

إرساء العدالة التوزيعية كألية تحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي
Distributive justice as a motivational mechanism in public institutions of an economic nature

عرعار محمد^{1*}، لحول عبد القادر²، علال علي³

¹ جامعة الجلفة، m.arar@univ-djelfa.dz

² جامعة الجلفة، A.lahouel@univ-djelfa.dz

³ جامعة الجلفة، a.allal@univ-djelfa.dz

تاريخ القبول: 2024/02/23

تاريخ الاستلام: 2023/10/03

ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى إبراز أثر العدالة التوزيعية في تحفيز الموظفين بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع حاسي بحبح الجلفة حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم اختيار عينة مسحية شاملة لمجتمع الدراسة، فانطلاق هذا البحث من إشكالية التالية "هل تؤثر العدالة التوزيعية على أليات التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي فرع اتصالات الجزائر حاسي بحبح الجلفة؟" حيث توصلنا إلى مستويات إدراك متوسطة لمتغيري الدراسة كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على التحفيز، واقترحت الدراسة جملة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الحوافز المعنوية من خلال تهنئة وتشجيع الموظفين المتميزين على اختلاف رتبهم المهنية.

كلمات مفتاحية: العدالة التوزيعية، التحفيز، المؤسسات العمومية

تصنيف JEL: D83 ; D73

Abstract :

This research paper aimed to highlight the effect of distributive justice on motivating employees at ACTEL hassi bahbah Djelfa, The questionnaire was used as a tool for collecting information, and a comprehensive survey sample for the study population was selected, The starting point of this research is the following problem: "Does distributive justice affect incentive mechanisms in public institutions of an economic nature?", We reached moderate levels of perception for the two variables of the study, and there is a statistically significant effect at the significance level of $0.05 \geq \alpha$ for distributive justice on motivation, the study proposed a number of recommendations, the most important of which is the need to enhance moral incentives by congratulating and encouraging distinguished employees of all professional ranks. **Keywords :** Distributive justice; Motivation; Public institutions

Jel Classification Codes : D83 ; D73

1. مقدمة

في عالم متقلب أكثر من ذي قبل، تسعى منظمات اليوم لمواكبة هذا التغير من خلال استغلال كل مواردها لا سيما البشرية منها وهذا بتنمية قدراتها وزيادة مكتسباتها عبر برامج مخصص لهذا الشأن، وللتوجيه الموارد البشرية نحو أهداف المنظمة والانخراط في خطتها وجب على هذه الأخيرة ضمان تحفيز بما يتناسب وتطلعات موظفيها، الأمر الذي يتطلب تحليل شامل للبيئة المحيطة بصفة عامة كالاحتياجات المشتركة للموظفين في ظل القدرة الشرائية المعاشة وبصفة خاصة مراعاة ظروف كل موظف على حدا ليس بالضرورة ما يحفز موظف يحفز الآخر.

إن تسلط الضوء على العوامل المؤثرة في التحفيز يدفعنا للبحث عن متغيرات جديدة بإمكانها تحريك الدافع نحو الإنجاز ومن ثم تصنيفها حسب النظريات المفسرة لتحفيز، ومن جملة هذه المتغيرات تناولنا في هذا البحث العدالة التوزيعية والتي تعتبر أحد أبعاد العدالة التنظيمية والجانب أكثر ملموسية منها لكون أغلب مخرجاتها يمكن تكميمها ما يجعل عملية المقارنة أكثر سهولة بين مدخلات موظف وآخر كذا مقارنة مدخلات الموظف مع ما كان يتوقعه.

تختلف آليات التحفيز من منظمة لأخرى ومن قطاع لأخر وعلى الرغم من تبعية مؤسسات الدولة للقطاع العمومي إلا أنه هناك مؤسسات ذات طابع اقتصادي كمؤسسة اتصالات الجزائر التي لا تخضع لقانون الوظيفة العمومية، وبالتالي لها قوانين خاصة تتبعها، وفي دراستنا سلطنا الضوء على أحد فروع هذه المؤسسة "فرع إتصالات الجزائر حاسي بحبح الجلفة" ومن هذا الباب يمكن طرح التساؤل التالي:

هل تؤثر العدالة التوزيعية على آليات التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي

دراسة حالة فرع اتصالات الجزائر حاسي بحبح الجلفة؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية عدة أسئلة أهمها:

- ما مستوى إدراك متغيري الدراسة العدالة التوزيعية والتحفيز؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على آليات التحفيز من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي بحبح الجلفة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على أبعاد التحفيز منفردة من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي ببحج الجلفة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التوزيعية والتحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على أليات التحفيز من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي ببحج الجلفة.
- الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على أبعاد التحفيز منفردة من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي ببحج الجلفة.
- الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التوزيعية والتحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر العدالة التوزيعية على التحفيز من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي ببحج الجلفة وهذا بـ:

- ✓ محاولة تحديد مستويات الإدراك للعدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي ببحج الجلفة.
- ✓ محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التوزيعية والتحفيز.
- ✓ محاولة إعطاء نتائج وتفسير واقتراحات من شأنها المساهمة في الرفع من مستويات العدالة التوزيعية والتحفيز.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف الكشف عن أثر العدالة التوزيعية على التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، من خلال تحديد الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات

المختلفة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يقتضي التحليل وذلك برصد الظاهرة في مختلف أبعادها، مع محاولة القيام باستنتاجات عامة بعد ذلك.

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما تم استخدام الملاحظة والمقابلة في تفسير بعض النتائج كما تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 26 لتحليل متغيرات الاستبانة.

2. الإطار النظري

1.2 مدركات العدالة التوزيعية:

يرتبط إدراك العدالة التوزيعية بالنتائج أو بالمرجات التي يحوزها الفرد من خلال تأدية وظيفته، و يتحقق شعور الموظف بالعدالة التوزيعية بإدراك تناسب ما يبذله مع ما يتحصل عليه، و قد تتعدى هذه المقارنة من كونها فردية للمدخلات و المخرجات إلى مقارنة جماعية حيث يتم مقارنة ما يحصل عليه الموظف مع ما يحصل عليه زملاءه في العمل، وإن شعور الموظف بعدم وجود العدالة التوزيعية يخلق نوعا من التوتر في العلاقات داخل المنظمة بين الموظفين بعضهم ببعض هذا من جانب، و بينهم و بين الإدارة من جانب اخر (خرموش، 2014)، وعلى هذا الأساس ينبغي على صناع القرار الأخذ بالحسبان القيمة الاقتصادية و الاجتماعية للعمل معا، فالعدالة التوزيعية ترتكز على الجانبين (زايد، 2006)

2.2 نظرية العدالة التوزيعية:

أكد جون آدمز أن المساواة، واحدة من الحوافز التي تدفع الموظف نحو الإنجاز، فهي لا ترتبط بالحالة الفردية فقط بل تتعدى للحالة الجماعية للموظفين معا حيث يقارن الموظف نفسه ووضعه وما يحصل عليه من مزايا مع ما يحصل عليه الآخرين داخل وخارج المنظمة، و تركز نظرية المساواة إلى العوامل غير المرئية والمتغيرة، والتي تؤثر على تقييم كل موظف لعمله، وتصور علاقته مع البيئة الداخلية للمنظمة ومع المسؤولين، فهي نظرية تمتد الى أبعد من الذات الفردية، وتتضمن المقارنة الموظف مع محيطه، كالزملاء في العمل والأصدقاء، ما يشكل رأيا له حول مدى توافر المساواة في المعاملة، ومدى وجود العدل في المنظمة. ومن هذا المنطلق، فإن الموظف لا يكتفي بما يحصل عليه من مزايا، وإنما يسعى لمعرفة المزايا التي يحصل عليها زملاؤه في المنظمة، أو المماثلون له من الأصدقاء، وبالتالي فإحساس الموظف بأن مجهوده

يعادل مجهودات غيره مع تفاوت في المستحقات، يولد شعوراً بعدم الإنصاف ما يؤدي إلى انخفاض دوافعه للعمل، حتى لو كان قد حصل على زيادة في الراتب أو ترقية لأنه قد يرى زميلاً له حصل على ترقية أو زيادة أكبر، فالتوازن العادل الذي تدعو إليه نظرية المساواة بين المدخلات التي يقوم الموظف بتوفيرها (العمل الشاق، ومستوى المهارة، والحماس، الخ) مع المخرجات التي يحصل عليها الموظف (الراتب، والفوائد، الاعتراف، الخ) ،يخلق شعوراً بالعدل وبالتالي دافعية نحو العمل أكبر (الجمري، 2015).

3.2 مبادئ العدالة التوزيعية:

ويعبر عنها بتلك المبادئ المتعلقة بالمخرجات المادية والمعنوية التي يتحصل عليها الموظف جراء القيام بمهامه الوظيفية نذكر منها:

✓ **تقسيم العمل:** كانت لفرديرك تايلور وماكس فيبر وهنري فايول وجهات نظر متقاربة فيما يخص تقسيم العمل واعتباره مبدأ من مبادئ الإدارة آنذاك التي تقوم بالمقام الأول بخدمة المنظمة ومن ثم خدمة العامل مادياً، إلا أن الباحثين أدركوا أهمية أخرى لتقسيم العمل إلى وظائف وتولي العامل تخصصه في أداء وظيفة محددة الأمر الذي يجعل مستويات إدراك العدالة يرتفع.

✓ **الأجر المناسب:** على المنظمات التي تسعى جاهدة في تحقيق أهدافها، مراعاة القدرة الشرائية للعامل ومستواه المعيشي عند تحديد الأجر، وهنا تجدر الإشارة إلى تقليص الفجوة بين الأجر الحقيقية وهي الأجر المقبوضة والأجر الفعلية وهي الأجر التي تتناسب مع حاجات كل موظف.

✓ **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب على المنظمة توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لأداء الموظف لوظيفته.

4.2 قواعد العدالة التوزيعية:

حدد **Organ** ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية في المنظمة (عبد الفتاح، 2016)

✓ **قاعدة المساواة:**

أجر العمال يتناسب مع إسهاماتهم في المنظمة، فعلى سبيل المثال لا الحصر العامل الذي يعمل بدوام جزئي يكون أجره أقل من أجر العامل الذي يعمل بدوام كامل على أن يكون تماثل في الوظائف فلا يجوز مقارنة أجور عمال بوظائف مختلفة.

✓ قاعدة النوعية:

تقضي هذه القاعدة بكون العمال متساوون في الفرص، بغض النظر عن تفاوتهم في الخصائص الشخصية (الجنس، العرق...)، فتقديم الرعاية الصحية تكون شاملة على العمال، ولا مجال لتخصيصها للعمال الأكثر إنتاجية دون غيرهم

✓ قاعدة الحاجة:

تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم ذوي الحاجات الملحة عن غيرهم، بفرض أن المنظمة بصدد تقديم قروض محدودة العدد لعمالها، فيجب تقديم المرأة المتزوجة التي لها أولاد على المرأة غير المتزوجة بافتراض تساوي جميع المؤشرات الأخرى، كذا تقديم ذوي الاحتياجات الخاصة عن غيرهم في حالة التساوي.

5.2 استخدامات قواعد العدالة حسب الأهداف:

يرى **JERALD GREENBERG** في نظرية المحتوى الاستباقي التي تعد من النظريات الحديثة في هذا الشأن أن الجمع بين قاعدة المساواة وقاعدة المساهمات وقاعدة الحاجات قد تكون أكثر صوابا لقرار الإدارة فهذه النظرية تنص على التنبؤ بقرارات الأشخاص فيما يتعلق بتخصيص المكافآت في مواقع مختلفة (GREENBERG, 1987). فاستخدام قاعدة المساهمات قد تكون أكثر جدوى إلى ما أرادت المنظمة زيادة الإنتاجية بأداء عال حيث كلما زاد إنتاج الموظف زاد عائده، بينما تستخدم قاعدة المساواة إذا ما هدفت المنظمة للحفاظ على الانسجام والطابع الاجتماعي إلا أن هذا الأمر مدعاة لتكاسل حيث أن ثبات في المخرجات وتماثلها مع الغير رغم زيادة الجهود يخل بالقدرة التحفيزية المحركة لإنجاز، ويشير فروم إلى أن قوة الحافز عند الموظف لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح ووصول إلى تحقيق الأهداف وهذا يدعى التوقع الأول في نظرية فروم (Chris & Wes, 2011) أما التوقع الثاني الذي تم تناوله في هذه النظرية فهو ما يرتبط بالعدالة التنظيمية حيث يتكون للموظف رأي حول طبيعة وحجم المكافأة التي يتحصل عليها مقابل إنجاز العمل وبالتالي حصوله على مكافأة أقل من توقعه تشعره بعدم الرضا الذي يؤثر على مدركاته للعدالة، كما تبني المنظمة قاعدة الحاجات عندما يكون الهدف هو تعزيز

الرفاهية الشخصية، حيث يرى ماسلو 1943 أن للناس دوافع لإنجاز تتمثل في حاجات يسعون لتحصيلها، فما إن يحصل الشخص على حاجته تفقد هذه الأخيرة خاصية التحفيز، كما يرى أن الاحتياجات البشريّة غير محدودة، كلّما تم إشباع الحاجة، ستنشأ حاجة أخرى (Tezcan, 2017)، ومن هنا يمكن تصنيف العدالة التوزيعية كأحد العوامل الوقائية حسب نظرية هيرزبرغ ذات العاملين لكون غياب العدالة التوزيعية ليس مدعاة لعدم الرضا فحسب بل لسخط الموظف أيضا (Herzberg, 1968)

6.2 تصنيف التحفيز:

تم تقسم الحوافز في عدة دراسات إلى ثلاث تصنيفات فمنهم من قسمها حسب الملموسة وغيرها ومنهم من قسمها حسب المؤثر والتأثير ومنهم من قسمها حسب مجالات

1.6.2 الحوافز حسب النطاق:

ترى نظرية تقرير المصير أن الدافع لإنجاز أمر فطري يختلف من شخص لأخر، ومهمة الحافز تحريك الدافع فقط وعلى هذا الأساس تم تقسيم الحوافز إلى ثلاث أنواع (Feyer, 2023)

- ✓ **الحوافز العامة:** وهي ما تحرك الدوافع عند أغلب الأشخاص كالعوائد المادية.
- ✓ **الحوافز الشخصية:** وهي الحوافز المرتبطة بالشخص نفسه دون سواه فعلى سبيل المثال موهبة حب القراءة فهي دافع شخصية يتحرك بمجرد رؤية كتاب ضمن اهتمامات الشخص وهذا الدافع ليس متاح لجميع لذا سمي بالحوافز الشخصي.
- ✓ **حوافز المهمة (المؤقتة):** وهي الحوافز التي لها القدرة على التحريك الدافع مؤقتة كالحاجات حيث صنف ماسلو الاحتياجات الفسيولوجية على أنها الحاجات التي تبقى الإنسان على قيد الحياة ك (الطعام والملابس والمأوى....) كما صنف احتياجات السلامة ك (العيش في منطقة آمنة والتأمين الطبي والحماية الجسدي والنفسية) وبمجرد ما يلي الشخص المستوى الأدنى " الاحتياج الأساسي" تستيقظ محفزات المستوى الأعلى منه ويتعلق الأمر بالتفاعل الاجتماعي وحاجات تقدير الذات، وبالوصول إلى قمة الهرم التي تعبر عن الحاجة المثالية ك (الحقيقة، العدالة المطلقة، الحكمة...) وهذه الحاجات من الصعب الوصول إليها على عكس المستويات الأخرى (Masharipov, 2022).

2.6.2 الحوافر الموجبة والسالبة:

تنقسم الحوافر حسب هذا التوجه إلى حوافر موجب وأخرى سالبة ويتنوع تأثير هذه الحوافر إلى إيجابي وسلبى، فالمنافسة في العمل بين زميلين يعتبر نوع من الحوافر الموجبة وذات تأثير إيجابي وقد يتحول هذا التأثير إلى سلبى في حالة فقدان السيطرة على هاته المنافسة وتحولها لصراع، كما ان الحوافر السالبة يمكن أن يكون لها الأثر السلبى على الموظف كالمبالغة في التأنيب والتوبيخ (عسالي، تسيير المؤسسات، 2017)

3.6.2 الحوافر المادية والمعنوية:

تنقسم الحوافر حسب الملموسية إلى مادية ويقصد بها الحوافر العينية كرواتب والمكافآت المالية والعلاوات، وخدمات الصحية والإسكان والإطعام وغيرها، بما يقصد بالحوافر المعنوية تلك الحوافر غير مادية كاللقب الوظيفي والتهنئة والإشادة والتشجيع... وهذا التقسيم أقرت بها أغلب الدراسات، ومن بينها دراستنا.

7.2 قراءة في قانون الخدمة العمومية 06-03:

إن نتائج عملية تقييم الموظف تسمح لهذا الأخير بمقارنة مدخلاته مع مخرجاته ومقارنة حالته بحالة غيره، لذا فإن عملية التقييم أمر غاية في التعقيد حيث ان نتائجها الصحيحة نسبيا مدعاة لإدراك العدالة التوزيعية، كما كفل قانون الخدمة العمومية 06-03 حق تقاضي الموظف راتباً مهما كانت رتبته من المؤسسة العمومية التي يزاول مهامه فيها فعليا، وتحدد قيمة راتبه على أساس الرقم الاستدلالي الأدنى لرتبته مضافا إليه الرقم الاستدلالي لدرجة مضمرويين في قيمة النقطة الاستدلالية، هذا الأمر الذي يحقق عدالة توزيعية إذا ما قارن الموظف مدخلاته ومخرجاته مع موظف آخر في نفس القطاع (حمدي و خينش، 2023)، لكن هل يحقق نفس العدالة إذا ما قارن الموظف مدخلاته ومخرجاته مع موظف آخر في قطاع آخر وفي منطقة أخرى؟

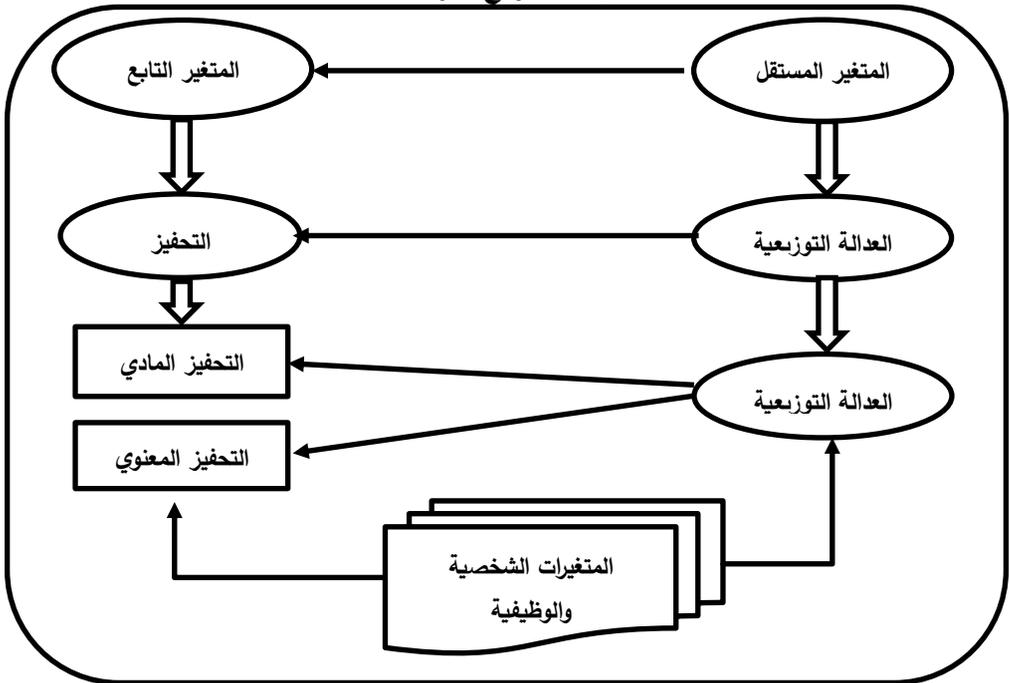
إن ثبات الراتب مدعاة لهدم روح المبادرة والابتكار اللذين يعتبران من مبادئ العدالة التوزيعية وبالتالي الإخلال بأحد المبدئين أو كليهما هو إخلال بإدراك العدالة لدى الموظفين، ويرى عسالي ان هذا الثبات ينهى خاصية التحفيز بل قد تكون له نتائج عكسية فبدل التحفيز نلاحظ أنه الذي يحدث هو التثبيط (عسالي، 2017)

3. الإطار التطبيقي:

1.3 نموذج الدراسة:

بناء على الدراسات السابقة تم تصميم نموذج الدراسة والذي يشمل المتغير المستقل المتمثل في العدالة التوزيعية والمتغير التابع المتمثل في التحفيز بأبعاده التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، إضافة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) تم تمثيله على النحو التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

✓ تصميم الاستبانة:

بناء على الدراسات السابقة تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور

المحور الأول: يحتوي على المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

المحور الثاني: يتضمن المتغير المستقل (العدالة التوزيعية) ويشمل الفقرات من 01 إلى 12

المحور الثالث: يتضمن المتغير التابع (التحفيز) ويشمل الفقرات من 13 إلى 30 وينقسم بدوره إلى بعدين:

التحفيز المادي ممثل بالفقرات من 13 إلى 22

التحفيز المعنوي ممثل بالفقرات من 23 إلى 30

2.3 النموذج المعتمد لقياس الاتجاهات:

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي للإجابة، وكانت خيارات الإجابة كما يلي: " غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة " لتتم ترجمتها فيما بعد الى ارقام ونسب يمكن استخلاص نتائج منها، وقد تم تقسيم الإجابات الى اوزان من 1 الى 5، ولتحديد مستوى الابعاد والمتغيرات، نحسب طول الاهمية النسبية، ثم حساب المدى (1-5) أي 4، ثم بقسمته على عدد فئات مستوى الاهمية (3) نحصل على طول الخلية (4/3) اي 1.33.

3.3 المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة:

يقصد بالمجتمع الإحصائي مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، ويتم اختيار العينة منه (حمياني، 2019) ، تم تحديد مجتمع الدراسة بعمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع حاسي بحبح الجلفة والمقدر عددهم 35 عامل منها ثلاث إناث ونظرا لصغر حجم هذا المجتمع تم اختيار العينة المسحية الشاملة، وتم استبعاد مدير الوكالة التجارية ومدير الفرع التقني من الاستبانة ورفض مفردة واحدة لعدم صلاحيتها لتصبح عدد المفردات الصالحة لدراسة 32 مفردة.

4.3 صدق المقياس:

تم اختبار صدق المقياس من خلال الاتساق الداخلي والذي يقيس مدى ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وكذا الصدق البنائي والذي يقيس ارتباط كل بعد بمتغير الذي ينتمي إليه.

✓ الاتساق الداخلي:

لكون متغيرات الدراسة نوعية تم استخدام معامل سبيرمان لقياس مستوى الارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه والجدول التالية توضح ذلك

الجدول 1: معاملات الارتباط بين كل فقرات وبعد العدالة التوزيعية

المتغير المستقل: العدالة التوزيعية						
رقم الفقرة	01	02	03	04	05	06

إرساء العدالة التوزيعية كألية تحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي

عرعار محمد/ لحول عبد القادر/ علال علي

*0.358	**0.697	**0.471	**0.548	**0.541	0.160	الارتباط
12	11	10	09	08	07	رقم الفقرة
**0.638	0.137	**0.703	**0.450	**0.804	*0.594	الارتباط
					*	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ وجود عشر فقرات من أصل اثني عشر فقرة مرتبطة مع بعد العدالة التوزيعية في حيث وجود فقرتين لا ترتبطا بنفس البعد لذا يجب حذف الفقرة رقم 01 والفقرة رقم 11 وإعادة حساب معامل سبيرمان مجدد

الجدول 2: معاملات الارتباط بين كل فقرات وبعد العدالة التوزيعية بعد حذف الفقرتين

المتغير المستقل: العدالة التوزيعية						
06	05	04	03	02	01	رقم الفقرة
**0.375	**0.754	**0.482	**0.540	**0.551	تم حذفها	الارتباط
12	11	10	09	08	07	رقم الفقرة
**0.578	تم حذفها	**0.745	**0.502	**0.767	0.607	الارتباط
					**	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0,01 لجميع الفقرات بعد العدالة التوزيعية مع البعد نفسه، حيث حازت الفقرة رقم 08 على أقوى ارتباط بمعامل 0,767 في حين تذلل الفقرة 06 الترتيب بمعامل ارتباط 0.375

✓ الصديق البنائي

لقياس مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية للفقرات، نقوم بحساب معامل

الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لكل الفقرات:

الجدول 3: ارتباط كل من الأبعاد والمتغيرات بالدرجة الاستبانة الكلية

التحفيز	التحفيز المعنوي	التحفيز المادي	العدالة التوزيعية	المجال
**0.996	**0,482	**0.788	**0,891	معامل الارتباط
0.000	0,002	0.000	0.000	Sig

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع القيم الاحتمالية (sig) دالة احصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ويتراوح الارتباط بين كل بعد والاستبانة الكلية بين الارتباط المتوسط إلى الارتباط القوي حيث يحتل التحفيز المرتبة الأولى في درجة الارتباط بقيمة 0.996 بينما يحتل بعد التحفيز المعنوي المرتبة الأخير بقيمة 0,482 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

5.3 اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة ان تعطي الاستبانة نتائج مشابهة حالة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أي معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات اقترح Guttman ست معاملات لقياس الثبات. (JOHN & OSBURN, 1979)

الجدول 4: نتائج معاملات غوتمان

المعامل	الملاحظات	القيمة	الملاحظة
λ 1	يرتبط هذا المؤشر بالتباين (الانحراف المعياري للفقرات، التباين الكلي)	0.700	ثبات جيد
λ 2	ويعتبر الأساس لحساب λ 2 و λ 3	0.892	ثبات ممتاز
λ 3	يحسب بواسطة المعامل λ 1 و يعتبر أحسن من سابقه	0.875	ثبات ممتاز
λ 4	هو نفسه معامل الثبات ألفا كرومباخ	0.962	ثبات جيد
λ 5	معامل غوتمان لتجزئة النصفية	0.876	ثبات ممتاز
λ 6	يعبر أحسن من λ 2 في حالة التباين الكبير	0.900	ثبات ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يمكن القول جميع معاملات غوتمان كانت عالية وهذه نسبة ثبات جيدة جدا وتدل على ثبات عالي تتمتع به الدراسة ككل.

6.3 اختبار توزيع العينة:

تم اختبار طبيعة التوزيع بواسطة معامل **Kolmogorov-Smirnov** وتحصلنا على أن جميع قيمة الدلالة المعنوية أكبر من 0.05 وبالتالي توزيع العينة يتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا استخدام الاختبارات المعلمية

جدول 5: اختبار Kolmogorov-Smirnov

البعد	العدالة التوزيعية	التحيز المادي	التحيز المعنوي	التحيز
sig	0,151	0,200	0,100	0,200

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

7.3 الوصف الاحصائي للعينة وفق الخصائص والسمات الشخصية

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 6: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص والسمات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	29	90,6%
	انثى	3	9,4%
العمر	اقل من 25 سنة	1	3,1%
	بين 25 الى 35	4	12,5%
	بين 36 و45	19	59,4%
	أكثر من 45	8	25,0%
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	6	18,8%
	جامعي	22	68,8%
	دراسات عليا	4	12,5%
	اقل من 5 سنوات	3	9,4%

الخبرة	بين 5 و 10 سنوات	15	46,9%
	من 10 الى 15 سنة	8	25,0%
	أكثر من 15 سنة	6	18,8%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن هذا المجتمع ذكوري لكون أغلب العاملين ينتمون المصلحة التقنية التي تتطلب مجهود ميداني شاق قد لا يتناسب مع طبيعة الجنس الأنثوي، كما يعتبر هذا المجتمع شبابي بامتياز ذا مستوى علمي جامعي نظرا لسياسة التوظيف في المؤسسة، كما وجود خبرة لهذا المجتمع تراوحت أغلبها بين 5 و 10 سنوات

8.3 التوجهات والميولات نحو محاور الدراسة:

بما أن التوزيع طبيعي يمكن تمثيل الأبعاد بالمتوسط الحسابي إضافة لانحراف المعياري لتفسير النتائج

جدول 7: توجهات وميولات أفراد العينة نحو أبعاد الدراسة

البعد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	التوجه العام
العدالة التوزيعية	2,78	0,706	متوسط
التحفيز المادي	3,71	0,723	مرتفع
التحفيز المعنوي	3,16	0,661	متوسط
التحفيز	3,28	0,514	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن جميع أبعاد الدراسة مدركة بتوجه عام تراوح بين المرتفع والمتوسط حيث حاز بعد التحفيز المادي على توجه عام مرتفع بمعامل تشتت في الإجابات صغير ما يفسر وجود حوافز مادي ملموسة في وسط الموظفين، كما تذللت العدالة التوزيعية الترتيب بمتوسط 2.78 وانحراف معياري صغير 0.706/ وبما أن جميع أبعاد محاور الدراسة مدركة يمكن مواصلة الدراسة واختبار فرضياتها

9.3 اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم حساب المربعات الصغرى من نموذج الانحدار الخطي البسيط

✓ اختبار الفرضية الأولى:

✓

جدول 8: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر العدالة التوزيعية على التحفيز

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.492	0.178	8.370	0.000
التحفيز	0.645	0.062	10,377	0.000
قيمة f المحسوبة: 107.69 Sig : 0.000 درجات الحرية: (1, 30)			نموذج معادلة الانحدار:	
معامل التحديد R ² : 0.782			$Y = 1.49 + X0.645 + e_i$	
معامل الارتباط R : 0,884				

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن النموذج صالح لاختبار الفرضية، حيث ان مستوى المعنوية ل f المحسوبة 0.000 وهي محققة لشرط مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة f المحسوبة (107.69) اكبر من قيمتها المجدولة (4,17)، كما ان قيمة معامل التحديد قدرت ب: 0,782 وهذا يعني أن التحفيز يتأثر بعدالة التوزيعية بنسبة 78,2 %، وأن النسبة الباقية والتي تبلغ 11,8 % تعزى إلى عوامل أخرى.

إضافة إلى أن مستوى الدلالة لقيمة T المحسوبة 0.00 اقل من 0.05 وبناء عليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على أليات التحفيز من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي بحبح الجلفة".
✓ اختبار الفرضية الثانية:

لتأكد من الفرضية الثانية التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على أبعاد التحفيز منفردة من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي بحبح الجلفة".

جدول 9: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر العدالة التوزيعية على أبعاد التحفيز منفردة.

القرار	معادلة الانحدار	Sig	البعد
فرضية مقبولة	$Y=1.75+X0.667$	0.000	التحفيز المادي
فرضية مرفوضة	///	0.114	التحفيز المعنوي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم 10 نلاحظ أن مستوى المعنوية للعلاقة بين العدالة التوزيعية والتحفيز المادي دالة إحصائية لذا نقبل الفرضية البديلة ويمكن القول " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على التحفيز المادي من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي بجيح الجلفة "

بينما مستوى المعنوية للعلاقة بين العدالة التوزيعية والتحفيز المعنوي غير دالة إحصائية لذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ويمكن القول "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على التحفيز المعنوي من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي بجيح الجلفة "

✓ اختبار الفرضية الثالثة:

لتأكد من الفرضية الثالثة التي تنص "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التوزيعية والتحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية". استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA** لوجود أكثر من فئتين داخل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول 10: تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.902	0.015	0.008	1	0.008	بين المجموعات	الجنس

		0.515	30	15.454	داخل المجموعات	
0.110	2.198	0.982	3	2.947	بين المجموعات	العمر
		0.447	28	12,515	داخل المجموعات	
0.113	2.350	1.078	2	2.157	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0,459	29	13.305	داخل المجموعات	
0.717	0.453	0.239	3	0.716	بين المجموعات	الخبرة
		0.527	28	14,746	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيمة Sig أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"

جدول 11: تحليل الأحادي لاتجاهات المستجوبين نحو التحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.106	1	0.106	0.392	0,536

		0.270	30	8.113	داخل المجموعات	
0.340	1.166	0.304	3	0.913	بين المجموعات	العمر
		0.261	28	7.306	داخل المجموعات	
0.562	0.587	0.160	2	0.320	بين المجموعات	المستوى التعليمي
		0.272	29	7.900	داخل المجموعات	
0.440	0.928	0.248	3	0.744	بين المجموعات	الخبرة
		0.267	28	7.476	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيمة Sig أكبر من 0.05 وبالتالي يمكن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو التحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تنص "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التوزيعية والتحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية". ورفض الفرضية البديلة.

4 الخاتمة:

تتجلى قيمة التحفيز في تحريك الدافع نحو الإنجاز باختلاف مستويات تأثيره من موظف لآخر كذا اختلاف المتغيرات المساعدة في هذا التأثير، فنجد أن العدالة التوزيعية باعتبارها أحد العوامل

الوقائية في المحافظة على مستويات الرضا لدى الموظف، قد أثرت على مستويات إدراك التحفيز في هذه الدراسة وكانت أبرز نتائجها كالتالي:

- ✓ وجود مستوى إدراك متوسط للعدالة التوزيعية.
- ✓ وجود مستوى إدراك متوسط لتحفيز عموماً ووجود مستوى إدراك مرتفع لبعده المادي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على أليات التحفيز من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي بجبج الجلفة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على التحفيز المادي من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي بجبج الجلفة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على التحفيز المعنوي من وجهة نظر عمال اتصالات الجزائر فرع حاسي بجبج الجلفة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات عينة الدراسة نحو العدالة التوزيعية والتحفيز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

كما اقترحت الدراسة:

ضرورة تعزيز الحوافز المعنوية من خلال تهنئة وتشجيع الموظفين المتميزين على اختلاف رتبهم المهنية وهذا بالإشادة بأعمالهم كوضع أسمائهم على لوائح شهرية كما اقترحت الدراسة إرساء مبدأ الشفافية في الإعلان عن الإجراءات والتعليمات وهذا باستغلال الوسائل الرقمية المتاحة للمؤسسة قصد ضمان وصول المعلومة للموظفين في نفس التوقيت والتي من شأنها رفع مستويات العدالة التوزيعية لدى الموظفين.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. بولرباح عسالي. (2017). *تسيير المؤسسات*. بن عكنون الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
2. سلطان عبد الفتاح. (2016). *أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية*. أطروحة ماجستير. بسكرة، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خضير.
3. صبرينة حمياني. (2019). *اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية*. أطروحة دكتوراه. الجلفة الجزائر: جامعة الجلفة.

4. عادل محمد زايد. (2006). *العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
5. محمد ياسين حمدي ، و يوسف خينش. (2023). تأثير الالتزام بأخلاقيات المهنة على الأداء الوظيفي من خلال ممارسة القيادة التحويلية دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين الإداريين بجامعة الأغواط. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*.
6. مراد رمزي خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام. *رسالة ماجستير*. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خضير.
7. منصور الجمري. (2015). *نظرية آدمز حول المساواة والإنصاف في بيئة العمل*. تم الاسترداد من الوسط: <http://www.alwasatnews.com/news/1052884.html> المراجع الأجنبية:
8. GREENBERG, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*.
9. CALLENDER C JOHN و H G OSBURN .(1979) .AN EMPIRICAL COMPARISON OF COEFFICIENT ALPHA, GUTTMAN'S LAMBDA . *JEM JOURNAL OF EDUCATIONAL* . doi:10.1111/j.1745-3984.1979.tb00090.x
10. Chris , R., & Wes, H. (2011). *Managing People Globally*. Chandos Asian Studies Series.
11. Feyer, K. F. (2023). Creating a model of cross-task motivation. *Frontiers in Psychology*. doi:10.3389/fpsyg.2023.1193186
12. Frederick Herzberg .(1968) .*One More Time: How do you Motivate Employees* .Boston: Harvard Business Review.
13. Masudjon Numonjonovich Masharipov .(2022) .ECONOMIC DEVELOPMENT AND THE ROLE OF MASLOW'S .*international scientific research journal*.
14. UYSAL Tezcan .(2017) . MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS IN 21ST CENTURY: THE EXAMINATION OF VOCATIONAL DIFFERENCES تأليف Arapgirlioglu Hasan ،*Researches on Science and Art in 21st Century Turkey* .(الصفحات 211,227) turkey: Gece Kitaplığı