



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR - حاسي مسعود -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

أقطي جوهرة

بن زانة نوفل خضير

الموسم الجامعي: 2013-2014

|                               |               |
|-------------------------------|---------------|
| ...../Master-GE/GO -GRH /2014 | رقم التسجيل:  |
| .....                         | تاريخ الإيداع |



## المخلص:

هدفت الدراسة الحالية 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.

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية على عينة ميسرة من موظفي المؤسسة الوطنية للتنقيب في الفترة ما بين فيفري ومارس 2014. كما تم الاعتماد على برنامج SPSS النسخة 19 لتحليل البيانات.

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 الاجرائية والعدالة التفاعلية بدرجة أكبر. كما قادت الدراسة مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز المادية، الحوافز المرتبطة بالوظيفة، الحوافز المرتبطة بمحيط العمل، العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، المؤسسة الوطنية للتنقيب

.ENAFOR

**Abstract:**

The current study aimed to investigate the direct effect of the motives in terms of their types, the physical motives, the motives that linked to function and the motives that linked to work's environment on the organizational justice in terms of distributive justice, procedural justice and interactional justice.

The study used a convenience sample of a ENAFOR enterprise's employees, in 100 employees, the primary data was gathered by using the questionnaires which distributed between February to March 2014. After the analysis of the data by SPSS 19 program, the results assure that the physical motives and the motives that linked to work's environment have a positive direct effect on all dimensions of organizational justice. Whereas the physical motives have more effect on the distributive justice than other types of organizational justice, and the motives that linked to work's environment have more effect on the procedural justice and interactional justice than distributive justice. The explanations and recommendations are also proposed.

**Key words** : *the physical motives, the motives that linked to function, the motives that linked to work's environment, the organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, ENAFOR Enterprise.*

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّتي وسهرت من أجلي وأنازعت دربي بالصلوات والدعوات،

إلى أغلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة.

إلى من عمل بكّد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوطني إلى ما

أنا عليه أبي العزيز أدامه الله لي.

إلى الأستاذة التي أمانتني ولم تبخل علينا بنصائحها

إلى روح جدي الطاهرة الذي أعطاني مبادئ الحياة إلى جدي

الطيب.

إلى جدي المنور وأمي خضراء وأمي عقيلة أدامهم الله لي.

إلى إخوتي سدي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل.

إلى كل أقاربي وخاصة فاتح، الحاج ناصر، حازم وزكريا

إلى كل أصدقائي وخاصة عبد الله، محمد، عماد

إلى كل دفعة GRH

وإلى كل من نساهم قلبي ولم ينساه قلبي

## شكر وعرفان

نشكر الله و أحمده حمدا كثيرا مباركنا على هذه النعمة الطيبة و  
النافعة نعمة العلم و البصيرة .

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير إلى  
من مدّت إلينا يد المساعدة و ساهمت معنا في تذليل ما واجهتنا  
من صعوبات إلى الأستاذة المحترمة: أقطي جوهرة.

وإلى كل عمال و موظفي المؤسسة الوطنية للتنقيب ونخص  
بالذكر:

السيد عيساوي السعيد، السيد طهار عبد العالي، السيد بهلولي  
خالد، السيدة اليفي كريمة.

نشكر الأساتذة المحكمين

ونشكر كل من ساهم في إكمال هذا العمل المتواضع

## خطة العمل

|                                                                                                  |                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| المقدمة.....                                                                                     |                                                 |
| الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز والعدالة التنظيمية                                            |                                                 |
| المبحث الأول                                                                                     | الحوافز                                         |
| المطلب الأول                                                                                     | ماهية الحوافز                                   |
| المطلب الثاني                                                                                    | أنواع الحوافز                                   |
| المطلب الثالث                                                                                    | العوامل المؤثرة على فعالية الحوافز              |
| المبحث الثاني                                                                                    | العدالة التنظيمية                               |
| المطلب الأول                                                                                     | ماهية العدالة التنظيمية                         |
| المطلب الثاني                                                                                    | أنواع العدالة التنظيمية                         |
| المطلب الثالث                                                                                    | نتائج العدالة التنظيمية                         |
| المبحث الثالث                                                                                    | العلاقة بين الحوافز والعدالة التنظيمية          |
| المطلب الأول                                                                                     | الدراسات السابقة حول الحوافز والعدالة التنظيمية |
| المطلب الثالث                                                                                    | العلاقة بين الحوافز وأبعاد العدالة التنظيمية    |
| الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للتتقيب ENAFOR – حاسي مسعود-) |                                                 |
| المبحث الأول                                                                                     | التعريف بالمؤسسة الوطنية للتتقيب                |
| المطلب الأول                                                                                     | مراحل نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للتتقيب        |
| المطلب الثاني                                                                                    | هيكل المؤسسة الوطنية للتتقيب                    |
| المطلب الثالث                                                                                    | أهداف المؤسسة الوطنية للتتقيب                   |
| المبحث الثاني                                                                                    | منهجية الدراسة                                  |
| المطلب الأول                                                                                     | مجتمع الدراسة وعينتها                           |
| المطلب الثاني                                                                                    | أداة الدراسة وأساليب التحليل                    |
| المطلب الثالث                                                                                    | ثبات وصدق أداة الدراسة                          |
| المبحث الثالث                                                                                    | عرض نتائج الدراسة                               |
| المطلب الأول                                                                                     | وصف عينة الدراسة                                |
| المطلب الثاني                                                                                    | تقييم متغيرات الدراسة في المؤسسة                |
| المطلب الثالث                                                                                    | نتائج اختبار فرضيات الدراسة                     |
| الخاتمة.....                                                                                     |                                                 |
| المراجع المستخدمة.....                                                                           |                                                 |

مقدمة



تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المؤسسة، انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص، من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي والمادي. فالحوافز تعبر بأبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها. وتؤثر الحوافز على السلوك الفردي الذي يترجم إلى سلوك تنظيمي ومن بين أهم هذه السلوكيات التنظيمية العدالة التنظيمية.

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه اتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

لذلك يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حق الإدارة، لأن العدالة التنظيمية تصب في السعي العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء و أهداف المنظمة.

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة كما يلي:

### ما مدى تفسير الحوافز للعدالة التنظيمية؟

وللإجابة على التساؤل العام نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل تفسر الحوافز المادية في المؤسسة العدالة التنظيمية؟
- هل تفسر الحوافز المرتبطة بالوظيفة في المؤسسة العدالة التنظيمية؟
- هل تفسر الحوافز المرتبطة بمحيط العمل في المؤسسة العدالة التنظيمية؟

## 2. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي هو تقييم الحوافز و قياس درجة تفسيرها للعدالة التنظيمية التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- تقييم مستوى احساس العاملين بالعدالة التنظيمية
- تقييم طبيعة الحوافز المطبقة في المؤسسة.
- قياس درجة تفسير الحوافز لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية.

### 3. أهمية الدراسة:

- تسمح الدراسة الحالية من تقييم الحوافز الأمر الذي يساهم في الاستفادة من هذا النظام في حالة كان التقييم إيجابى. و محاولة اقتراح حلول في حالة وجود خلل في هذا النظام.
- تحقق العدالة التنظيمية العديد من النتائج الإيجابية على المؤسسة من بينها تحسين الأداء و الوصول إلى أعلى درجات الرضى لدى الموظفين ولذلك فإن البحث في العوامل المفسرة للعدالة التنظيمية أمر مهم.

### 4. تعريف متغيرات الدراسة:

#### 1. متغيرات نظام التحفيز:

- التحفيز المادي: مختلف أنواع الحوافز المادية بما فيها المالية سواء في شكل أجور ؟أو مكافآت إضافية أو غير مالية مثل السكن، الخدمة الصحية...إلخ.

- التحفيز المرتبط بالوظيفة: مختلف الحوافز المعنوية التي تقدمها الوظيفة مثل المكانة التنظيمية، المكانة الاجتماعية، تنوع في المهام والابتعاد عن الروتين والملل، اكتساب تنوع في المهارات...إلخ.

- التحفيز المرتبط بمحيط العمل: مختلف الحوافز المعنوية التي يوفرها محيط العمل مثل الاحتكاك بالخبراء، الاحتكاك بأصحاب القرار في الإدارة العليا، الظروف المادية لأداء العمل، الاستقلالية في العمل...إلخ.

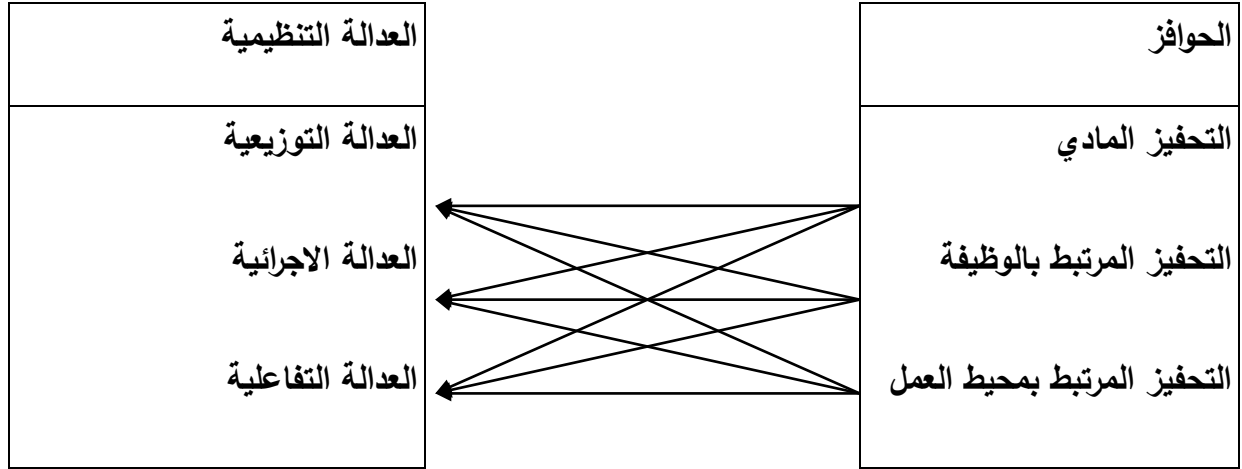
## 2. متغيرات العدالة التنظيمية:

- العدالة التوزيعية (Distributive Justice): وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.
- العدالة الإجرائية (Procedural Justice): وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.
- العدالة التفاعلية (Interactional Justice): وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.

## 5. نموذج الدراسة:

فيما يلي نعرض نموذج الدراسة حيث تمثل الحوافز المتغير المستقل بينما تمثل العدالة التنظيمية المتغير التابع:

الشكل (1-1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الطالب انطلاقاً من الدراسات السابقة

## 6. الفرضيات:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

H<sub>a1</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المادية على العدالة التنظيمية.

H<sub>b1</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المرتبطة بالوظيفة على العدالة التنظيمية.

H<sub>c1</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المرتبطة بمحيط العمل على العدالة التنظيمية.

H<sub>2a</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المادية على العدالة التوزيعية.

H<sub>2b</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المرتبطة بالوظيفة على العدالة التوزيعية.

H<sub>2c</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المرتبطة بمحيط العمل على العدالة التوزيعية.

H<sub>3a</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المادية على العدالة الاجرائية.

H<sub>3b</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المرتبطة بالوظيفة على العدالة الاجرائية.

H<sub>3c</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المرتبطة بمحيط العمل على العدالة الاجرائية.

H<sub>a4</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المادية على العدالة التفاعلية.

H<sub>4b</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المرتبطة بالوظيفة على العدالة التفاعلية.

H<sub>c4</sub>: يوجد أثر إيجابي مباشر للحوافز المرتبطة بمحيط العمل على العدالة التفاعلية.

## 7. حدود الدراسة:

ضمن الحدود الموضوعية تم التركيز على الحوافز كنتيجة لنظام التحفيزات دون الغوص في النظريات الخاصة بذلك.

ضمن الحدود المكانية تم تطبيق نموذج الدراسة بالمؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR بالتركيز على العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

ضمن الحدود الزمنية، تم توزيع الاستبيان وإجراء التبرص في المؤسسة في الفترة من فيفري إلى مارس 2014

## 8. منهج الدراسة:

يتبع البحث المقاربة الوصفية، الطريقة الافتراضية الاستنتاجية، المنهج الكمي، وأداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية.

## 9. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين بعد عرض مقدمة الدراسة، قسم الفصل الأول إلى ثلاثة نباحث في كل مبحث ثلاثة مطالب خصص المبحث الأول للحوافز باعتبارها المتغير المستقل، بينما خصص المبحث الثاني للعدالة التنظيمية فيما خصص المبحث الثالث للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع. بينما قسم

الفصل الثاني بدوره إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول إلى التعريف بمؤسسة محل الدراسة،  
وخصص المبحث الثاني منه لمنهجية الدراسة، بنما خصص المبحث الثالث لعرض نتائج الدراسة.

# الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز والعدالة التنظيمية

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، يتعلق الأول بعرض الإطار النظري للمتغير المستقل والمتمثل في الحوافز بينما يعرض المبحث الثاني الإطار النظري للمتغير التابع وهو العدالة التنظيمية ثم يعرض المبحث الثالث أهم ما توصل إليه الباحثين فيما يخص العلاقة بين الحوافز والعدالة التنظيمية.



## المبحث الأول: الحوافز

يعد العنصر البشري العنصر الحيوي والفعال في استمرارية وسيرورة المؤسسة، وأهم ركيزة تقوم عليها مختلف المؤسسات، حيث لا يمكننا التحدث عن وجود المؤسسة في غياب العنصر البشري، إذ يعد العامل الأساسي المساهم في تحريك العجلة الاقتصادية إلى الأمام، لذلك لابد من إعطاء هذا العنصر القدر الأكبر من الاهتمام، حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها المتعددة، ولا يكون ذلك إلا عن طريق وضع نظام تحفيزي ملائم، لذا يشغل نظام الحوافز مكانا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان في حاجة إلى محرك لدفعه، بما يظهر تفوقه وتميزه عن غيره.

لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى بعض الجوانب المتعلقة بنظام الحوافز، وهذا من خلال

المطالب التالية :

- ماهية الحوافز.
- أنواع الحوافز.
- العوامل المؤثرة على فعالية الحوافز.

## المطلب الأول: ماهية الحوافز

### الفرع الأول: تعريف الحوافز

تتعدد وتتنوع تعاريف الحوافز بتعدد المفكرين وتتنوع الحوافز وفيما يلي بعض منها:

عرّف ديموك DIMOCK الحوافز على أنها : "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم"<sup>(1)</sup>.

عرّف أحمد طرطار الحوافز على أنها "وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانات متاحة في محيط العامل لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا"<sup>(2)</sup>.

عرّف طاهر مدمود كلالدة الحوافز على أنها : "إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعات باتجاه أهداف التنظيم مقدمة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل"<sup>(3)</sup>.

عرف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمال كما ونوعا"<sup>(4)</sup>.

ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها مجموع العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين، والتي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم والسعي لإشباعها، عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم وتنمية ولائهم اتجاه المؤسسة.

(1) صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994 ص 289.

(2) أحمد طرطار، "التشديد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 90

(3) ظاهر محمود كلالدة، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران، الأردن، 1997 ص 221.

(4) محمد علي السلمي، "الحوافز"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983، ص 15.

## الفرع الثاني: أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة وأثار عميقة في سلوكيات الأفراد فهي التي توجهها، وباختلاف الحوافز تختلف الأهداف وتختلف العادات والسلوكيات في مجالات الحياة بما فيها مجالات النشاط الاقتصادية والإنتاجية، والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز<sup>(1)</sup> :

**أولاً:** يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي والمعنوي يؤدي إلى دفع العمال إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

**ثانياً:** تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة وبالتالي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة، مما ينجر عن ذلك إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى الأقسام الأخرى التي قد تعاني نقص من حجم القوى العاملة.

**ثالثاً:** تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية للفرد ومصالح المؤسسة.

**رابعاً:** تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص من الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

**خامساً:** تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والنزاعات العمالية وغيرها.

(1) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 1991، ص 228.

### الفرع الثالث: أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي: (1)

#### أولاً: أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

1- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير، طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ وأحيانا إلى الفصل من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل ببحثه على الاستمرار مما يمكنه من الإبداع والحرص على الدوام في التقدم 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 وإشباعا 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 إنجاز 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 الحوافز على مستوى الجماعات:

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 للمنافسة والتحدي.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن عبد المحسن جودة، "إدارة الموارد البشرية"، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة جامعة المنصورة، ص 294.

2- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف 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 لذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

### ثالثاً: أهداف الحوافز 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 هذا يتطلب بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

2- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور 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.

### المطلب الثاني: أنواع الحوافز

عادة تستخدم المؤسسة أنواع عدة من الحوافز، ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضاً إمكانيات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحوافز الممنوحة

وتبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة. ويمكن تقسيم الحوافز في أربعة أنواع:<sup>(1)</sup>

أولاً: حسب طبيعة الحافز: ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها:

1- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر، حيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية. وفيما يلي تشرح لهذه الحوافز المادية:<sup>(2)</sup>

أ- الأجر: يعد الأجر حافزاً إذا وافق الجهد الذي يبذله العامل ومهارته العملية، غير أنه إذا ثبت هذا الأجر في مستوى معين دون زيادة لا يعتبر حافزاً للعمل، وعلى المؤسسة منح زيادات مادية كدوافع للعمال.

ب- المكافآت التشجيعية أو مكافآت الإنتاج: وتعني المكافآت مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج.

ج- الزيادة السنوية: لا يمكن اعتبار الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل، إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة النشاط وتحسين إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة بلا أهمية فإن الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

د- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل المصدر الرئيسي لدخل معظم أعضاء التنظيم، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المؤسسة فإن دخله يتوقف أيضاً، لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل المزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب، مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وكفاءة أعلى.

(1) أحمد زرقة، إسماعيل علجي، "الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال (المدينة) 2002/2003، ص 115.

(2) أحمد زرقة، إسماعيل علجي، مرجع سابق، ص 115.

هـ - توزيع الأرباح على العمال (المشاركة في الإنتاج): يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المؤسسة، ليتم توزيعها على العاملين، ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصناعية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج، من منطلق أن العمال سيعتمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها<sup>(1)</sup>.

2- الحوافز المعنوية : ويقصد بها الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والجماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف رفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية وتدفع هذه الحوافز في أشكال مختلفة أهمها: <sup>(2)</sup>

أ - تقدير جهود العاملين: ويتم ذلك بمنح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

ب - إشراك العاملين في الإدارة: ويقصد بها تكوين ممثلين للعمال في مجلس الإدارة للمؤسسة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإسهام في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها، وهذا بغرض إشعار العامل أو العاملين بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعة قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

(1) عمر عبد الرحمان عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس القاهرة، 1996، ص 209.

(2) نفس المرجع، ص 211، 212.

ج- **توسيع العمل:** وذلك عن طريق إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وعلى نفس مستواه الإداري، وهذا ما يزيد الموظف الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين، وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء عملهم.

د- **فرص الترقية:** تعتبر فعالية الترقية حافزا على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، وذلك بغية تحقيق حاجة أو رغبة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفر بها. أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية، فإنها في هذه الحالة ستفقد أثرها في التحفيز، بسبب المساواة بين العامل المنتج والعامل العادي. وتجدر الإشارة إلى أنه هناك بعض الباحثين يقومون بتصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية السابقة الذكر، ذلك لأن الموظف الذي يتم تربيته غالبا ما يزيد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة والتي تكون في كثير من الأحيان ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات الوظيفة السابقة.

#### **ثانياً: حسب أثر الحافز:**

تنقسم الحوافز من حيث أثرها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

##### **1. الحوافز الإيجابية:**

يوصف الحافز بأنه عامل إيجابي عندما يحمل مزايا معينة للفرد وذلك بمقابلة التوقعات المطلوبة منه أي أداءه لعمله بالكفاءة المطلوبة، وحسب المعايير المحددة، وبالتالي فالحوافز الإيجابية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذي تكون نتائجه إيجابية، وبالتالي تؤدي إلى ترغيب الفرد لتكرار السلوك الوظيفي المناسب، أي أن الحافز الإيجابي يساعد على انتشار السلوك الملائم والتعود عليه. وتتمثل الحوافز الإيجابية في العلاوات الاستثنائية للعاملين الأكفاء وثبات العمل واستقرار الفرد في عمله، ومنح شهادات التقدير والمديح والثناء،



والمكافآت...الخ، فهي بصفة عامة ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعاملين أو للعامل الواحد نظير امتيازته وكفاءته في العمل<sup>(1)</sup>.

## 2. الحوافز السلبية:

يقصد بالحوافز السلبية حرمان الفرد من مزايا معينة أو خضوعه لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب فيه. وتهدف الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجور والحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة، أو غير ذلك من صور الجزاء، وهذا يعني أن الجانب السلبى للحوافز يعمل على تذكير الأفراد بالعقاب وبالتالي انضباطهم بالابتعاد عن السلوك غير المرغوب فيه والذي يحمل آثار سلبية<sup>(2)</sup>.

إن الجزاءات والعقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة ووجوده أمر ضروري، إذ لا توجد مؤسسة إلا وفيها نظام تأديبي (حوافز سلبية)، والغرض من ذلك هو ضمان المحافظة على ممتلكات المؤسسة من الهدر والإساءة والاستهتار من قبل العاملين وكذا ضمان سير العمل بها.

لكن الملاحظ أن الحوافز الإيجابية أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا، وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه، لذلك تستخدم الحوافز الإيجابية حاليا في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب فيه نحو تحقيق الهدف، إلا أنه بالرغم من فاعلية الحوافز الإيجابية إلا أنها لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية أيضا لإحداث التوازن المطلوب في عملية التحفيز، وتحديد مجالات استخدام كلا النوعين والحالات التي تتطلب

(1) خالد الهيشمي وآخرون، "أساسيات التنظيم الصناعي"، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان، 1997، ص 319.

(2) عمر عبد الرحمان عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

تطبيقها ثم تقوم بتنفيذها في الوقت المناسب، أي منح الحافز الإيجابي بعد الأداء الجيد وتوقع الحافز السلبي بعد حدوث خطأ مباشر<sup>(1)</sup>.

**ثالثاً: حسب المستفيد من الحافز:**

ينظر هذا التقسيم للحوافز حسب من تطبق عليهم:

**1- الحوافز الفردية:** يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، حيث يحصل العامل على هذه الحوافز المادية مباشرة بعد إنجاز عمله، ويعود الأصل في نشأة الحوافز الفردية إلى فريدريك تايلور الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المؤسسات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، ولذلك تستخدم الحوافز الفردية في حالة إمكانية إيجاد علاقة مباشرة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه. كما أن للحوافز الفردية آثار سلبية تتمثل في إثارة المنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة إنتاج كل واحد منهم في أقصر مدة ممكنة، وما يصاحبها من زيادة في تكاليف الإنتاج، بالإضافة إلى توتر العلاقات بين مختلف العاملين.

**2- الحوافز الجماعية:** تطبق الحوافز الجماعية على العمال الذين يجتمعون وينسقون فيما بينهم في بعض العمليات الإنتاجية، حيث يصعب معرفة الكفاية الإنتاجية لكل عامل بمفرده، فهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وتتميز بكونها:

- تشجع العاملين على توعية بعضهم البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.
- لا يتحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.

(1) خالد الميثمي وآخرون، مرجع سابق، ص 320.

رابعاً: حسب موقع الحافز:

ويظهر هذا التقسيم للحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة أو حوافز غير مباشرة.

1- *الحوافز المباشرة:* وهي التي يشعر بها الفرد شعوراً مباشراً وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع

العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي:

- حوافز مالية: تتمثل في مكافآت الإنتاج والمنح وغيرها.
- حوافز عينية: تتمثل في المزايا العينية مثلاً: العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها.

▪ حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة والمدح...إلخ

كما يمكن أن تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

2- *الحوافز غير المباشرة:* تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين

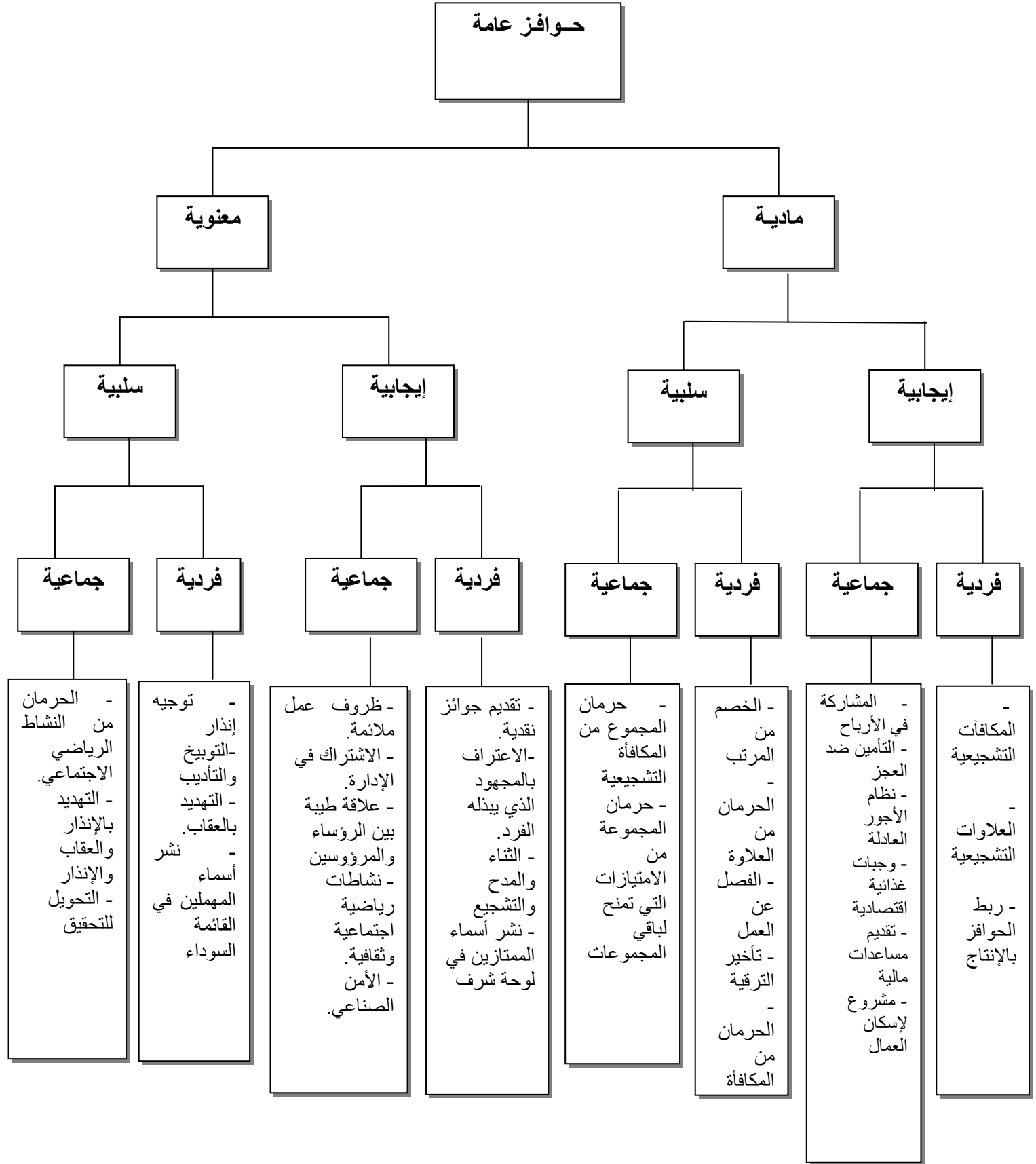
لتحفيزهم على إتقان العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية، وهذه الحوافز تمس العاملين

بصفة غير مباشرة، مثلاً:

- ظروف عمل ملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال.
- التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة، ويمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.

والشكل التالي يوضح أهم أنواع الحوافز العامة التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات:

شكل رقم (1-1) : أهم الحوافز العامة التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات



المصدر : أحمد طرطار، "التشجيع الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص

93/92

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على فعالية الحوافز

فيما يلي يتم عرض أهم العوامل المؤثرة على فعالية الحوافز<sup>(1)</sup>:

- تختلف الحوافز في فعاليتها تبعاً لدرجة النقص في الإشباع التي يشعر بها الفرد وبذلك لا نتصور أن يلعب الحافز الواحد نفس الدور في التحفيز الخاص بالأفراد المختلفين، أي أن فاعلية الحافز الواحد ستختلف من فرد لآخر وكلما ازداد شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة مرتبطين بأهداف المؤسسة كان من الممكن زيادة ما يبذلون من جهد.

- كما يمكن أن تحدد فاعلية الحوافز كذلك فيما يخص مدى اتفاق الحوافز مع الحاجة الملحة للفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما زادت فعالية هذه الحوافز.

- أما معيار الفاعلية الثالث الذي يمكن ذكره هو مقدار الحافز، فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة مع افتراض الاتفاق بين هذه الحوافز مع حاجات الفرد، كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز وتقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد أو حوافز معينة لاشك أنه يتأثر بمقادير هذه العوائد، فالحصول على مكافأة مالية مقدارها خمسة مائة دينار لاشك أنه يختلف أثرها على الفرد وعلى ما يتوقع أن يحقق له من منافع عن حالة كون المكافأة خمسة آلاف دينار.

- إن منطقيات العمال ونظرتهم للحوافز تختلف باختلاف الفئات والتنظيمات التي ينتمون إليها، وإذا كانت التنظيمات غير الرسمية تشكل وفق السن أو الجنس أو المكانة الاجتماعية أو الأقدمية في العمل، فإن هذه الفئات المختلفة والتنظيمات قد لا تنطبق عليها نفس الحوافز ولا تأثير دوافعها للعمل، فالحافز المادي مثلاً قد يثير دافعية العمال كبار السن ولا يكون له أثر بالنسبة لصغار السن، ولهذا فإن وضع قواعد وإجراءات عملية لنظام الحوافز مراعية الشروط والعوامل والتنظيمات السالفة الذكر من العوامل

(1) أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 92

البالغة الأثر في دفع العمال نحو عملهم ورفع روحهم المعنوية. فالحوافز يجب أن تتضمن عمقا اقتصاديا واجتماعيا وبسيكولوجيا حتى تؤدي الغرض المطلوب منها.

- رغم توافر العديد من الحوافز الإيجابية التي يمكن للمؤسسات أن تستخدمها للتأثير على سلوك الأفراد، فاستخدام هذه الحوافز يقضي أن تكون الحوافز المعطاة تحوي قيمة نسبية عالية لدى الفرد حتى لا تفقد الكثير من فعاليتها التأثيرية على السلوك، فلا جدوى من حوافز لا تحقق إشاعات ملموسة للفرد ولا تتفق مع سلم تفضيله، ولابد من أن تستخدم بحيث تكون مشروطة بقيام الفرد بالسلوك المرغوب.

كما يجب أن تتوفر في الحوافز حتى تكون أكثر فعالية الشروط الآتية<sup>(1)</sup>:

انسجام أهداف العمل مع أهداف الأفراد

توافق الوظيفة مع ميول الفرد و قدراته

الجمع بين الجانبين المادي و المعنوي

تناسب الحافز مع الجهد المطلوب

مراعاة عنصر التكاليف

ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب و فورية التطبيق

عدالة الحافز و شعور العاملين بذلك

وضوح الحوافز و أسسها و شروط الحصول عليها

توجيه الحوافز للأداء الجيد و تنمية السلوك المرغوب

إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز

تناسق الحوافز و التغلب على التناقض بين أجزائها

توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز

---

(1) راموند وشيلي، "تحفيز الأفراد"، دار الفاروق، 2001، ص 125

التعرف على رد فعل الأفراد و استطلاع آرائهم تجاه الحوافز

اعتبار نظام الحوافز جزءاً من إدارة الأفراد و وجوب التنسيق بينها و بين بقية الأفراد

تقييم نظام الحوافز و تطويره.

وتأخذ الحوافز عدة خواص أساسية والتي تؤثر على فعاليتها في إشباع حاجات الأفراد وتتحدد هذه

الخواص فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**الاتجاه:** قد يكون الحافز ايجابي يرغب فيه الفرد ويسعى إليه أو سلبي يتحدد به الفرد.

**القوة:** قد يكون الحافز ضعيفا أو قويا، أي شدة تأثيره على الأفراد.

**الاستمرار:** قد يستمر الحافز أو فترة أثره أو أثره لفترة طويلة أو قصيرة، وتتوقف فاعلية الحوافز وقدرتها

على إثارة السلوك المطلوب وعلى تفاعل تلك الخواص الثلاث معا.

---

(1) نور الدين كنوفي: دراسة فعالية نظام الحوافز والكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر سنة 1992، ص72

## المبحث الثاني: العدالة التنظيمية

تناول هذا المبحث ثلاثة مطالب يتعلق الأول بمفهوم العدالة التنظيمية ويعرض المطلب الثاني أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة، بينما تناول المطلب الثالث أبعاد العدالة التنظيمية.

### المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية:

تعود فكرة العدالة التنظيمية (Organizational Justice) إلى نظرية الإنصاف أو المساواة (Equity theory) التي قدمها (Adam , 1963)، والتي تنص على أنَّ شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدّد بمقارنة معدّل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدّل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، و ينتج عن تلك العملية ثلاث حالات هي:<sup>(1)</sup>

أ- شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل:

|              |   |              |                                                            |
|--------------|---|--------------|------------------------------------------------------------|
| مخرجات الفرد | = | مخرجات زميله | ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالرضا والولاء لمنظّمته |
| مدخلاته      |   | مدخلات زميله |                                                            |

ب- : شعور الفرد بعدم الانصاف عندما تكون نتيجة المقارنة كالتالي:

|              |   |              |                                                                                                                                               |
|--------------|---|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مخرجات الفرد | > | مخرجات زميله | ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثر ذلك على اتقانه للعمل وولائه لمنظّمته. |
| مدخلاته      |   | مدخلات زميله |                                                                                                                                               |

(1) علوان قاسم نايف، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007، ص 59



ج- شعور الفرد بالمحابات عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة:

|              |   |              |                                                                                                                                             |
|--------------|---|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مخرجات الفرد | < | مخرجات زميله | في هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثر ذلك على اتقانه للعمل وولائه لمنظمته. |
|              |   | مدخلات زميله |                                                                                                                                             |

يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها عبارة عن شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل<sup>1</sup>.

يبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما نسبيا. بمعنى، أنّ الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنّه إجراء عادل، قد كُون إجراء ومتحيز وغير موضوعي في نظر فرد آخر لذا، فإنّ العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع العدالة التنظيمية

تنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع هي العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، وفيما يلي شرح لهذه الانواع:

#### 1. العدالة التوزيعية Distributive Justice:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعاً لدراسات مبكرة في العدالة التوزيعية، إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات. وتنص نظرية عدالة التوزيع إلى أنه إذا كانت العوامل الاستثمارية الخاصة

(1) جودة محفوظ، "أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع: دراسة ميدانية على شركة الأدوية الأردنية"، 2007، الأردن، ص 4  
(2) علوان قاسم نايف، مرجع سبق ذكره، ص 60

بالفرد تزيد عن العوامل الاستثمارية الخاصة بزميل له في نفس العمل فإن العدالة التوزيعية تقتضي زيادة التعويضات التي يستحقها الفرد<sup>(1)</sup>.

## 2. العدالة الإجرائية Procedural Justice:

تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون، مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها. وترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر.

## 3. العدالة التفاعلية Interactional Justice :

تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين فيها. ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها. وتتكون العدالة التفاعلية من أربعة أبعاد أساسية: الصدق والاحترام والأدب والثقة بين الإدارة والعاملين. ويندرج تحت العدالة التفاعلية ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلى احترام الآخرين والصدق في التعامل معهم. فعدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الاجتماعية، حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة، وأن يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعمق بوظيفته والمبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات<sup>(2)</sup>.

(<sup>1</sup>) شطناوي نواف موسى والعقلة ريما محمود، "العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 4، الأردن، 2013، ص 75  
(<sup>2</sup>) جودة محفوظ، مرجع سبق ذكره، ص 5

إنّ فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة والتي تفسّر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: نتائج العدالة التنظيمية

قدمت الدراسات العديد من النتائج الإيجابية للعدالة التنظيمية أهمها<sup>(2)</sup>:

أ- الولاء التنظيمي: لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أنّ احساس الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)، أي الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ممّا يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة)، فلو أنّ شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدود الدور المطلوب منه .

ب- ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء : إنّ ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية ( الإيجابية والتعاملات ) ، ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أنّ تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي رآيه في نتائج التقييم.

ج-زيادة دافعية الجماعة : تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إنّ عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل تشجيع روح الجماعة، لأنّ الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أنّ الجماعة تقدّر كل عضو فيها.

(1) علوان قاسم نايف، "مرجع سبق ذكره، ص 60

(2) المرجع نفسه، ص 61

د-أداء العمل : يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أنّ شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع، أو يكثر من التأخير عن العمل، أو يتغيب عن العمل أحيانا، يؤثر ذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل.

## المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز والعدالة التنظيمية

### المطلب الأول: الدراسات السابقة حول الحوافز والعدالة التنظيمية:

فيما يتعلق بالدراسات المرتبطة بالحوافز:

هدفت دراسة الفارس (2011) إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. استُخدِم المنهج الوصفي/التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات) وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أهم النتائج الآتية:

-عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.

-وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي.

-وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.

-عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

-عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافيه أو غير إشرافيه) برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية<sup>1</sup>.

كما هدفت دراسة إبراهيم (2003)، بعنوان: "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين"، ويهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي

(1) الفارس سليمان، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، ص 69، 2011، سوريا.

للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز)، ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وإن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها<sup>(1)</sup>.

وفيما يخص الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية:

هدفت دراسة الخشالي (2004) إلى التعرف على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات وتأثيرها على الرضى والأداء الوظيفي، وقد أجريت الدراسة في مديرية ضريبة الدخل في عمان مع جميع الدوائر التابعة لها، وذلك عن طريق استخدام استبانة صممت لهذا الغرض تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 250 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك انخفاض في معدل إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات)، كما تبين بأن معدل الرضى الوظيفي كان متوسطاً، فيما كان معدل الأداء أعلى من ذلك، كما أوضحت الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضى والأداء الوظيفي. وأشارت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التحصيل الدراسي للعاملين وكلا من الرضى والأداء الوظيفي، فيما لم تبين الدراسة بأن هناك علاقة بين الرضا والأداء الوظيفي والخصائص الشخصية المتعلقة بالجنس، العمر، مدة الخدمة، الراتب الشهري والحالة الاجتماعية، كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات ومنها ضرورة اهتمام الإدارة بزيادة إحساس العاملين بـعدالة الإجراءات لما لذلك من أثر كبير على الرضى والأداء الوظيفي للعاملين<sup>(2)</sup>.

(1) إبراهيم احمد عثمان، "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2003.

(2) الخشالي، شاكر جارا الله، "أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضى والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مديرية ضريبة دخل عمان"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (7)، العدد (2)، 2004، ص-ص 1 - 18

هدفت دراسة شطناوي والعقلة (2013) إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. تكوّنت عينة الدراسة من 481 عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بالإضافة إلى مقابلة 12 من القادة الأكاديميين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين، الأولى لقياس مستوى العدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي و الثانية هي أداة المقابلات والتي تضمنت سؤالاً مفتوحاً حول سبل تحسين مستوى العدالة التنظيمية، وتم التحقق من الصدق والثبات لأدوات الدراسة. بينت نتائج الدراسة أن درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة (متوسطة)، ودرجة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم كانت بدرجة (مرتفعة)، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس ومتغير الكلية في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ<sup>(1)</sup>.

هدفت دراسة علوان (2007) إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري بين أوساط العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية. وقد أجريت الدراسة عن طريق استخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت 80 فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للعدالة التنظيمية وبأبعادها الثلاثة التوزيعية، الإجرائية، التعاملية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في عينة الدراسة، حيث بلغ مستوى معامل التفسير 72% والذي إرجاع 72 % من انتشار الفساد الإداري بين العاملين في مجتمع الدراسة إلى غياب العدالة التنظيمية، وإلى 28% يرجع إلى عوامل أخرى وفق استجابة عينة الدراسة، قد يرجع إلى نظام الاختيار والتعيين، أو نظام تقييم الأداء وإلى نظام الحوافز المستخدم في المنظمات العامة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق العدالة التنظيمية في الاختيار والتعيين، وإلى غرس القيم الأخلاقية الإيجابية داخل المنظمات العام<sup>(2)</sup>.

هدفت دراسة السعود وسلطان (2009) إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

(1) شطناوي نواف موسى والعقلة ريم محمود، مرجع سبق ذكره ، ص 70

(2) علوان قاسم نايف، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، ص 57، 73، 2007، ليبيا.

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين، من حملة درجة الدكتوراه، في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم ( 2905 ) أعضاء، في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية ( 450 ) عضو هيئة تدريس. دلت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة. وأن مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً. وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية<sup>(1)</sup>.

هدفت دراسة (Judge and Cloquitt, 2004) إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والتوتر، وعما إذا كان الصراع في العمل/البيت يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. أجريت الدراسة على 176 عضو هيئة تدريس في ثلاثة وعشرين جامعة أمريكية. وقد كشفت الدراسة أن العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات ليما العلاقة الأقوى مع التوتر حيث كان يتوسطها متغير الصراع في العمل/البيت<sup>(2)</sup>.

كما أجر Ertuk (2007) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الأكاديميين في تركيا. تكونت عينة الدراسة من 1018 من الأكاديميين تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من الجامعات الحكومية التركية استخدمت الدراسة استبانة الإلكترونيّة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بدرجة متوسطة بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>(3)</sup>.

هدفت دراسة Folger and Konovsky (1989) ، والتي تناولت فحص التأثيرات المحتملة لشعور العاملين بعدم العدالة التوزيعية والإجرائية على عدد من متغيرات القرارات، فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عدالة التوزيع ومستوى رضا العاملين حول زيادة الأجر، بينما وجد الباحثان أن عدالة الإجراءات لها علاقة بشعور الفرد العامل بالولاء التنظيمي والثقة بالرؤساء<sup>(4)</sup>.

(1)السعود راتب و سلطان سوزان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1 + 2، ص 191، 2009.

(2) Judge, T.A. and Colquitt, J.A., "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No.3, pp 395-404, 2004

(3)Ertuk, A., Increasing organizational citizenship behaviors of turkish academicians: mediating the role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. Journal of Managerial Psychology, 22(3), pp 257-270, 2007.

(4)Folger, R., and Konovsky, M.A, "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", Academy of Management Journal, Vol.32,No.1, 1989.



أما فيما يخص الدراسات التي ربطت بين الحوافز والعدالة التنظيمية فهي قليلة جدا ونعرض بعض هذه الدراسات حتى التي درست العلاقة بشكل ضمني:

هدفت محارمة (2000) دراسة بعنوان "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية". وقد أشارت نتائج الدراسة، التي تكونت عينتها من (450) موظفاً، إلى تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في المحافظتين بالعدالة التنظيمية بشكل عام. كما بينت النتائج أن هناك عدداً من العوامل التي أدت إلى تدني مستوى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية مثل عدم توافر القيادات المؤهلة، وعدم وجود نظام للرواتب والحوافز يراعي الأعباء الوظيفية للموظفين، وغياب المشاركة<sup>(1)</sup>.

هدفت دراسة Manzoor et al (2012) إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية ببعديها العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية على تحفيز موظفي المبيعات. تم الاعتماد على الاستبيان التي وزعت خلال فترات متقطعة على موظفي المبيعات بمؤسسة International Brands Private Limited (IBL) بفروعها الخمس في باكستان. وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط وتفسير قوية للعدالة التنظيمية على تحفيز موظفي المبيعات<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: العلاقة أنواع الحوافز والعدالة التنظيمية

عادة ما ترتبط العدالة التنظيمية بالحوافز المالية إلا أنه سنحاول من خلال هذه الدراسة فهم العلاقة بين أنواع مختلفة من الحوافز والعدالة التنظيمية:

#### ❖ الحوافز المادية والعدالة التنظيمية:

تلعب الحوافز المادية التي يمكن أن يحصل عليها الموظفين دور كبير في احساسهم بالإنصاف والعدالة في المؤسسة وذلك إذا تلاعت وجهود العمل المبذولة من قبلهم.

---

(1) محارمة، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة

العامة، المجلد 40، العدد 2، 2000، الأردن، ص 319

(2) Manzoor, S.R., Naveed, A., & Shah, S.H., " Arising Sales force Motivation Due to Organizational Justice", International Journal of Learning & Development, , Vol. 2, No. 3, 2012, p 270.

❖ الحوافز المعنوية المرتبطة بالوظيفة والعدالة التنظيمية:

توفر الوظيفة العديد من الحوافز للموظف كإكتسابه لمهارات جديدة، إمكانية تنقله إلى وظائف أخرى، الاستقلالية في اتخاذ بعض القرارات وهو ما يعطي شعور للموظف بأهميته في المؤسسة وشعوره بالعدالة في تعامل المؤسسة معه مقارنة بباقي زملائه الموظفين أو موظفين في مؤسسا أخرى.

❖ الحوافز المعنوية المرتبطة بمحيط العمل والعدالة التنظيمية:

يوفر محيط العمل بعض الحوافز المعنوية للموظف أمها احتكاك بأصحاب القرار في المستويات العليا وبأصحاب الخبرة وذلك يساهم بشكل مباشر في رفع العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. كما يوفر محيط العمل المكانة التنظيمية للموظف والتي بدورها ترتبط بقوة ومدى احساسه بالعدالة. وبشكل عام فإن الحوافز المعنوية ترتبط أكثر بالعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. بينما ترتبط الحوافز المادية أكثر بالعدالة التوزيعية.

المطلب الثالث: العلاقة الحوافز وأبعاد العدالة التنظيمية

بشكل عام فإن الحوافز والعدالة التنظيمية مرتبطان مع بعض بشكل كبير حيث أن أهم الشروط التي يجب أن تتوفر في نظام الحوافز لأي مؤسسة هو العدالة، لأن الحوافز عادة ما تؤدي إلى سلوك كما يلي: **حافز ————— سلوك**

وسنحاول فيما يلي فهم العلاقة بين الحوافز وكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية:

### ❖ الحوافز والعدالة التوزيعية:

إن أهم العوامل التي يمكن أن تخفف من إحساس الموظف بالعدالة التوزيعية هو قلة الحوافز المالية التي يحصل عليها<sup>(1)</sup>. 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. فمختلف المحفزات الداخلية والخارجية تلعب دور إيجابي في رفع إحساس الموظف بالعدالة التوزيعية<sup>2</sup>.

### ❖ الحوافز والعدالة الإجرائية:

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

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.

### ❖ الحوافز والعدالة التفاعلية:

إن حصول الموظف 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 الإدارية.

(1) علوان قاسم نايف، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup> Mitchell, J.I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L., "The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology", Computers in Human Behavior, Vol. 28, 2012, p 731.

#### خلاصة الفصل:

تم تناول مفهوم الحوافز وأهدافها ثم أنواعها كما تم التطرق إلى العدالة التنظيمية بالتركيز على أنواعها العادلة التوزيعية، العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية، كما تم استعراض العلاقة ما بين الحوافز والعدالة التنظيمية بغرض بناء نموذج الدراسة وتمهيدا لتطبيقه على المؤسسة الوطنية للتقريب في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتعبئة ENAFOR - حاسي مسعود -)

## تمهيد:

بعدما تطرقنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في الفصل الأول ومن خلاله تعرفنا على ماهية الحوافز والعدالة التنظيمية واستخرجنا العلاقة الموجودة بينهما، سنقوم من خلال هذا الفصل بإسقاط محاور الدراسة على المؤسسة الوطنية للتنقيب -حاسي مسعود-

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

✓ التعريف بالمؤسسة الوطنية للتنقيب

✓ منهجية الدراسة

✓ عرض نتائج الدراسة

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للتنقيب

لا شك أن الجميع يعلم بأن المداخل الخارجية للجزائر مرتبطة بأكثر من 96% بالمحروقات وتعتبر حصائل الصادرات من المحروقات أهم الموارد المالية الذاتية، والتي يعتمد عليها كأساس في تكوين رأس المال، الشيء الذي جعل الحكومة الجزائرية تولي اهتماما كبيرا لهذا القطاع وذلك عن طريق إنشاء مؤسسات متخصصة في هذا الميدان، ومن بين المؤسسات التي برهنت على وجودها وبقوة نذكر "المؤسسة الوطنية للتنقيب" "E.NA.FOR" وهي مؤسسة مختصة في عمليات التنقيب و صيانة الآبار، هذه المهام التي جعلتها تحتل مكانا بارزا في الساحة الوطنية، وذلك بفضل النجاحات التي حققتها في مسيرة عمل أقل ما يمكن أن نقول عنها أنها كانت طويلة وشائكة.

## المطلب الأول: مراحل نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للتنقيب

فيما يلي نعرض أهم مراحل تطور و نشأة المؤسسة الوطنية للتنقيب:<sup>(1)</sup>

في سنة 1966 تم إحداث فرع ألفور "AL.FOR" (ALGERIAN FORAGE) وذلك بتقاسم رأس المال على النحو الموالي:

51% للشركة الجزائرية سوناطراك (SONATRACH).

49% للشركة الأمريكية SEDCO.

وبمقتضى المرسوم رقم 170/18 المؤرخ في الفاتح من أوت سنة 1981، تأسست " المؤسسة الوطنية للتنقيب " ENTREPRISE NATIONAL DE FORAGE"، وفي أول جانفي 1982 أخذت المؤسسة على عاتقها مشاريع التنقيب، علما أن هذه استحوذت في بداية الأمر على مجمل الوسائل المادية والبشرية التابعة لشركة ألفور ( أحد فروع شركة سونطراك "SONATRACH" آنذاك).

وتقف المؤسسة الوطنية للتنقيب اليوم على عتبة ثلاثة عقود من الزمن في هذا الحقل بما تحققه من إنجازات لصالح المتعاملين الأجانب وشركة سوناطراك، هذه الأخيرة التي أصبحت بتاريخ 30 مارس 1998 الشريك الأساسي للمؤسسة باستحواذها على 51% من الأسهم برأسمال يقدر بـ 400.000.000 دج.

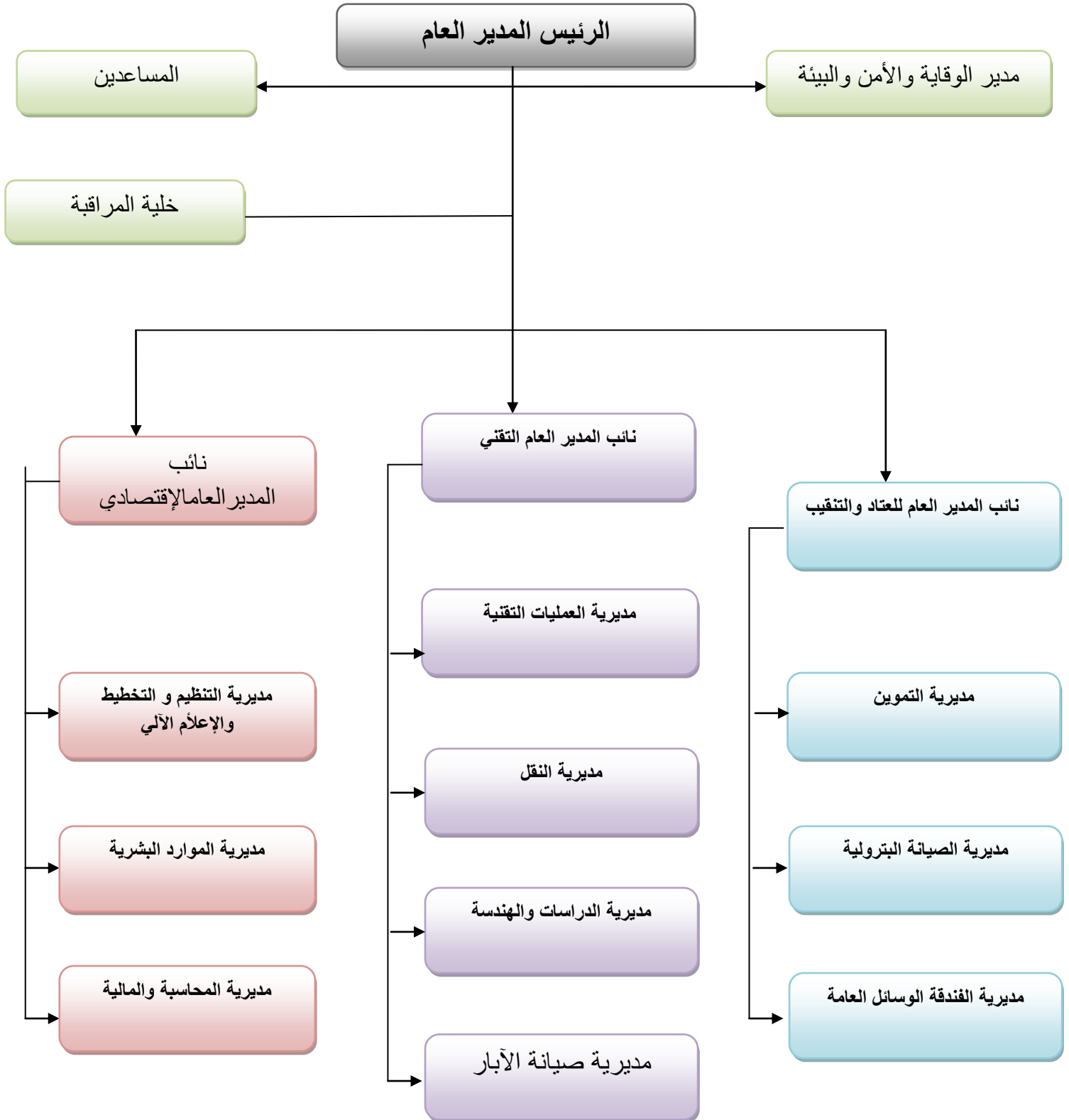
واستجابة للمعايير العالمية توخت المؤسسة الوطنية للتنقيب مراعاة الأنظمة العالمية لمنشآتها كإدخال جهاز التنقيب الأتوماتيكي والجهاز الإلكتروني للتزود بالطاقة وذلك وفقا لمتطلبات المعهد الأمريكي للبترول والمنظمة العالمية لمقاولات التنقيب وكذا الشروع في تجسيد أهلية الانخراط وفق منظور المصادقة على شهادة النوعية (إيزو 9001/2000) بالإضافة إلى تطبيق برنامج الأمن، الصحة، والمحافظة على البيئة.

(1) أرشيف المؤسسة الوطنية للتنقيب بتصرف



## المطلب الثاني: هيكل المؤسسة الوطنية للتنقيب

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب



المصدر: أرشيف المؤسسة الوطنية للتنقيب

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الوطنية للتنقيب

طبقا للقانون الأساسي للمؤسسة الوطنية للتنقيب، هذه الأخيرة مكلفة بإنجاز عمليات التنقيب لحساب العملاء الوطنيين والأجانب، وذلك لغرض اكتشاف واستغلال النفط والطبقات المائية وكذا عمليات صيانة الآبار المنتجة للزيت والغاز الأمر الذي جعلها تتفرد بالإنجازات الموكلة لها لحساب المتعاملين الأجانب في جميع مجالات اختصاصها وذلك داخل الوطن وخارجه.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

#### أولاً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الشركة الوطنية للتنقيب، وتعد هذه الشركة من المؤسسات الكبيرة الرائدة في مجال التنقيب عن الغاز والبتروول.

#### ثانياً: عينة الدراسة:

تم أخذ عينة ميسرة نظراً لصعوبة توزيع الاستثمارات على المؤسسة وذلك لكبر المؤسسة وصعوبة التنقل بين les chantier وإضافة لضيق الوقت، وبالتالي اكتفينا بعمال مديرية الموارد البشرية و اطارات المدرسة التطبيقية للتنقيب.

وقد تم استلام (100) استبانة على عينة الدراسة، بنسبة استرداد بلغت (85,66%) من عدد الاستثمارات الموزعة.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل

#### أولاً: أداة الدراسة

لجمع المعلومات الأولية تم استخدام استبانة مكونة من جزئين<sup>(1)</sup>:

الجزء الأول: يشمل المعلومات الديموغرافية اللازمة من المستجيب وتتمثل في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

---

(1) أنظر الملحق A

## الجزء الثاني:

متغير الحوافز، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير ويتضمن (التحفيز المادي، التحفيز المرتبط بالوظيفة، التحفيز المرتبط بمحيط العمل).

متغير العدالة التنظيمية، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير ويتضمن (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية).

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لسلم ليكرت الخماسي على الشكل الآتي:

|            |       |       |           |                |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| (1)        | (2)   | (3)   | (4)       | (5)            |

## ثانيا: أساليب التحليل المستخدمة

لقد اعتمد في التحليل على برنامج SPSS النسخة 19، وهو من البرامج المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا البرنامج في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير الزمني واختبارات الفروض الإحصائية هذا بالإضافة الى تحليلات احصائية متقدمة. ونعرض فيما يأتي أهم الأدوات الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة<sup>(1)</sup>:

**المتوسط الحسابي:** من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.

(1) سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، 2003، ص 8

**الانحراف المعياري:** من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة (المتطرفة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي.

**معامل بيرسون:** إذا كان لدينا المتغيران  $X, Y$  وحصلنا على  $N$  من القيم المتناظرة  $(X_i, Y_i)$  ، وحسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين.

**معامل كرونباخ  $\alpha$ :** يشير إلى أي مدى، إذا قمنا باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها من خلال إيجاد معامل كرومباخ  $\alpha < 50\%$  وهناك دراسات تقول أكبر من  $70\%$  وهي الأكثر استخداما، وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات أخرى تنشط في نفس نشاط المؤسسة المدروسة.

**معامل الالتواء skewness:** يعرف الالتواء بأنه درجة البعد عن التماثل وندرس الالتواء في حالة التوزيعات وحيدة القمة.

### المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

**أولا: ثبات أداة الدراسة:** للتحقق من أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات، طبقا لمعامل لكرونباخ  $\alpha$  بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق  $70\%$ ، وقد كانت النتائج موضحة في الجداول الآتية:

الجدول رقم (2-1): معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز المادي

| عدد الفقرات | كرومباخ $\alpha$ |
|-------------|------------------|
| 6           | 0,764            |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز المادي يفوق 70% حيث كانت نسبته 76,4% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-2): معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز المرتبط بالوظيفة

| عدد الفقرات | كرومباخ $\alpha$ |
|-------------|------------------|
| 5           | 0,830            |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز المرتبط بالوظيفة يفوق 70% حيث كانت نسبته 83,0% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-3): معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز المرتبط بمحيط العمل

| عدد الفقرات | كرومباخ $\alpha$ |
|-------------|------------------|
| 6           | 0,748            |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز المرتبط بمحيط العمل يفوق 70% حيث كانت نسبته 74,8% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-4): معامل الثبات لفقرات بعد العدالة الاجرائية

| عدد الفقرات | كرومباخ $\alpha$ |
|-------------|------------------|
| 5           | 0,828            |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد العدالة الاجرائية يفوق 70% حيث كانت نسبته 82,8% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-5): معامل الثبات لفقرات بعد العدالة التوزيعية

| عدد الفقرات | كرومباخ $\alpha$ |
|-------------|------------------|
| 7           | 0,890            |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد العدالة التوزيعية يفوق 70% حيث كانت نسبته 89,0% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-6): معامل الثبات لفقرات بعد العدالة التفاعلية

| عدد الفقرات | كرومباخ $\alpha$ |
|-------------|------------------|
| 6           | 0,706            |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد العدالة التفاعلية يفوق 70% حيث كانت نسبته 70,6% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

**ثانيا: صدق أداة الدراسة:**

يقصد بصدق أداة الدراسة أنها تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وأن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله.

للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ولقد تم الأخذ بمحفوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها<sup>1</sup>.

كما تم اختيار نوع آخر من الصدق والمتمثل في الصدق البنائي حيث يرى (Staub) أن الصدق البنائي يقيس إلى أي مدى أن فقرات الدراسة تكوّن وتبني مفهوم المتغير المرغوب قياسه. ويضيف (Antonio et al) أن الصدق البنائي يتضمن كل من صدق المحتوى والصدق التقاربي.

يمكن قياس الصدق البنائي من خلال معامل بيرسون والذي يقيس قدرة فقرات الدراسة على قياس المعنى المقصود للمتغير من خلال قوة ارتباط كل فقرة مع البعد الذي يحتويها، بحيث يتم قبول الفقرات التي يكون معامل بيرسون الخاص بها يفوق الخاص بها 50% وذلك كما هو موضح في الجداول الآتية:

الجدول رقم (2-7): الصدق البنائي لبعد العدالة التوزيعية

| الفقرات  | الإحصائيات    | العدالة التوزيعية | الدالة الإحصائية |
|----------|---------------|-------------------|------------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون  | 0,559**           | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000             |                  |
|          | حجم العينة    | 100               |                  |
| الفقرة 2 | معامل بيرسون  | 0,594**           | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000             |                  |
|          | حجم العينة    | 100               |                  |
|          | معامل بيرسون  | 0,800**           | دالة إحصائية     |

<sup>1</sup> أنظر الملحق B



|          |               |         |              |
|----------|---------------|---------|--------------|
| الفقرة 3 | مستوي الدلالة | 0,000   | دالة إحصائية |
|          | حجم العينة    | 100     |              |
| الفقرة 4 | معامل بيرسون  | **0,624 | دالة إحصائية |
|          | مستوي الدلالة | 0,000   |              |
| الفقرة 5 | معامل بيرسون  | **0,737 | دالة إحصائية |
|          | مستوي الدلالة | 0,000   |              |
| الفقرة 6 | معامل بيرسون  | **0,624 | دالة إحصائية |
|          | مستوي الدلالة | 0,000   |              |

\*\* يعني أن مستوى الدلالة يقارن بالقيمة 0.01

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الأول العدالة التوزيعية دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 3 بنسبة 80%، أما أقل نسبة فكانت للفقرة رقم 1 بنسبة 55,9% لكنها أكبر من 50%، مما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.

الجدول رقم (2-8): الصدق البنائي لبعد العدالة الإجرائية

| الفقرات  | الإحصائيات    | العدالة الإجرائية | الدالة الإحصائية |
|----------|---------------|-------------------|------------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون  | **0,661           | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000             |                  |

|          |         |               |              |
|----------|---------|---------------|--------------|
|          | 100     | حجم العينة    |              |
| الفقرة 2 | 0,831** | معامل بيرسون  | دالة إحصائية |
|          | 0,000   | مستوي الدلالة |              |
|          | 100     | حجم العينة    |              |
| الفقرة 3 | 0,871** | معامل بيرسون  | دالة إحصائية |
|          | 0,000   | مستوي الدلالة |              |
|          | 100     | حجم العينة    |              |
| الفقرة 4 | 0,730** | معامل بيرسون  | دالة إحصائية |
|          | 0,000   | مستوي الدلالة |              |
|          | 100     | حجم العينة    |              |
| الفقرة 5 | 0,777** | معامل بيرسون  | دالة إحصائية |
|          | 0,000   | مستوي الدلالة |              |
|          | 100     | حجم العينة    |              |

\*\* يعني أن مستوى الدلالة يقارن بالقيمة 0.01

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الثاني العدالة الإجرائية دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 3 بنسبة 87,1% ، أما أقل نسبة فكانت للفقرة رقم 1 بنسبة 66,1% لكنها أكبر من 50% ، مما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.

الجدول رقم (2-9): الصّدق البنائي لبعد العدالة التفاعلية

| الفقرات  | الإحصائيات    | العدالة التفاعلية | الدالة الإحصائية |
|----------|---------------|-------------------|------------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون  | 0,667**           | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000             |                  |
|          | حجم العينة    | 100               |                  |
| الفقرة 2 | معامل بيرسون  | 0,574**           | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000             |                  |
|          | حجم العينة    | 100               |                  |
| الفقرة 3 | معامل بيرسون  | 0,746**           | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000             |                  |
|          | حجم العينة    | 100               |                  |
| الفقرة 4 | معامل بيرسون  | 0,769**           | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000             |                  |
|          | حجم العينة    | 100               |                  |
| الفقرة 5 | معامل بيرسون  | 0,652**           | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000             |                  |
|          | حجم العينة    | 100               |                  |
| الفقرة 6 | معامل بيرسون  | 0,705**           | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000             |                  |
|          | حجم العينة    | 100               |                  |

\*\* يعني أن مستوى الدلالة يقارن بالقيمة 0.01

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الثالث العدالة التفاعلية دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,01, حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 4 بنسبة 76.9% ، أما أقل نسبة فكانت للفقرة رقم 2 بنسبة 57.4% لكنها أكبر من 50%، مما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.

الجدول رقم (2-10): الصدق البنائي لبعد التحفيز المادي

| الفقرات  | الإحصائيات    | التحفيز المادي | الدالة الإحصائية |
|----------|---------------|----------------|------------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون  | 0,621**        | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000          |                  |
|          | حجم العينة    | 100            |                  |
| الفقرة 2 | معامل بيرسون  | 0,802**        | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000          |                  |
|          | حجم العينة    | 100            |                  |
| الفقرة 3 | معامل بيرسون  | 0,880**        | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000          |                  |
|          | حجم العينة    | 100            |                  |
| الفقرة 4 | معامل بيرسون  | 0,741**        | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000          |                  |
|          | حجم العينة    | 100            |                  |
| الفقرة 5 | معامل بيرسون  | 0,792**        | دالة إحصائية     |
|          | مستوي الدلالة | 0,000          |                  |

|  |            |     |  |
|--|------------|-----|--|
|  | حجم العينة | 100 |  |
|--|------------|-----|--|

\*\* يعني أن مستوى الدلالة يقارن بالقيمة 0.01

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الأول الحوافز المادية دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,01، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 3 بنسبة 88%، أما أقل نسبة فكانت للفقرة رقم 1 بنسبة 62.1% لكنها أكبر من 50%، مما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.

الجدول رقم (2-11): الصدق البنائي لبعد الحوافز المرتبطة بالوظيفة

| الفقرات  | الإحصائيات    | التحفيز المرتبط بالوظيفة | الدلالة الإحصائية |
|----------|---------------|--------------------------|-------------------|
| الفقرة 1 | معامل بيرسون  | 0,690**                  | دالة إحصائية      |
|          | مستوي الدلالة | 0,000                    |                   |
|          | حجم العينة    | 100                      |                   |
| الفقرة 2 | معامل بيرسون  | 0,741**                  | دالة إحصائية      |
|          | مستوي الدلالة | 0,000                    |                   |
|          | حجم العينة    | 100                      |                   |
| الفقرة 3 | معامل بيرسون  | 0,735**                  | دالة إحصائية      |
|          | مستوي الدلالة | 0,000                    |                   |
|          | حجم العينة    | 100                      |                   |
| الفقرة 4 | معامل بيرسون  | 0,854**                  | دالة إحصائية      |
|          | مستوي الدلالة | 0,000                    |                   |

|          |         |               |              |
|----------|---------|---------------|--------------|
|          | 100     | حجم العينة    |              |
| الفقرة 5 | 0,747** | معامل بيرسون  | دالة إحصائية |
|          | 0,000   | مستوي الدلالة |              |
|          | 100     | حجم العينة    |              |
| الفقرة 6 | 0,812** | معامل بيرسون  | دالة إحصائية |
|          | 0,000   | مستوي الدلالة |              |
|          | 100     | حجم العينة    |              |
| الفقرة 7 | 0,846** | معامل بيرسون  | دالة إحصائية |
|          | 0,000   | مستوي الدلالة |              |
|          | 100     | حجم العينة    |              |

\*\* يعني أن مستوى الدلالة يقارن بالقيمة 0.01

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الثاني الحوافز المرتبطة بالوظيفة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة رقم 4 بنسبة 85.4%، أما أقل نسبة فكانت للفقرة رقم 1 بنسبة 69% لكنها أكبر من 50%، مما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.

الجدول رقم (2-12): الصدق البنائي لبعد الحوافز المرتبطة بمحيط العمل

| الفقرات | الإحصائيات   | التحفيز المرتبط بالمحيط | الدلالة الإحصائية |
|---------|--------------|-------------------------|-------------------|
|         | معامل بيرسون | 0,556**                 |                   |

|          |               |         |              |
|----------|---------------|---------|--------------|
| الفقرة 1 | مستوي الدلالة | 0,000   | دالة إحصائية |
|          | حجم العينة    | 100     |              |
|          | معامل بيرسون  | **0,673 | دالة إحصائية |
| الفقرة 2 | مستوي الدلالة | 0,000   |              |
|          | حجم العينة    | 100     |              |
|          | معامل بيرسون  | **0,648 | دالة إحصائية |
| الفقرة 3 | مستوي الدلالة | 0,000   |              |
|          | حجم العينة    | 100     |              |
|          | معامل بيرسون  | **0,659 | دالة إحصائية |
| الفقرة 4 | مستوي الدلالة | 0,000   |              |
|          | حجم العينة    | 100     |              |
|          | معامل بيرسون  | **0,689 | دالة إحصائية |
| الفقرة 5 | مستوي الدلالة | 0,000   |              |
|          | حجم العينة    | 100     |              |
|          | معامل بيرسون  | **0,552 | دالة إحصائية |
| الفقرة 6 | مستوي الدلالة | 0,000   |              |
|          | حجم العينة    | 100     |              |
|          | معامل بيرسون  | **0,552 | دالة إحصائية |

\*\* يعني أن مستوى الدلالة يقارن بالقيمة 0.01

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية معاملات الارتباط كانت بين كل فقرة والقيمة الكلية لفقرات البعد الثالث الحوافز المرتبطة بمحيط العمل دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01, حيث أن أعلى قيمة كانت

للفقرة رقم 5 بنسبة 68.9%، أما أقل نسبة فكانت للفقرة رقم 1 بنسبة 55.2% لكنها أكبر من 50%، مما يدل على صدق فقرات الاستبانة لقياس الهدف الذي وضعت من أجله.



## المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

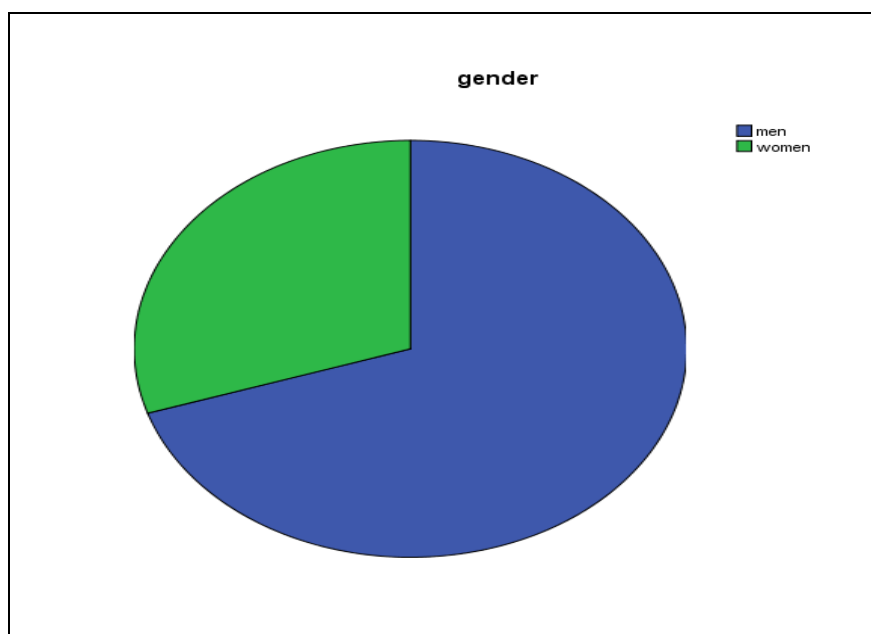
فيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة).

الجدول (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | النسبة المئوية | التكرار |
|---------|----------------|---------|
| ذكر     | 70,0           | 70      |
| أنثى    | 30,0           | 30      |
| المجموع | 100,0          | 100     |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

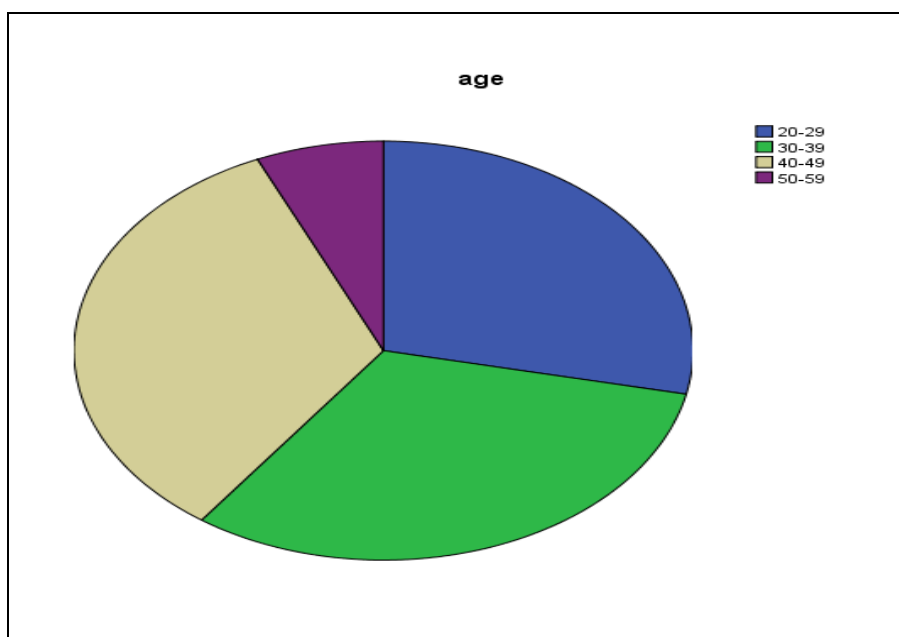
إن عدد الذكور يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 70% من مجموع عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 30% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المؤسسات بشكل عام، بالإضافة إلى قساوة الطبيعة الصحراوية بشكل خاص حيث يتولى المناصب في المؤسسات الاقتصادية الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم (2-14): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| العمر   | النسبة المئوية | التكرار |
|---------|----------------|---------|
| 20-29   | 28.0           | 28      |
| 30-39   | 32.0           | 32      |
| 40-49   | 33.0           | 33      |
| 50-59   | 7.0            | 7       |
| المجموع | 100,0          | 100     |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

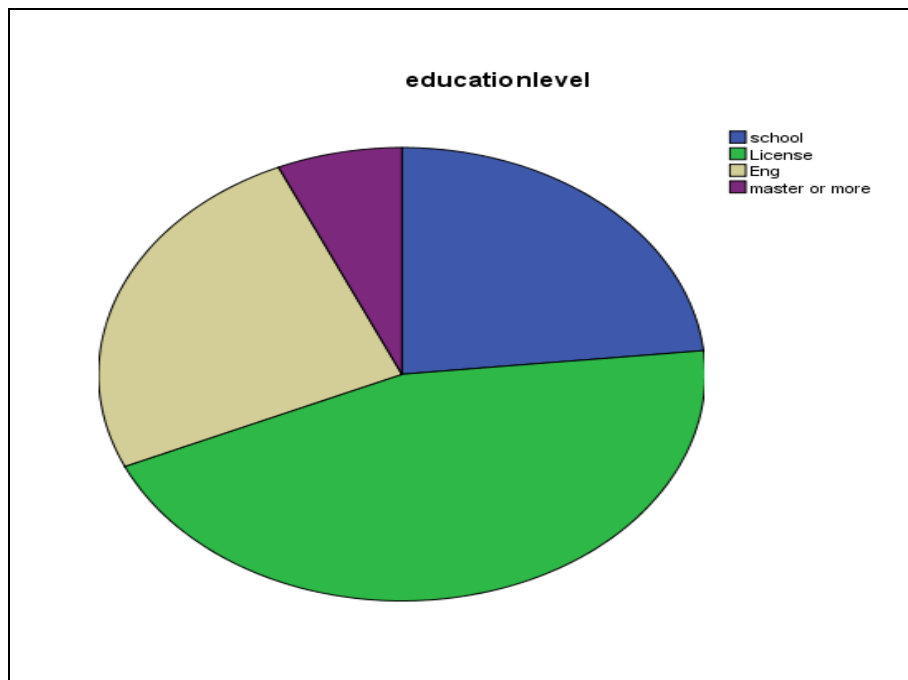
يمكننا القول أن المؤسسة تغلب فيها الطبقة الكهولية حيث أن الفئة المحصورة بين 40-49 سنة تبلغ 33% ثم الفئتين 30-39 و 20-29 بنسبتي 32% و 28% على التوالي، بينما الطبقة المسنة فتمثل 7% فقط من عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-15): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | النسبة المئوية | التكرار |
|------------------|----------------|---------|
| بكالوريا فأقل    | 23.0           | 23      |
| الليسانس         | 45.0           | 45      |
| مهندس            | 25.0           | 25      |
| ماجستير فأكثر    | 7.0            | 7       |
| المجموع          | 100.0          | 100     |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

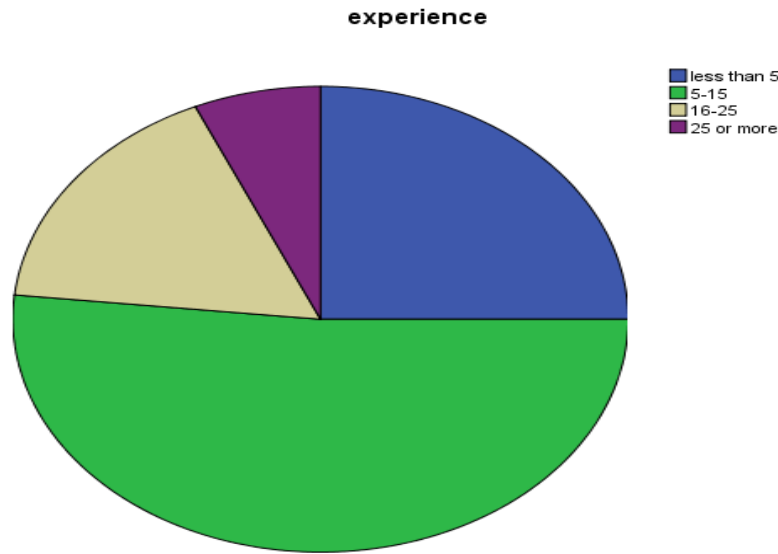
في هذا الجدول الخاص بالمستوى التعليمي، كانت أعلى نسبة لفئة الموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس، حيث بلغت نسبتهم 45,0%، تليهم في ذلك فئة المهندسين بنسبة 25,0%، ثم فئة الموظفين الحاصلين على شهادة البكالوريا أو ذوي المستوى التعليمي الأقل بنسبة 23,0%، وفي الأخير تأتي فئة حاملي شهادة الماجستير بنسبة 7% وقد شكّلوا أضعف نسبة.

الجدول رقم (2-16): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | النسبة المئوية | التكرار |
|--------------|----------------|---------|
| أقل من 5     | 25,0           | 25      |
| من 5 إلى 15  | 52,0           | 52      |
| من 16 إلى 25 | 17,0           | 17      |
| أكثر من 25   | 7,0            | 7       |
| المجموع      | 100,0          | 60      |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ في الجدول السابق الخاص بعدد سنوات الخبرة، كانت أعلى نسبة تعود إلى فئة بين (5 و 15 سنة) ، حيث بلغت نسبتهم 52,0%، تليهم في ذلك الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 25,0%، ثم فئة بين (16 و 25 سنة) بنسبة 17,0%، وفي الأخير تأتي فئة (أكثر من 25 سنة) بنسبة 7,0% وقد شكّلوا أضعف نسبة.

#### المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في المؤسسة

قبل تقييم متغيرات الدراسة، يجب القيام أولاً باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

##### أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة على الباحث أن يتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعادة ما يستخدم كل من معامل الالتواء skewness ومعامل التقلطح kurtosis، حيث ترى بعض الدراسات الاحصائية أن skewness يجب أن يكون محصور بين -1 و 1 ، kurtosis بين -3 و 3، إضافة

إلى أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية هي أن تكون البيانات لها التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>.

الجدول رقم (2-17): معاملي الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

| الأبعاد                      | الالتواء (Skewness) |                | التفلطح (Kurtosis) |                |
|------------------------------|---------------------|----------------|--------------------|----------------|
|                              | القيمة الإحصائية    | الخطأ المعياري | القيمة الإحصائية   | الخطأ المعياري |
| العدالة التوزيعية            | 0,052               | 0,309          | -0,220             | 0,608          |
| العدالة الاجرائية            | -0,245              | 0,309          | -0,842             | 0,608          |
| العدالة التفاعلية            | -0,017              | 0,309          | -0,798             | 0,608          |
| العدالة التنظيمية            | -0,239              | 0,309          | -0,856             | 0,608          |
| الحوافز المادية              | 0,085               | 0,309          | -0,110             | 0,608          |
| الحوافز المرتبطة بالوظيفة    | 0,410               | 0,309          | -0,556             | 0,608          |
| الحوافز المرتبطة بمحيط العمل | 0,300               | 0,309          | -0,021             | 0,608          |
| الحوافز                      | 0,485               | 0,309          | -0,195             | 0,608          |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

حسب الجدول السابق فإن كل متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم skew تتراوح بين -0,017 إلى 0,485 وقيم kurtosis تتراوح بين -0,021 إلى -0,856، وهذا ما يسمح لنا من متابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

<sup>1</sup> Brown, S., Measures of Shape: Skewness and Kurtosis, Oak Road Systems, 2008, p 10

الجدول رقم (2-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

| الأبعاد                      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|------------------------------|-------------------|-----------------|
| العدالة التوزيعية            | 0,71628           | 2,8444          |
| العدالة الإجرائية            | 0,88250           | 3,2867          |
| العدالة التفاعلية            | 0,76530           | 3,1667          |
| العدالة التنظيمية            | 0,70601           | 3,0882          |
| الحوافز المادية              | 0,81956           | 3,1533          |
| الحوافز المرتبطة بالوظيفة    | 0,85519           | 2,8810          |
| الحوافز المرتبطة بمحيط العمل | 0,65835           | 2,9028          |
| الحوافز                      | 0,68194           | 2,9639          |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية هو متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.08، فالعدالة التفاعلية هي أدنى مستوى متوسط من العدالة تليها العدالة الإجرائية ثم العدالة التوزيعية التي هي مرتفعة قليلا مقارنة بالأنواع الأخرى من العدالة.

أما فيما يتعلق بالحوافز فهي كذلك متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.96 وهي مرتبة من الأدنى إلى الأعلى كما يلي الحوافز المادية تليها الحوافز المرتبطة بمحيط العمل ثم الحوافز المرتبطة بالوظيفة.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### أولاً: أبعاد الحوافز والعدالة التنظيمية

الجدول رقم (2-19): ملخص النموذج (الحوافز----- العدالة التنظيمية)

| R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> المعدل | مستوى الدلالة | الخطأ المعياري |
|-------------------|----------------|-----------------------|---------------|----------------|
| ,785 <sup>a</sup> | ,596           | ,617                  | 0,000         | ,44862         |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول السابق، معامل التحديد يساوي 0.596، هذا يعني أن 59,6% من التباين في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الحوافز بأبعادها الحوافز المادية والحوافز المرتبطة بالوظيفة والحوافز المرتبطة بمحيط العمل). مستوى دلالة يساوي 0.000 وهي  $> 0.01$ ، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوافز على العدالة التنظيمية

| النموذج | Model                        | المعاملات غير النمطية |                | المعاملات النمطية |          | قيمة T | مستوى دلالة T |
|---------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|----------|--------|---------------|
|         |                              | B                     | الخطأ المعياري | Beta              | المحسوبة |        |               |
| 1       | ثابت Constant                | ,598                  | ,282           |                   | 2,118    |        | ,039          |
|         | الحوافز المادية              | ,552                  | ,138           | ,641              | 3,991    |        | ,000          |
|         | الحوافز المرتبطة بالوظيفة    | -,045                 | ,128           | -,055             | -,355    |        | ,724          |
|         | الحوافز المرتبطة بمحيط العمل | ,303                  | ,106           | ,283              | 2,856    |        | ,006          |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول أعلاه، أن الحوافز المادية لها أثر إيجابي مباشر على العدالة التنظيمية حيث فسرتها بنسبة 64.1% عند مستوى دلالة 0.000، وفسرت الحوافز المرتبطة بمحيط العمل العدالة التنظيمية بنسبة



28.3% عند مستوى دلالة 0.006، بينما لم تفسر الحوافز المرتبطة بالوظيفة العدالة التنظيمية حيث بلغ مستوى

الدلالة 0.724 وهو أكبر من 0.05، وهو ما يعني قبول الفرضيتين H1a و H1c ورفض الفرضية H1b.

### ثانيا: أبعاد الحوافز والعدالة التوزيعية

الجدول (2-21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوافز على العدالة التوزيعية

| النموذج | Model                        | المعاملات غير النمطية |                | المعاملات النمطية | قيمة T | مستوى دلالة T |
|---------|------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|--------|---------------|
|         |                              | B                     | الخطأ المعياري |                   |        |               |
| 1       | ثابت Constant                | ,946                  | ,367           |                   | 2,578  | ,013          |
|         | الحوافز المادية              | ,465                  | ,180           | ,532              | 2,584  | ,012          |
|         | الحوافز المرتبطة بالوظيفة    | -,025                 | ,166           | -,030             | -,152  | ,880          |
|         | الحوافز المرتبطة بمحيط العمل | ,174                  | ,138           | ,160              | 1,260  | ,213          |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول أعلاه، أن الحوافز المادية لها أثر إيجابي مباشر على العدالة التوزيعية حيث فسرتها بنسبة 53.2% عند مستوى دلالة 0.012، ، بينما لم تفسر الحوافز المرتبطة بالوظيفة والحوافز المرتبطة بمحيط العمل العدالة التوزيعية حيث بلغ مستوى الدلالة على الترتيب 0.880 و 0.213 وهما أكبر من 0.05، وهو ما يعني قبول الفرضية H2a ورفض الفرضيتين H2b و H2c .

### ثالثا: أبعاد الحوافز والعدالة الاجرائية

الجدول (2-22): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوافز على العدالة الاجرائية

| النموذج | Model           | المعاملات غير النمطية |                | المعاملات النمطية | قيمة T | مستوى دلالة T |
|---------|-----------------|-----------------------|----------------|-------------------|--------|---------------|
|         |                 | B                     | الخطأ المعياري |                   |        |               |
| 1       | ثابت Constant   | ,203                  | ,363           |                   | ,560   | ,578          |
|         | الحوافز المادية | ,560                  | ,178           | ,520              | 3,148  | ,003          |

|      |       |      |      |      |                              |
|------|-------|------|------|------|------------------------------|
| ,731 | ,345  | ,055 | ,164 | ,057 | الحوافز المرتبطة بالوظيفة    |
| ,005 | 2,912 | ,297 | ,137 | ,398 | الحوافز المرتبطة بمحيط العمل |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول أعلاه، أن الحوافز المادية لها أثر إيجابي مباشر على العدالة الاجرائية حيث فسرتها بنسبة 52.0% عند مستوى دلالة 0.003، وفسرت الحوافز المرتبطة بمحيط العمل العدالة الاجرائية بنسبة 29.7% عند مستوى دلالة 0.005، بينما لم تفسر الحوافز المرتبطة بالوظيفة العدالة الاجرائية حيث بلغ مستوى الدلالة 0.731 وهو أكبر من 0.05، وهو ما يعني قبول الفرضيتين H3a و H3c ورفض الفرضية H3b.

#### رابعا: أبعاد الحوافز والعدالة التفاعلية

الجدول (2-23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوافز على العدالة التفاعلية

| النموذج<br>Model | المعاملات غير النمطية        |                | المعاملات النمطية | قيمة T   | مستوى<br>دلالة T |
|------------------|------------------------------|----------------|-------------------|----------|------------------|
|                  | B                            | الخطأ المعياري | Beta              | المحسوبة |                  |
| 1                | Constant ثابت                | ,579           | ,327              | 1,769    | ,082             |
|                  | الحوافز المادية              | ,632           | ,160              | 3,947    | ,000             |
|                  | الحوافز المرتبطة بالوظيفة    | -,150          | ,148              | -1,017   | ,314             |
|                  | الحوافز المرتبطة بمحيط العمل | ,354           | ,123              | 2,877    | ,006             |

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول أعلاه، أن الحوافز المادية لها أثر إيجابي مباشر على العدالة التفاعلية حيث فسرتها بنسبة 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 0.05، وهو ما يعني قبول الفرضيتين H4a و H4c ورفض الفرضية H4b.

### خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم توضيح لمنهجية الدراسة، كما تم عرض نتائج الدراسة وأهمها أن الحوافز المادية والحوافز المرتبطة بمحيط العمل لها أثر إيجابي مباشر على كل من العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية.

الختمة

## الخاتمة:

بعد عرض الإطار النظري للحوافز بالتركيز على أنواعها الحوافز المادية والحوافز المرتبطة بالوظيفة والحوافز المرتبطة بمحيط العمل والعدالة التنظيمية بالتركيز على العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، ثم تم دراسة العلاقة التفسيرية بينهما بالتطبيق على المؤسسة الوطنية للتقريب، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر لكل من الحوافز المادية والحوافز المرتبطة بمحيط العمل على العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة بينما لا يوجد أثر مباشر للحوافز المرتبطة بالوظيفة على أبعاد العدالة التنظيمية. وانطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها نقدم التوصيات الآتية للمؤسسة محل الدراسة:

- ✓ على المؤسسة التركيز على سياسة الاختيار والتعيين فهي الوظيفة المسؤولة عن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهو الأمر الذي يحقق العدالة التوزيعية من جهة وضمان تقديم الحوافز لمن يستحقها من جهة أخرى.
- ✓ لزيادة ثقة العاملين بنظام الحوافز بالمؤسسة على المؤسسة تحقيق العدالة التوزيعية بدرجة أولى، ويتطلب ذلك أن يعتمد ما يحصل عليه العاملون من تقديرات في تقييم الأداء على ما بذلوه من جهد وما حققوه من أداء خلال الفترة التي يغطيها التقييم دون التأثير بعوامل تحيزيه.
- ✓ على المؤسسة توعية الموظفين لزيادة مشاركتهم الإيجابية في بناء سياسات ونظم التحفيز التي يرون أنها أكثر كفاءة وفاعلية.
- ✓ على المؤسسة عقد دورات تدريبية للموظفين، وذلك لتعريفهم كيفية توزيع المخرجات الناتجة عن العمل المتمثلة في الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز، وما الإجراءات المتبعة في العمل، وكيف يتم اتخاذ القرارات، وكيفية التعامل مع الآخرين.
- ✓ على المؤسسة الاهتمام أثر بالعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية فلا تكفي العدالة التوزيعية التي تقتصر عن رضا العمال عن المخرجات نسبة إلى جهودهم.
- ✓ على المؤسسة الاهتمام أكثر بالحوافز بمختلف أنواعها فلا تكفي الحوافز المادية.

# المراجع المستخدمة

## قائمة المراجع:

القرآن الكريم

باللغة العربية:

1. إبراهيم احمد عثمان، "نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2003
2. أحمد زرقه، إسماعيل علجي، "الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال(المدية) 2003/2002
3. أحمد طرطار، "الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
4. بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، مذكرة مخصصة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010
5. خالد الهيثمي وآخرون، "أساسيات التنظيم الصناعي"، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان، 1997
6. الخشالي، شاكرا جارا لله، " أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضى والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مديرية ضريبة دخل عمان"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (7)، العدد(2)
7. راتب السعود - سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009
8. رزاق رزاق العصيمي، دورة فن التحفيز الذاتي، برعاية مركز زراق للتدريب عن بعد، 2005
9. السعود راتب و سلطان سوزان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها" مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، 2009

10. سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، 2003
11. شطناوي نواف موسى والعقلة ريما محمود، "العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2013، 4، الأردن.
12. صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
13. ظاهر محمود كلادة، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران، الأردن، 1997.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن عبد المحسن جودة، "إدارة الموارد البشرية"، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة جامعة المنصورة.
15. علوان قاسم نايف، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007، ليبيا.
16. عمر عبد الرحمان عبد الباقي، "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس القاهرة، 1996.
17. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 1991.
18. الفارس سليمان، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1.
19. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007.
20. محارمة، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد 2، 2000، الأردن.
21. محمد الخشروم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
22. محمد علي السلمي، "الحوافز"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983.
23. محمد مرعي مرعي، موجز ارشادي التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.



### باللغة الأجنبية:

1. Brown, S., Measures of Shape: Skewness and Kurtosis, Oak Road Systems, 2008
2. Mitchell, J.I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L., "The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology", *Computers in Human Behavior*, Vol. 28, 2012.
3. Manzoor, S.R., Naveed, A., & Shah, S.H., " Arising Sales force Motivation Due to Organizational Justice", *International Journal of Learning & Development*, , Vol. 2, No. 3, 2012.
4. Folger, R., and Konovsky, M.A, "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, Vol.32,No.1, 1989.
5. Ertuk, A., Increasing organizational citizenship behaviors of turkish academicians: mediating the role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3),2007
6. Judge, T.A. and Colquitt, J.A., "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No.3, 2004

## الفهرس

| الصفحة | المحتويات                                                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أ      | المقدمة.....                                                                                       |
|        | الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز والعدالة التنظيمية                                              |
| 9      | المبحث الأول الحوافز .....                                                                         |
| 10     | المطلب الأول ماهية الحوافز .....                                                                   |
| 13     | المطلب الثاني أنواع الحوافز .....                                                                  |
| 21     | المطلب الثالث العوامل المؤثرة على فعالية الحوافز .....                                             |
| 24     | المبحث الثاني العدالة التنظيمية .....                                                              |
| 24     | المطلب الأول ماهية العدالة التنظيمية .....                                                         |
| 25     | المطلب الثاني أنواع العدالة التنظيمية .....                                                        |
| 27     | المطلب الثالث نتائج العدالة التنظيمية .....                                                        |
| 29     | المبحث الثالث العلاقة بين الحوافز والعدالة التنظيمية.....                                          |
| 29     | المطلب الأول الدراسات السابقة حول الحوافز والعدالة التنظيمية .....                                 |
| 33     | المطلب الثالث العلاقة الحوافز وأبعاد العدالة التنظيمية .....                                       |
|        | الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة ( دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR – حاسي مسعود- ) |
| 39     | المبحث الأول التعريف بالمؤسسة الوطنية للتنقيب .....                                                |
| 40     | المطلب الأول مراحل نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للتنقيب .....                                        |
| 41     | المطلب الثاني هيكل المؤسسة الوطنية للتنقيب .....                                                   |
| 42     | المطلب الثالث أهداف المؤسسة الوطنية للتنقيب .....                                                  |
| 43     | المبحث الثاني منهجية الدراسة .....                                                                 |
| 43     | المطلب الأول مجتمع الدراسة وعينتها .....                                                           |
| 43     | المطلب الثاني أداة الدراسة وأساليب التحليل .....                                                   |
| 45     | المطلب الثالث ثبات وصدق أداة الدراسة .....                                                         |
| 57     | المبحث الثالث عرض نتائج الدراسة.....                                                               |
| 57     | المطلب الأول وصف عينة الدراسة .....                                                                |
| 61     | المطلب الثاني تقييم متغيرات الدراسة في المؤسسة .....                                               |
| 64     | المطلب الثالث نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....                                                     |
| 68     | الخاتمة.....                                                                                       |
| 70     | المراجع المستخدمة.....                                                                             |

## قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان                                                           | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-1) | أهم الحوافز العامة التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات..... | 20     |
| (1-2) | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتتقيب.....                      | 41     |
| (2-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....                           | 57     |
| (3-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.....                           | 58     |
| (4-2) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليم.....                 | 59     |
| (5-2) | توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....                      | 61     |

## قائمة الجداول

| الرقم  | العنوان                                                                           | الصفحة |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| (1-2)  | معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز المادي.....                                       | 45     |
| (2-2)  | معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز المرتبط بالوظيفة.....                             | 46     |
| (3-2)  | معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز المرتبط بمحيط العمل.....                          | 46     |
| (4-2)  | معامل الثبات لفقرات بعد العدالة الاجرائية.....                                    | 46     |
| (5-2)  | معامل الثبات لفقرات بعد العدالة التوزيعية.....                                    | 47     |
| (6-2)  | معامل الثبات لفقرات بعد العدالة التفاعلية.....                                    | 47     |
| (7-2)  | الصدق البنائي لبعد العدالة التوزيعية.....                                         | 48     |
| (8-2)  | الصدق البنائي لبعد العدالة الإجرائية.....                                         | 49     |
| (9-2)  | الصدق البنائي لبعد العدالة التفاعلية.....                                         | 51     |
| (10-2) | الصدق البنائي لبعد التحفيز المادي.....                                            | 52     |
| (11-2) | الصدق البنائي لبعد الحوافز المرتبطة بالوظيفة.....                                 | 53     |
| (12-2) | الصدق البنائي لبعد الحوافز المرتبطة بمحيط العمل.....                              | 55     |
| (13-2) | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....                                                 | 57     |
| (14-2) | توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....                                                 | 58     |
| (15-2) | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....                                      | 59     |
| (16-2) | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....                                          | 60     |
| (17-2) | معامل التواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.....                                       | 62     |
| (18-2) | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.....                          | 63     |
| (19-2) | ملخص النموذج (الحوافز ----- العدالة التنظيمية).....                               | 64     |
| (20-2) | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوافز على العدالة التنظيمية..... | 64     |
| (21-2) | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوافز على العدالة التوزيعية..... | 65     |
| (22-2) | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوافز على العدالة الاجرائية..... | 65     |
| (23-2) | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوافز على العدالة التفاعلية..... | 66     |

الملاحق

## الملحق (A)

### استمارة بحث

السيد الموظف:-

تحية طيبة..

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: **دور الموازن في دفع العدالة التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبويب** أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية/جامعة بسكرة. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهمتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

الطالب: بن زانة نوفل خضير  
إشراف الأستاذة: أقطي جوهرة

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير..

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

- 1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2-العمر: ☐ من 20-29 سنة ☐ من 30-39 سنة  
☐ من 40-49 سنة ☐ من 50 - 59 سنة  
☐ 60 سنة فأكثر
- 3-المستوى التعليمي: ☐ بكالوريا فأقل ☐ الليسانس ☐ ماجستير فأكثر ☐ مهندس
- 4-عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات  
☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

**الجزء الثاني:** الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها)

| الرقم                    | العبارات القياسية                                                        | التقييم                                |                                   |                                   |                                            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>العدالة التنظيمية</b> |                                                                          |                                        |                                   |                                   |                                            |
| <b>عدالة التوزيع</b>     |                                                                          |                                        |                                   |                                   |                                            |
| 1                        | تتناسب ساعات العمل مع ظروف العمل الخاصة.                                 | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 2                        | أعتقد أن الراتب الشهري الذي أحصل عليها مناسباً.                          | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 3                        | أعتبر عباً العمل الخاص بي مناسباً.                                       | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 4                        | أعتقد أن الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة.                         | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 5                        | أعتقد أن المهام المكونة لعملتي مناسبة.                                   | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 6                        | يتخذ المشرف قرارات العمل بأسلوب غير متحيز.                               | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| <b>عدالة الإجراءات</b>   |                                                                          |                                        |                                   |                                   |                                            |
| 7                        | يحرص المشرف على استشارة العمال قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.         | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 8                        | يجمع المشرف المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 9                        | يشرح المشرف القرارات للعمال في حالة استفسارهم عن تلك القرارات.           | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 10                       | يطبق المشرف جميع القرارات على كل العمال بدون استثناء.                    | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 11                       | يسمح المشرف للعمال معارضة القرارات التي يصدرها.                          | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| <b>عدالة التفاعل</b>     |                                                                          |                                        |                                   |                                   |                                            |
| 12                       | عندما يتخذ المشرف قرار متعلقاً بعملتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وتقدير. | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 13                       | عندما يتخذ المشرف قراراً متعلقاً بعملتي فإنه يتعامل معي بكل احترام.      | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 14                       | عندما يتخذ المشرف قراراً متعلقاً بعملتي فإنه يناقشني بكل صراحة.          | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 15                       | يناقش المدير معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على | موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير موافق بشدة<br><input type="checkbox"/> |

|                                 |                                                                          |                                           |                                   |                                   |                                          |                                               |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                                 |                                                                          |                                           |                                   | <input type="checkbox"/>          | عملي.                                    |                                               |
| 16                              | عندما يتخذ المشرف قرارا متعلقا بعمله فإنه يبدي اهتمام بمصلحتي كعامل.     | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 17                              | يشرح لي المشرف أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعمله.                  | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| <b>الحوافز</b>                  |                                                                          |                                           |                                   |                                   |                                          |                                               |
| <b>الحوافز المادية</b>          |                                                                          |                                           |                                   |                                   |                                          |                                               |
| 18                              | تقدم المؤسسة رواتب عالية مقارنة بمؤسسات أخرى في ذات القطاع.              | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 19                              | توفر المؤسسة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة.                              | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 20                              | توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال.                            | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 21                              | تقدم المؤسسة علاوات كافية للعمال.                                        | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 22                              | تقدم المؤسسة مكافآت مادية متنوعة للعمال الذين يقدمون جهود أعلى في العمل. | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| <b>حوافز مرتبطة بالوظيفة</b>    |                                                                          |                                           |                                   |                                   |                                          |                                               |
| 23                              | يتلاءم عملي في المؤسسة مع قدراتي ومهاراتي.                               | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 24                              | تتيح لي المؤسسة فرصة إنجاز مهام متنوعة تعطيني خبرات متعددة.              | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 25                              | يسمح لي المشرفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله.             | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 26                              | توفر لي المؤسسة إحساس بالأمن والاستقرار في العمل.                        | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 27                              | توفر المؤسسة فرص متساوية أمام العمال للمشاركة في برامج التدريب المختلفة. | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 28                              | يتوفر مجال مفتوح لكل العاملين من أجل الترقية.                            | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 29                              | تقدم لي الوظيفة التي أشغل بها المكانة الاجتماعية التي أستحقها.           | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| <b>حوافز مرتبطة بمحيط العمل</b> |                                                                          |                                           |                                   |                                   |                                          |                                               |
| 30                              | أشعر بإيمان المشرفين علي في العمل بقدراتي المهنية.                       | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |



|    |                                                           |                                           |                                   |                                   |                                          |                                               |
|----|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 31 | تسود ظروف عمل مريحة في المؤسسة التّب أعمل بها.            | موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> | موافق<br><input type="checkbox"/> | محايد<br><input type="checkbox"/> | غير<br>موافق<br><input type="checkbox"/> | غير موافق<br>بشدة<br><input type="checkbox"/> |
| 32 | يعترف المشرفين بجهود العاملين إذا قدموا ما يستحق ذلك.     |                                           |                                   |                                   |                                          |                                               |
| 33 | تسود روح الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.           |                                           |                                   |                                   |                                          |                                               |
| 34 | يسمح لي العمل في المؤسسة بالاحتكاك بأصحاب المناصب العليا. |                                           |                                   |                                   |                                          |                                               |
| 35 | يسمح لي العمل في المؤسسة بالاحتكاك بأصحاب الخبرة.         |                                           |                                   |                                   |                                          |                                               |

شكرا على حسن تعاونك

### الملحق (B): قائمة المحكمين

| المحكم           | الرتبة          | جامعة الارتباط |
|------------------|-----------------|----------------|
| د. بن ساهل وسيلة | أستاذة محاضرة أ | جامعة بسكرة    |
| د. قريشي محمد    | أستاذ محاضر ب   | جامعة بسكرة    |
| أ. داسي وهيبية   | أستاذة مساعد أ  | جامعة بسكرة    |