

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

قسم: علم الاجتماع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالجودة التنظيمية داخل المنظمة
دراسة ميدانية ببلدية-الطارف-

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د. مقدم سعاد

إعداد الطالب(ة):

غناس صفاء

غناس مروي

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الطارف	أستاذ محاضراً	د. عطيل عواطف
مشرفا ومقررا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر ب	د. مقدم سعاد
عضوا ممتحنا	جامعة الطارف	أستاذ محاضر ب	د. زعبالة ليندة

السنة الجامعية: 2021/2022 م

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية داخل المنظمة دراسة ميدانية ببلدية الطارف، حيث تعتبر العدالة التنظيمية ضرورة حتمية وسمية المنظمات الحالية الحديثة في تحقيق الجودة التنظيمية كون أن هذه الأخيرة هي أيضا من المواضيع الرائجة التي أثارت اهتمام الباحثين فهي تعمل على خلق جو يسود فيه الإبداع إضافة إلى أنها تساعد المنظمة البحث على تقديم خدمات للمستفيد بسرعة المطلوبة.

لذا هدفت دراستنا هذه إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) بالجودة التنظيمية بمختلف أبعادها (الأداء، الخدمة، الحياة الوظيفية) داخل بلدية الطارف.

وتتضمن الإشكالية التساؤل المركزي التالي:

- ما علاقة العدالة التنظيمية بالجودة التنظيمية داخل منظمة البحث ؟

ويتفرع عن هذا السؤال ثلاثة أسئلة فرعية هما:

- كيف تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق جودة الأداء داخل منظمة البحث؟

- كيف تساهم العدالة الإجرائية في تحقيق جودة الخدمة داخل منظمة البحث ؟

- ما علاقة العدالة التفاعلية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل منظمة البحث؟

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدنا على

الملاحظة، المقابلة، الاستمارة حيث طبقت هذه الأخيرة على 30 موظف من موظفي بلدية الطارف.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توصلنا إلى أن منظمة دراستنا لم تولي اهتمام كافي للعدالة التوزيعية داخل بيئة العمل وهذا ما انعكس سلبا على أداء الموظفين.
- أكدت الدراسة أيضا أن الإجراءات المطبقة داخل المنظمة الدراسة غير عادلة مما كان لها تأثير سلبي على الموظفين وبالتالي تصبح الخدمة المقدمة رديئة.
- فقد أثبتت الدراسة أن هناك تعامل جيد بين الموظفين والمسؤول حيث انعكس هذا إيجابيا على الموظف وحقق له حياة وظيفية جيدة.
- نستنتج في الأخير أن العدالة التنظيمية لها علاقة بالجودة التنظيمية داخل بلدية الطارف إلا أنهم غير مطبقان كما ينبغي مما جعلها تعاني من سوء الخدمات المقدمة للمستفيد.

Abstract:

This study seeks to identify the relationship of organizational justice and organizational quality within the organization, a field study in El Tarf municipality, where organizational justice is an inevitable necessity and a handsome current organizations in achieving organizational quality because the latter is also one of the popular topics that aroused the interest of researchers, as it works to create an atmosphere Creativity prevails in addition to it helps the research organization to provide services to the beneficiary at the required speed.

Therefore, this study aimed to identify the relationship of organizational justice in its various dimensions **(distributive, procedural, interactive)** with organizational quality in its various dimensions **(performance, service, career life)** within the municipality of El Tarf.

The problem includes the following central question:

-What is the relationship between organizational justice and organizational quality within the research organization?

This question has three sub-questions:

- How does distributive justice contribute to achieving quality performance within the research organization?

- How does procedural justice contribute to achieving service quality within the research organization?

- What is the relationship of interactive justice in achieving the quality of career life within the research organization?

We relied on the descriptive approach in this study, and as for the data collection tools, we relied on the observation, interview, and form, where the latter was applied to **30employees** of El Tarf municipality.

The study reached the following results:

- We concluded that the organization of our study did not pay enough attention to distributive justice within the work environment, and this reflected negatively on the performance of employees.

- The study also confirmed that the procedures applied within the study organization are unfair, which had a negative impact on the employees, and thus the service provided becomes poor.

- The study proved that there is good interaction between the employees and the official, as this reflected positively on the employee and achieved a good career life for him.

Finally, we conclude that organizational justice is related to organizational quality within El Tarf municipality, but they are not applied as they should, which made it suffer from poor services provided to the beneficiary.

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين واله وصحبيه والتابعين

فإن الحمد والشكر كله لله عز وجل الذي وفقنا على إنجاز هذه الدراسة

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة "مقدم سعاد"

على تفضلها بالإشراف على هذه الدراسة وعلى نصائحها وتوجيهاتها القيمة

التي كان لها الأثر البالغ على إنجاز هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة علم الاجتماع بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كما نتوجه بالشكر لموظفي بلدية الطارف والشكر موصول إلى كل من ساهم

في إنجاز هذه المذكرة

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
ملخص بالعربية	-
ملخص بالإنجليزية	-
الشكر والعرفان	-
فهرس الموضوعات	-
فهرس الجداول	-
فهرس الأشكال	-
مقدمة	أ-ب-ج
الفصل الأول: الإشكالية والأسس المفهمية للدراسة	25-05
أولاً: الإشكالية.	05
ثانياً: المفاهيم.	08
1- مفهوم العدالة التنظيمية.	08
1-1 مفهوم العدالة التوزيعية.	9
1-2 مفهوم العدالة الإجرائية.	11
1-3 مفهوم العدالة التفاعلية (التعاملية).	11
2- مفهوم الجودة التنظيمية:	12
2-1 مفهوم جودة الأداء.	13
2-2 مفهوم جودة الخدمة.	14
2-3 مفهوم جودة الحياة الوظيفية.	15
3- مفهوم المنظمة.	16
4- مفهوم البلدية.	17
ثالثاً: الدراسات السابقة.	18
1- الدراسات العربية.	18
2- الدراسات الجزائرية.	21
الفصل الثاني: المداخل النظرية للدراسة.	39-27
تمهيد.	27

27	أولاً: المداخل النظرية للعدالة التنظيمية:
27	1-1 نظرية العدالة.
28	1-2 نظرية التوقع.
29	1-3 نظرية حساسية العدالة.
31	1-4 نظرية الحرمان النسبي.
32	ثانياً: المداخل النظرية للجودة التنظيمية
32	1-2 نظرية ديمنج.
34	2-2 نظرية الحيود السداسي.
35	2-3 نظرية الجودة بمطابقة للمواصفات.
36	2-4 نظرية إيشيكا.
38	خلاصة.
61-41	الفصل الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بالجودة التنظيمية داخل المنظمة
41	تمهيد.
41	أولاً: العدالة التنظيمية داخل المنظمة:
41	1-1 - أهمية العدالة التنظيمية.
42	1-2 - مقومات العدالة التنظيمية.
45	1-3 - أبعاد العدالة التنظيمية.
49	1-4 - آثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية.
51	ثانياً: الجودة التنظيمية داخل المنظمة.
51	1-2 - أهمية الجودة التنظيمية.
53	2-2 - عناصر ومكونات الجودة التنظيمية.
54	2-3 - أبعاد الجودة التنظيمية.
58	2-4 - معوقات تطبيق الجودة التنظيمية.
60	ثالثاً: علاقة العدالة التنظيمية بالجودة التنظيمية داخل المنظمة.
61	خلاصة.
73 - 63	الفصل الرابع: الأسس المنهجية للدراسة.
63	تمهيد.
63	أولاً: المنهج المستخدم.

64	ثانيا: أدوات جمع البيانات.
64	2-1 الملاحظة.
65	2-2 المقابلة.
65	2-3 الاستمارة.
66	ثالثا: مجالات الدراسة:
66	3-1 المجال المكاني.
67	3-2 المجال الزمني.
67	3-3 المجال البشري.
73	خلاصة.
92-75	الفصل الخامس: تحليل وتفسير العمل الميداني.
75	أولا: العدالة التوزيعية وتحقيق جودة الأداء.
84	ثانيا: العدالة الإجرائية وتحقيق جودة الخدمة.
91	ثالثا: علاقة العدالة التفاعلية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.
101	النتائج العامة للدراسة.
108	خاتمة.
110	المراجع.
-	الملاحق.

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	70
02	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	71
03	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	72
04	تأثير نظام الحوافز على أداء أفراد العينة.	77
05	ما مدى تساوي الراتب الشهري للموظفين.	82
06	ما إذا كانت العقوبات الإدارية تتناسب مع المخلفات والتجاوزات في العمل.	85
07	مدى تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء.	88
08	مدى ارتباط جودة الخدمة بالإجراءات المطبقة.	90
09	ما إذا كان هناك تعاون بين الموظفين في العمل.	93
10	تقييم الموظف لمبدأ الاحترام داخل منظمته.	93
11	ما مدى شعور الموظف بالأمان والاستقرار في مكان عمله.	95
12	إجابات أفراد العينة حول التعامل الجيد يحقق جودة حياة وظيفية أفضل.	97
13	المعوقات التي تحول دون تطبيق العدالة داخل المنظمة.	98
14	علاقة العدالة التنظيمية بالجودة التنظيمية داخل المنظمة.	99

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	مقومات العدالة التنظيمية.	43
02	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.	44
03	توزيع العينة حسب الجنس.	69
04	ما مدى تناسب الراتب الشهري مع منصب العمل.	76
05	ما إذا كان يتم توزيع الأعباء والواجبات بعدالة داخل المنظمة.	78
06	ما إذا كان هناك توافق في مهام ومسؤوليات في العمل مع قدرات الموظفين.	79
07	عملية الترقية حسب اجابات أفراد العينة.	80
08	إجابات أفراد العينة حول الوسائل اللازمة التي توفرها المنظمة لتحسين أداء الموظفين.	81
09	دائرة نسبية توضح مساهمة العدالة في الأجور في الحوافز في تحقيق جودة الأداء.	83
10	ما إذا كان يتم اتخاذ القرارات بعيد عن التحيز.	84
11	ما مدى عدالة القوانين والتشريعات داخل المنظمة.	86
12	تقييم الخدمة المقدمة.	87
13	ما إذا كان يتم العمل بشكل جماعي من أجل تقديم خدمة جيدة.	89
14	ما إذا كان المسؤول يراعي بعض الحاجات والمطالب الشخصية في توزيع المهام.	91

92	مدى اهتمام المسؤولين بصحة وسلامة الموظفين	15
94	ما إذا كان الموظف يوفق بين حياته المهنية والشخصية.	16
96	ما مدى سماح المسؤولين للموظف بالطعن والمعارضة في بعض القرارات الصادرة عن المنظمة.	17

إن العدالة قيمة إنسانية لا يستطيع الفرد التخلي عنها، فهي مطلباً مجتمعياً هاما وغاية سامية وضرورة أولية في سلم القيم الإنسانية فهي مطلوبة في أي مجال من مجالات الحياة اليومية والعملية فتطبيقها يحقق المساواة بين الأفراد والجماعات وغيابها يؤدي إلى الظلم والقهر نتيجة الغياب التام لتجسيد الحقوق، وهذا ما تؤكدته الشريعة الإسلامية عندما اهتمت بمبدأ التشاركية والمساواة في الحقوق والواجبات وإلغاءها للفروق بين الأفراد.

فلا وجود لأداء أو كفاءة أو فعالية في إنجاز العمل دون وجود عدالة تنظيمية ومن هنا ظهرت العديد من المحاولات لتطبيقها في المنظمات إذ تنقسم إلى عدالة توزيعية تتعلق بتوزيع العوائد كالأجر والمكافآت والترقية وعدالة إجرائية تشير إلى نزاهة الإجراءات المتبعة بالمنظمة كإجراءات الترقية ومعايير تقييم الأداء أما العدالة التفاعلية (التفاعلية) فتشير إلى المعاملة المنصفة التي يتلقاها الموظف من المسؤول على المستويين الوظيفي والإنساني.

لذا فإن تطبيقها يعد من بين أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل بيئة عمل مناسبة ، كما من شأنها أن تعزز سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين وبالتالي هذا ينعكس على سير المنظمة ومناخها التنظيمي.

ففي ظل وجود بيئة عمل جيدة ومناسبة يقودنا هذا إلى وجود جودة تنظيمية، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر هي الأخرى من أهم الركائز الضرورية التي يجب توفرها في المنظمات، حيث تهتم بتقديم خدمات بطريقة خالية من العيوب وتنقسم إلى جودة الأداء والتي تتعلق بالأداء الجيد الخالي من الأخطاء، وجودة الخدمة تهتم بالخدمة المقدمة للمستفيدين حيث تحرص على نيل رضاهم من جهة ومن جهة أخرى تتفوق على جميع توقعاتهم، كما نجد أيضا جودة الحياة الوظيفية التي تساعد الموظف على التوفيق بين حياته المهنية وحياته الشخصية وحماية حقوقه وواجباته.



في الأخير يمكن القول أن الاهتمام بالعدالة التنظيمية والجودة التنظيمية معا سيساهم هذا في حماية المصلحة العامة للمنظمة وخلق جو عمل يسود فيه الإبداع والتميز بالإضافة إلى أن الخدمات المقدمة تكون بكفاءة وفعالية وأيضا الشعور بالعدل والإنصاف وحماية الحقوق والواجبات كل هذا سوف يحقق للموظف استقرار وظيفي وبالتالي ينعكس إيجابيا على المنظمة.

حيث تناولنا بالبحث والتحليل موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالجودة التنظيمية داخل بلدية الطارف، وعليه فإن دراستنا انقسمت إلى خمسة فصول حيث تطرقنا في:

الفصل الأول إلى الإشكالية والتي تضمنت الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع، الأهمية والهدف من الدراسة، ثم قمنا بتحديد أهم المفاهيم الدراسة، كما تعرضنا إلى أهم الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تضمن المداخل النظرية لدراسة وينقسم إلى المداخل النظرية الخاصة بالعدالة التنظيمية والمداخل النظرية الخاصة بالجودة التنظيمية.

كما تناولنا في **الفصل الثالث** العدالة التنظيمية فوقفنا على أهميتها ومقوماتها، ثم أبعادها وأخيرا الآثار التي تترتب على غيابها داخل المنظمة كما تطرقنا إلى الجودة التنظيمية وأهميتها، عناصرها ومكوناتها، أبعادها والمعوقات التي حالت دون تطبيقها داخل المنظمة، وفي الأخير تناولنا علاقة العدالة التنظيمية بالجودة التنظيمية داخل المنظمة.

أما الفصل الرابع فقد تمحور حول الأسس المنهجية للدراسة حيث تضمن المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، ثم مجالات الدراسة: الجانب المكاني والزمني والبشري أخيرا تطرقنا إلى العينة وخصائصها.

واحتوى الفصل الخامس على تحليل وتفسير العمل الميداني من خلال تفريغ البيانات في جداول

ورسوم بيانية ثم تحليلها وتفسيرها.

أخيرا ختمت الدراسة بالنتائج العامة وفق التساؤلات المطروحة في الإشكالية.

الفصل الأول:

الإشكالية والأسس المفاهيمية للدراسة

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: المفاهيم:

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

1-1 مفهوم العدالة التوزيعية.

2-1 مفهوم العدالة الإجرائية.

3-1 مفهوم العدالة التفاعلية (التعاملية).

2- مفهوم الجودة التنظيمية:

1-2 مفهوم جودة الأداء.

2-2 مفهوم جودة الخدمة.

3-2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

3- مفهوم المنظمة.

4- مفهوم البلدية.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية.

2- الدراسات الجزائرية.

أولاً: الإشكالية

تعتبر العدالة مطلباً سامياً تسعى كل منظمة للوصول إليه من أجل تحقيق مختلف أهدافها والمحافظة على استمراريتها، كما أن لها دور كبير في تشجيع الموظفين فيها على بناء علاقات إنسانية قوية تساعد في تحقيق الأداء، وذلك أن الشعور بالمساواة والرضا يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.

فقد أصبحت العدالة التنظيمية في الواقع تقتضي معاملة كل موظف إداري حسب رتبته المهنية، أي تسند له مجموعة من المهام حسب خبرته ومدى كفاءته، وجدارته في العمل لذا ينظر إليها على أنها التقييم المعنوي والأخلاقي لسلوك الإداري وما يترتب عليه من تبني الإدارة لوجهة نظر الموظف، أي على الإدارة فهم ماهي أنواع الأحداث التي تولد الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين.

لذا أصبحت مطلباً للمنظمات والفئات الفاعلة بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة لدى الموظفين من أجل غرس مبدأ الإصرار على أداء المهام المطلوبة وتعزيز روح المبادرة والفخر والاعتزاز وهذا لا يتحقق إلا من خلال إحساسهم بالعدل والإنصاف من طرف إدارة المنظمة مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وتمثل أيضاً أحد أهم العناصر التي ترتبط بنجاح أو فشل أي منظمة، فأى موظف يرغب في أن يعامل بشكل عادل ويشعر بالمساواة في الإجراءات والقرارات وهذا لا يتحقق إلا عن طريق عدالة الإجراءات التي تهتم بالأساليب والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات فإذا كانت عدالة الإجراءات تتعلق بالواقعية وأخلاقية الإجراءات التي تطبق داخل بيئة العمل فإن عدالة التوزيع تتعلق بإنصاف والنزاهة في المكافآت وساعات العمل والأجر والترقية بغض النظر عن الجنس أو العرق، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات سوف يشعر أيضاً بطريقة التي تنتهجها المنظمة في التعامل مع موظفيها ومعرفة إذا كان يسودها الاحترام، وهذا ما تسعى إليه العدالة التفاعلية (التعاملية) حيث تتعلق بنوعين من التعاملات النوع

الأول يخص تعامل الموظفين فيما بينهم بينما النوع الثاني يخص التعامل بين المسؤول والموظفين وكل هذا يدفع بالموظف نحو الإبداع والتميز من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة منه بكل كفاءة وجودة.

حيث أن هذه الأخيرة أصبحت من المواضيع الرائجة التي أثارت اهتمام المنظمة من أجل المحافظة على استمرارها وبقائها ورفع كفاءة أداها، فنجاح الجودة التنظيمية يكمن في أن تبنى على أساس ثقافة تنظيمية مؤسسية تكون أساس للممارسة اليومية لأنشطة المنظمة بدلا من كونها برنامجا منفصلا، وهذا ما يتطلب الصرامة في التسيير والرشد في القيادة.

ففي ظل التطورات التي يشهدها العالم بشكل عام والمنظمات بشكل خاص جعل من الجودة التنظيمية مطلبا هاما تسعى كل منظمة للوصول إليه من أجل خلق جو يسود فيه الإبداع بالإضافة إلى تقديم خدمات للمستفيد بالسرعة اللازمة، وهذا ما يحقق لها التميز والنجاح.

وهذا ما قد يغيب عن منظمنا الجزائرية بمختلف أنواعها خصوصا الخدماتية منها، وبالتالي قد يجعل هذا الخدمات المقدمة أحيانا جيدة وأحيانا رديئة، بالإضافة إلى أن معالم البيروقراطية هي الأخرى قد تكون من بين الأسباب التي تؤثر سلبا على سير المنظمة الجزائرية كما ينبغي.

فإذا تمكنت المنظمة من توفير مناخ عمل يتضمن خصائص مميزة فإن الموظفين سوف يستخدمون خبراتهم وطاقاتهم في حل المشكلات التي قد تواجههم في مجال عملهم مما يضمن لها تقديم خدمات جيدة، فالجودة لم تعد تقتصر على تقديم خدمة أفضل فقط بل تعني رضا المستفيدين عن تلك الخدمة أيضا، حيث أصبحت المنظمة تعتمد عليها من أجل قياس إدراكات وتوقعات المستفيدين بشأن ما تقدمه من خدمات، ولابد من توفر ما يعرف بجودة الأداء التي تسعى إلى تحسين الأداء وتطويره وتصحيح الأخطاء وحل المشاكل إن وجدت أي تهتم بالإصلاح ومن واجب المنظمة أيضا توفير حياة وظيفية لموظفيها يسود فيها الاستقرار والأمن الوظيفي وضمان حقوق

الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات كل هذا من شأنه أن يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية وبالتالي إنجاز ما هو مطلوب منهم بكل كفاءة ودقة.

لهذا فإن غياب الجودة عن المنظمة يجعلها تعاني من تقديم خدمات عادية وأحياناً رديئة للمستفيدين وهذا ما ينعكس على سمعتها لذا يستلزم على أي منظمة أن تكون الجودة مطلب أساسي داخل محيطها الداخلي وحتى الخارجي من أجل تقديم الأفضل دائماً كما تحظى باهتمام العلماء والباحثين نظراً لأهميتها البالغة فكلما تم تقديم خدمات متقنة وجيدة كلما تمكنت المنظمة من كسب ولاء المستفيدين ورضاهم وهذا ما يضمن لها سمعة جيدة.

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع كموضوع لدراسة علمية هو الرغبة في التعرف على ما إذا كانت هناك عدالة تنظيمية مطبقة في بلدية الطارف كما أن هذا الموضوع يعد من المواضيع الهامة والضرورية بالنسبة لأي منظمة وأخيراً معرفة إذا ما كانت الخدمة المقدمة من طرف بلدية الطارف جيدة أم لا.

حيث تبرز أهمية موضوع دراستنا في إلقاء الضوء على أهمية كل من العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية بالنسبة لبلدية الطارف، والتحسيس بضرورة تواجد كل منهما داخل محيط أي منظمة سواء خدماتية كمنظمة درستتها ألا وهي البلدية أو أي منظمة إنتاجية أخرى.

كما يكمن الهدف الأساسي لدرستنا في محاولة فهم واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) والجودة التنظيمية بأبعادها (جودة الأداء، الخدمة، الحياة الوظيفية) داخل بلدية الطارف وتبيان العلاقة بينهم ومعرفة إذا كان هذا يزيد من ثقة الموظف بمكان عمله من جهة والوصول إلى الجودة المطلوبة من جهة أخرى.

حيث لا يمكن أن تتحقق الجودة التنظيمية دون وجود ثقافة حقيقية تؤكد على ضرورة وجودها ضمن إستراتيجية المنظمة، فهي تعمل على دحض الذاتية والتحيز إلى أحد الأطراف دون الآخر

والالتزام بمبدأ المشاركة الذي يتجسد في الإدارة التشاركية وإعطاء الموظفين الحرية في المبادرة الفكرية وإبداء الآراء، وهذا ما يولد لديهم ما يعرف بالعدالة التنظيمية.

ومن خلال هذا الطرح يمكن طرح التساؤل المركزي التالي: ما علاقة العدالة التنظيمية بالجودة

التنظيمية داخل منظمة البحث ؟

والذي تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق جودة الأداء داخل منظمة البحث؟
- 2- كيف تساهم العدالة الإجرائية في تحقيق جودة الخدمة داخل منظمة البحث؟
- 3- ما علاقة العدالة التفاعلية بتحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل منظمة البحث؟

ثانيا: المفاهيم:

تعد خطوة تحديد المفاهيم خطوة مهمة في البحث العلمي فهي تساعد على شرح وفهم المصطلحات التي لها علاقة بالظاهرة المراد دراستها، ومن بين المفاهيم التي سوف نتطرق إليها في بحثنا هذا هي:

- 1- مفهوم العدالة التنظيمية: اختلفت وتنوعت وجهت نظر الباحثين حول مفهوم العدالة التنظيمية ونذكر منها هي: " النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والكفاءات من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم."¹

نفهم من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية هي التعامل بكل نزاهة مع الموارد والكفاءات واحترام الموظفين وحماية حقوقهم.

¹ - عمر دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص 32.

وعرفها الفهداوي والقطاونه على أنها: "قيمة مهمة واحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبدلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة."¹

من خلال هذا التعريف نستنتج أن العدالة التنظيمية هي شعور الموظفين بالمساواة والإنصاف في الحقوق والواجبات والتي توضح علاقة الموظف بإدارة المنظمة.

عرفها فلجر بأنها: "سلوك أخلاقي ذو فضيلة تملي على الموظفين كيف يتعاملوا ويتفاعلوا مع بعضهم البعض."²

نفهم من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية هي فعل أخلاقي لها تأثير إيجابي على الموظفين وطرق التعامل فيما بينهم.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا إجرائيا للعدالة التنظيمية: إحساس الموظف بالإنصاف والنزاهة والمساواة في التعامل وفي الحقوق والواجبات من طرف منظمته وهذا ما يجعله يبدع ويتميز في مجال عمله.

1-1 مفهوم العدالة التوزيعية: تشير العدالة التوزيعية كما ذكر الشثري "إلى إدراك العاملين لمدى نتائج عدالة القرارات الإدارية من حيث القيمة والمساواة والحاجة، وهي الخط القاعدي للعدالة وتتعلق بقرارات زيادة الأجور وتسريح العمال ونقلهم وإعادة تدريبهم وتثبيتهم."³

¹ - مصطفى داسه، بلقاسم شبيلي: العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة المفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة، العدد الثامن، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص 431.

² - سمية بن دحو، سهيل مقدم: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، العدد 7، الجزائر، 2017، ص 213.

³ - سعيد بن فايز بن محمد السبعي: دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، العدد 164، الجزء الأول، جامعة الأزهر، مصر، 2015، ص 534.

من خلال هذا المفهوم نفهم بأن العدالة التوزيعية تتعلق بالمرجعات التي يستفيد منها الموظف والتي تتمثل في الترقية والأجر والحوافز وغيرها.

عرفها أيضا فلجر وكروبين زانوا 1998 بأنها: "تصور الفرد على ما إذا كانت المكاسب التي يحصل عليها موزعة بشكل عادل، وأن الأفراد يصدرن أحكام بشأن مدى ملائمة العدالة التوزيعية مقارنة بنتائجها".¹

يمكن القول بأن العدالة التوزيعية هي معرفة إذا كانت العوائد الممنوحة للموظف من قبل المنظمة يسودها العدل والنزاهة والإنصاف.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا إجرائيا للعدالة التوزيعية فهي: التوزيع العادل لكل من المخرجات التي تتمثل في ساعات العمل والأجور والمكافآت التي يحصل عليها الموظف إضافة إلى مختلف البرامج التي تمنحها المنظمة للموظف من أجل تطوير وتنمية مهاراته وكفاءاته مما يجعله يبدع في عمله.

1-2 مفهوم العدالة الإجرائية: نظر مورمان ونيهوف إلى أن "العدالة الإجرائية تتشكل من خلال مقومات أساسية مهمة تتمثل في ثبات الإجراءات، وعدم الميل نحو التحيز، والدقة في الإجراءات والتأكد من صحتها وسلامتها وواقعيتها، وعدم تعارضها مع الأخلاقيات التنظيمية والإنسانية السائدة المحيطة بالمنظمة".²

¹ - فرطاس حمزة، نحوي عائشة : العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها) ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص348-349.

² - بوقليع محمد: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2016، نقلا عن: <https://meu.edu.jo> ، بتاريخ 01/02/2022.

يتوضح لنا من خلال هذا التعريف أن العدالة الإجرائية هي مجموعة من الإجراءات التي صممت من طرف المنظمة بشكل عادل بعيدا عن التحيز وبطريقة موضوعية وأخلاقية بحيث لا تتعارض مع الأخلاق السائدة في المجتمع ومع أخلاق المنظمة.

تعرف العدالة الإجرائية أيضا بأنها: " هي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي تم استخدامها في تحديد المخرجات، فعدالة الإجراءات عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد."¹

نفهم من خلال هذا التعريف أن عدالة الإجراءات تعني شعور الموظف بالإنصاف في الإجراءات والقرارات التي تستخدم في تحويل المدخلات إلى مخرجات يحصل عليها الموظف. من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا إجرائيا لعدالة الإجراءات:

مجموعة الآليات المتعلقة بالإجراءات والقرارات المتخذة من طرف المنظمة ويشترط أن تكون عادلة وأخلاقية وصادقة وبعيدة عن التحيز.

1-3 مفهوم العدالة التفاعلية (التعاملات):

تعرف على أنها: "درجة إحساس العاملين بالعدالة التفاعلية، التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل مع العاملين."²

نفهم من خلال هذا التعريف أن العدالة التفاعلية هي إدراك الموظفين لحسن المعاملة التي يتلقونها من طرف إدارة المنظمة نظرا لتقيدهم بالإجراءات.

¹ - العمري محمد عوض: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 485.

² - بو نقاب مختار: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة ورقلة، الجزائر، 2021، ص 485.

تعرف أيضا بأنها: "مدى إحساس الفرد العامل أو الموظف بعدالة المعاملات الإنسانية في أثناء أداء العمل وعندما تطبق عليه الإجراءات، ويستطيع الموظف أن يستشعر هذا النوع من العدالة من خلال ما يبديه المدير المسؤول من عدل ومساواة واحترام ومصداقية في تعامله مع الموظف الموكل إليه العمل.¹"

نستنتج من خلال هذا أن عدالة التعاملات هي شعور الموظف بالمعاملة الإنسانية العادلة التي يتلقاها عند تأدية عمله ويستطيع أن يشعر بذلك من خلال ما يتلقاه من احترام ومساواة وصدق من طرف مسؤول المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة نخرج بالتعريف الإجرائي لعدالة التفاعلات (التعاملات): هي المعاملة العادلة والصادقة والإنسانية المبنية على الاحترام التي يشعر بها الموظف أثناء قيامه بعمله أو من خلال التعامل الذي يحصل عليه من طرف الإدارة العليا للمنظمة.

2- مفهوم الجودة التنظيمية:

هناك العديد من التعريفات لمصطلح الجودة التنظيمية نذكر منها:

تعرف أنها: "مجموعة المبادئ والأدوات والإجراءات التي توفر حاجات المستهلك".²

نفهم من خلال هذا التعريف أن الجودة تقدم سلعة أو خدمة يعتبرها المستفيد مرضية ومشبعة لحاجاته.

أيضا هي: "الجودة تعني التحرر من العيوب - التحرر من الأخطاء التي تتطلب القيام بالعمل مرة أخرى (إعادة العمل) أو ينتج عنه فشل ميداني، أو عدم رضا العملاء، أو العميل من

¹ - غانم بدر محمود عبد الرحيم : درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتقويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين، 2015 ، ص ص 14 - 15 .

² - المنيف إبراهيم بن عبد الله : إستراتيجية الإدارة اليابانية ، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998، ص 202.

المطالبات، وما إلى ذلك. وبهذا المعنى ، فإن معنى الجودة موجه نحو التكاليف وأعلى الجودة عادة تكلف أقل.¹

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الجودة هي عمل الشيء بطريقة متقنة وصحيحة والغرض منها هو إرضاء المستفيد.

تعرف الجودة أيضا بأنها: " أداء عملية معينة انتاجية كانت أم خدمية وفق لمعايير محدد سلفا نمطية تمثل أعلى مستوى لإرضاء المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها."²

يتوضح لنا بأن الجودة التنظيمية هي تقديم خدمة أو سلعة وفق مقاييس معينة من أجل اسعاد المستفيد.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة التنظيمية إجرائيا على أنها: هي مجموعة الصفات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة والهدف منها هو الوقاية من العيوب والأخطاء من أجل تحقيق رغبات واحتياجات المستفيد.

2-1 مفهوم جودة الأداء:

تتمثل في: " قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة وأداء الوظيفة المتوقعة منه وسهولة عمليات الصيانة والإصلاح، وتكون هذه الجودة مرتبطة بجودة التصميم التي يتم تحديدها، كما تعرف جودة الأداء بأنها: احتمال أن يعمل المنتج أو جزء أو النظام حسب الموصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية".³

¹ - Ahmed Badr Eldin: IA-Quality - General Concepts and Definitions, Researchgate, Egypt, 2014, p1.

² - أبو النصر منحت محمد : إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايسن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1 ، المجموعة العربية لتدريب والنشر ، مصر ، 2015 ، ص 49.

³ - سلطان كريمة: طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2006 - 2007 ، ص14.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن جودة الأداء هي استطاعة المنتج القيام بمهامه المطلوبة منه في فترة زمنية معينة وفي ظروف التشغيل العادية من أجل إرضاء الزبون ولا يتحقق هذا إلا في ظل وجود جودة التصميم التي تعمل على التصميم الجيد والدقيق للمنتج، كما ينطبق هذا أيضا على الخدمة المقدمة للمستفيد بحيث ينبغي أن تكون الخدمة المقدمة خالية من الأخطاء ومصممة بشكل جيد من أجل إرضاء المستفيد.

كما تعرف أيضا أنها: "حسن أداء المنتج في السوق، أو مدى حسن إدراك وقبول المنتج من العميل عند استعماله ، وهي تعبير عن درجة رضا العميل عن المنتج عند استعماله بعد شراءه".¹

من خلال هذا التعريف لجودة الأداء يتضح لنا بأنها تعني التعبير عن شعور العميل أو المستفيد بالإعجاب والموافقة على المنتج المعروض في السوق أو الخدمة المقدمة وإظهار القبول والرضا والموافقة اتجاههم.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا إجرائيا لجودة الأداء يتمثل فيما يلي: فهي تعبر عن مدى قبول ورضا وإعجاب العملاء والمستفيدين بالمنتج أو السلعة المقدمة لهم كما تحرص على الدقة في إنجاز العمل من أجل الحصول على منتج أو خدمة جيدة وذو جودة عالية.

2-2 - مفهوم جودة الخدمة: عرف (Lewis and Booms 1983) جودة الخدمة على أنها:

"قياس مدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العميل، فتقدم خدمة ذات جودة".²

¹ الطائي رعد عبد الله، قدارة عيسى: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص36.

² السويسي دلال : نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011 - 2012 ، ص 44.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن جودة الخدمة هي التقدير لمستوى الخدمة الممنوحة للمستفيدين وتكون موافقة مع توقعاتهم.

عرفها أيضا (Payne) أنها: " تتعلق بقدرة المؤسسة على ملاقة توقعات العملاء التفوق عليها ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء." ¹

نستنتج من خلال هذا التعريف بأن جودة الخدمة تكمن في إمكانية المنظمة على التنبؤ بتوقعات المستفيدين أو تقدم عليها، ونجاحها أو فشلها يكون مرتبط بنوعية الأداء.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريفا إجرائيا لجودة الخدمة فهي: تتعلق بالخدمة المقدمة للمستفيد من طرف المنظمة، وهذه الخدمة قد تلبي توقعاته أو تتجاوزها كما تساعد على التعرف على المشاكل وحلها في وقت قياسي من أجل كسب رضا المستفيد.

2-3 - مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعرف بأنها: " مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين ، وحياتهم الشخصية أيضا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وللعاملين فيها." ²

نفهم من خلال هذا التعريف أن جودة الحياة الوظيفية هدفها الأساسي تحسين الحياة الوظيفية للموظفين وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تسمح لهم بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - مرازقة عيسى، مخلوف سهام: أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 ، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة ، 2017، ص388.

² - بوزيد سليمة: جودة الحياة الوظيفية كأساس لتغيير التنظيمي، مجلة آفاق علمية، المجلد 12، العدد5، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2020، ص188.

تعرف أيضا بأنها: "بيئة العمل المواتية التي تدعم وتعزز الارتياح من خلال توفير للموظفين المكافآت الملائمة، والأمن الوظيفي، وفرص النمو الوظيفي".¹

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن جودة الحياة الوظيفية تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وتوفر لهم الأمن والاستقرار في العمل والمكافآت والأجور المناسبة.

من خلال ما تم ذكره من تعاريف عن جودة الحياة الوظيفية توصلنا إلى التعريف الإجرائي التالي: إن جودة الحياة الوظيفية هي مفهوم متعدد الأبعاد، فهي تشمل الحوافز والمكافآت والأجور وتسعى لضمان بيئة عمل مريحة للموظفين أي تهتم بكل ما يضمن حياة وظيفية ملائمة كما تضمن الاستقرار مما يؤدي إلى الإبداع والتميز في تأدية العمل.

3- مفهوم المنظمة :

يعرفها إبراهيم العسل أن المؤسسة أو المنظمة هي: "عبارة عن جماعة رسمية منظمة تتكون من أجل تحقيق هدف معين قد يكون تجاريا، أو دينيا، أو رياضيا، أو صحيا، أو تربويا من أمثلة المؤسسات: الجمعيات الخيرية أو الدينية، والجماعات الحزبية، ومن أهم خصائص المؤسسات التنظيم الرسمي المبني على القوانين واللوائح المنظمة لهذه المؤسسات وعلى علاقات الاجتماعية القائمة بين أعضائها".²

نفهم من خلال هذا التعريف أن المنظمة هي كيان اجتماعي مبني على قوانين ولوائح ويتكون من أفراد وجماعات يتفاعلون في ما بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك في شتى المجالات.

²- Guenirifatna : The impact of modern leadership styles on quality of work life through the decentralization of organizational justice, phdthesis third phase, specialty organizations management , zianeachour university, djelfa, 2018-2019, p74.

²- عيشور نادية سعيد: محاضرات في علم الاجتماع المؤسسات، جامعة محمد لأمين دباغين، سطيف، 2019، نقلا عن: <https://cte.univ-setif2.dz> ، بتاريخ 23/02/2022.

كما تعتبر المؤسسة أيضا: " تجمع سلمي للأشخاص، يتمتع بالاستقلالية القرار، ويمكن اعتبارها أيضا حالة خاصة من مفهوم أوسع وهو (المنظمات Organisations) ويشير مفهوم المنظمة إلى مجمل الأشخاص الهيكلين لبلوغ أهداف محددة. ولكل منظمة قواعد ومعايير وقيم، كما أنها تعتمد نظام للجزاء والمكافأة لقيادة أفرادها وفق لما يتماشى مع ما تطمح إلى تحقيقه".¹

نستنتج من خلال هذا التعريف أن المنظمة هي مجموعة من الأفراد يسعون إلى تحقيق هدف محدد وفق قواعد ومعايير وأسس محددة مسبقا.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا إجرائيا للمنظمة وهو:

عبارة عن تجمع رسمي منظم يضم مجموعة من الأفراد يتعاونون ويعملون فيما بينهم من أجل بلوغ غاية معينة بالاعتماد على وسائل مادية ومالية.

4- مفهوم البلدية:

سنعتمد في دراستنا هذه على منظمة البلدية والتي يمكن تعريفها على أنها: " الجماعة الإقليمية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأساسية للإقليم".²

نفهم من خلال هذا التعريف أن البلدية هي عبارة عن تنظيم محلي له حدود جغرافية وترابية تضم جماعة من الأشخاص وتعمل على تقديم خدمات للمواطنين.

كما تعرف البلدية أيضا على أنها: " الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".³

¹ - مخلفي أمينة : محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاسي مرياح ، ورقلة ، دون تاريخ النشر، ص 3-4.

² - حليسي علي : التنظيم الإداري للبلديات في الأوراس 1870م /1919م، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تاريخ الأوراس، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015، ص 20.

³ - عمار بوضياف: التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 193.

يمكن القول من خلال هذا أن البلدية عبارة عن إقليم يضم مجموعة من الناس يتمتعون بالحرية والاستقلال.

عرف المشرع البلدية أيضا: " الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وأضفى عليها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي كما جعل منها الإطار المؤسساتي لمشاركة المواطنين في التسيير."¹ نستنتج من خلال هذا التعريف أن البلدية تعد من المنظمات التابعة للدولة تسعى إلى تقديم خدمات للمواطنين وإشراكهم في تسيير الشؤون العمومية.

من خلال ما سبق نستنتج تعريفا إجرائيا للبلدية: هي عبارة عن إقليم له حدود جغرافية ويكون تابع للدولة، من بين مهام منظمة البلدية هي تقديم خدمات للمواطنين.

ثالثا: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة هي أحد الأجزاء المهمة في البحث العلمي يستعين بها الباحث من أجل التعرف على مختلف جوانب بحثه، كما تساعده أيضا في تحديد الإطار النظري لدراسته والحصول على مراجع ومصادر ومعلومات تساعده في باقي خطوات البحث.

تناول العديد من الباحثين موضوع العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية في المنظمات وسوف نستعرض بعض الدراسات العربية والجزائرية التي تناولت هذان المفهومان:

1-الدراسات العربية:

1-1 دراسة خلف بن محمد خلف العنزي: دراسة بعنوان العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.²

¹ - علاء الدين عشي: شرح قانون البلدية، دار الهدي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص25.
² - خلف محمد خلف العنزي : العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تربية وآداب، جامعة تبوك ، المملكة العربية السعودية ، 2019.

حاولت الدراسة تسليط الضوء على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بجامعة تبوك

ما قد يسهم في رفع كفاءة العمل وإتقانه وزيادة الفعالية وانطلقت من الإشكالية التالية :

- ما واقع العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة

التدريس ؟

والتي تفرعت عنها الأسئلة التالية:

- ما واقع العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس بجامعة تبوك ؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي (الرضا عن العمل وظروفه، العلاقات مع الزملاء والرؤساء العمل

الرضا عن الرواتب والمكافآت، الرضا عن القوانين والأنظمة والتعليمات، الرضا عن التقدير واحترام

الذات) تعزى لمتغيرات الجنس والجنسية والرتبة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع العدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء

هيئة التدريس بجامعة تبوك ؟

المنهج المستخدم:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة واقع العدالة التنظيمي والرضا الوظيفي كما

اعتمدت أيضا على المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية

والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك.

- أداة الدراسة هي : الاستبانة

نتائج الدراسة :

- جاء واقع العدالة التنظيمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة تقدير عالية

بمتوسط حسابي (3,74) انحراف معياري (0,600).

- جاء بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3,75)، وانحراف معياري (0,694) وبدرجة تقدير عالية.

- جاء بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الثانية إذ بلغ متوسط الاستجابات على هذا البعد ككل (3,74) وانحراف معياري (0,687) وبدرجة تقدير عالية.

- جاء في المرتبة الثالثة وأخيرة بعد العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي (3,72) وبانحراف معياري (0,603) بدرجة تقدير عالية.

1-2 دراسة مسلم أيوب أحمد القواسمة: بعنوان جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.¹

جاءت هذه الدراسة لبحث جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل وانطلقت من الإشكالية التالية:

- ما مدى جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل ؟
والتي تفرعت عنها الأسئلة التالية :

- ما مستوى ضغط العمل في الشركة الصناعية في مدينة الخليل ؟
- ما مستوى الترقية والتقدم الوظيفي في الشركة الصناعية في مدينة الخليل ؟
- ما مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات في الشركة الصناعية في مدينة الخليل ؟
- ما مستوى الصحة والسلامة المهنية في شركة الصناعية في مدينة الخليل ؟
- ما مستوى الاستقرار والأمان الوظيفي في الشركة الصناعية في مدينة الخليل ؟
- ما مستوى التدريب والتعليم في الشركات الصناعية في مدينة الخليل ؟

¹ - مسلم أيوب أحمد قواسمة : جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2020.

- ما مستوى الأجور في الشركات الصناعية في مدينة الخليل ؟

المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على :المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة هي: الاستبيان.

نتائج الدراسة :

أظهرت النتائج أن جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل كانت متوسطة حيث بلغت درجة المتوسط الحسابي الكلية (3,07) والانحراف المعياري (0,73) كما تبين أن درجة المجال الرابع وهو الصحة والسلامة المهنية مرتفعة، وكانت أعلى المجالات جودة البيئة يليها ضغط العمل، ثم الاستقرار والأمان الوظيفي، ثم المشاركة في اتخاذ القرار، ثم الترقية والتقدم الوظيفي، ثم التدريب والتعليم وأخيرا الأجر.

2-الدارسات الجزائرية:

2-1 دراسة صليحة رقاد: بعنوان تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية:

آفاقه ومعوقاته.¹

سعت الدراسة لكشف معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وانطلقت من الإشكالية التالية:

- ما هي معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ؟

التي تفرعت عنها الأسئلة التالية :

¹- رقاد صليحة: تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف، الجزائر، 2013-2014.

- ما هي المبررات الدافعية لتطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة ؟

- ما هي السياسة المناسبة (الخيارات الأساسية) لتطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة ؟

- ما هي المعوقات التي تواجه تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة ؟

- ماهي عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة ؟

المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مبني على أسلوبين يتمثل الأول في الأسلوب النظري لتقديم خلفية عن جودة التعليم العالي ونظام ضمانها ويشمل الثاني على أسلوب دراسة حالة.

نتائج الدراسة :

- موافقة مسؤولي ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية العالي محل الدراسة بدرجة عالية إن لم نقل عالية جدا على وجود تحديات داخلية تدفع مؤسساتهم إلى تطبيق نظام ضمان الجودة خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى تحسين فعالية، كفاءة وحوكمة مؤسسة التعليم العالي.

- موافقة مسؤولي ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بدرجة عالية على وجود تحديات خارجية تدفع مؤسساتهم إلى تطبيق نظام ضمان الجودة خاصة فيما يتعلق بتزايد البطالة بين خريجي الجامعات وتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي.

- ما يمثل (64%) من مجتمع البحث المستهدف ، يتجهون نحو الأخذ بمطابقة الأهداف كمفهوم مناسب للجودة وكخطوة أولية.

- ما نسبته (88%) من مجتمع البحث المستهدف، يرون أن الهدف الأساسي من تطبيق نظام ضمان الجودة هو تحسين الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائري.

2-2 دراسة حمزة فرطاس: بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية.¹

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على إذا كانت هناك علاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية وبين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة، والتعرف أيضا على كل من مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية، إضافة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين المعلمين في الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وانطلقت من الإشكالية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة ؟

التي تفرعت عنها الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة ؟
- 1-1 ما مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة ؟
- 2-1 مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة ؟
- 3-1 ما مستوى الشعور بالعدالة التعاملات لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة ؟
- 2- ما مستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة ؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التوزيعية وأبعاد الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة ؟

¹ فرطاس حمزة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2016.

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة الإجرائية وأبعاد الصحة النفسية لدى

معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة ؟

5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التعاملات وأبعاد الصحة النفسية لدى

معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة ؟

المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج : الوصفي.

أداة الدراسة: الاستبيان.

نتائج الدراسة :

- مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة.

- مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية متوسط.

- مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية مرتفع.

- مستوى الشعور بالعدالة التعاملات مرتفع.

- مستوى الصحة النفسية لدى معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة مرتفع.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الصحة النفسية لدى

معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التوزيعية وأبعاد الصحة النفسية لدى

معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة.

- توجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة التوزيعية وبعد الشعور بالكفاءة

والثقة في النفس.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة الإجرائية وأبعاد الصحة النفسية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشعور بالعدالة المعاملات وجميع أبعاد الصحة النفسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن هذا الدراسات المدرجة ركزت على العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية ألا وهما مؤشرات دراستنا، حيث لاحظنا أنهم جميعا بما فيهم دراستنا اتفقوا على نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي ونفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

اختلفوا مع دراستنا في مجالات الدراسة أي المجال المكاني من حيث مكان إجراء الدراسة والمجال الزمني تاريخ إجراء الدراسة والجانب البشري المتمثل في عينة الدراسة.

حيث استفدنا من هذه الدراسات السابقة في الجانب النظري الذي ساعدنا على تكون فكرة حول الموضوع، بالإضافة إلى تعرفنا على أهم المصادر والمراجع التي تخدم موضوعنا.

الفصل الثاني:

المدخل النظرية للدراسة

تمهيد.

أولاً: المدخل النظرية للعدالة التنظيمية:

1-1 نظرية العدالة.

2-1 نظرية التوقع.

3-1 نظرية حساسية العدالة.

4-1 نظرية الحرمان النسبي.

ثانياً: المدخل النظرية للجودة التنظيمية:

1-2 نظرية دائرة ديمينج.

2-2 نظرية الحيود السياسي.

3-2 نظرية الجودة بمطابقة الموصفات.

4-2 نظرية إيشيكا.

خلاصة.

إن النظرية العلمية تحتل مكانة هامة في البحث العلمي نظرا لأهميتها البالغة في أي علم من العلوم، فهي تساعد الباحث على تحديد موضوع بحثه وتنظم له مساره وأدواره وحتى عملياته حيث تعددت واختلفت المداخل النظرية باختلاف وتعدد وجهات النظر العلماء والباحثين ومن خلال بحثنا هذا سوف نتطرق إلى أهم النظريات التي تناولت كل من العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية.

أولاً: المداخل النظرية للعدالة التنظيمية:

1-1 نظرية العدالة (Equitytheory):

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة عندما قدم (Adams 1963 , 1965) نظريته المعروفة باسم **نظرية العدالة** والتي لقيت اهتماما كبيرا في ذلك الحين، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها أحد أهم نظريات السلوك الإنساني، وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يدركون علاقات التعامل فيما بينهم في العديد من المواقف وذلك من خلال خطوتين هما:

أ- مقارنة ما يقدمونه من جهود ومساهمات مقابل ما يحصلون عليه من عوائد أو نتائج.

ب- مقارنة نتيجة الخطوة الأولى بمساهمات الآخرين وعوائدهم.

أي أن هذه النظرية تفترض أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية ومدخلاتهم الوظيفية إلى نسبة مخرجات الغير من الأصدقاء والأقران في العمل.¹

ومن مساهمات هذه النظرية تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور، وركزت على أهمية المقارنات في العمل بين العاملين، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم برنامج المكافآت، كما أوضحت بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة

¹ - حواس أميرة محمد رفعت: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص ص 43-44.

عدم المساواة، وأهمية حل هذه المشكلة التي قد يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة، أو الاتجاهات السلبية، أو الإحساس بعدم العدالة أو انخفاض الأداء.¹

يمكن القول من خلال ما سبق أن هذه النظرية قد ركزت على القيام بمقارنة المدخلات والمخرجات التي يحصل عليها الموظف مع ما يحصل عليه زملائه في العمل، فإذا كانت النتيجة سلبية هنا لا يشعر الموظف بوجود عدالة وهذا ما يترتب عليه ظهور العديد من المشاكل التنظيمية كإنخفاض معدلات الأداء...الخ.

1-2 نظرية التوقع:

طور بورتر ولولر نظرية التوقع عام 1968، حيث أضافت هذه النظرية متغيراً جديداً هو رضا العامل عن عمله أكد بورتر ولولر أن الجهد الذي يبذله العامل في العمل يعتمد على قيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقيق مكافأة في حالة بذل الجهد، ويتحدد رضا العامل بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد أنها عادلة ومنسجمة مع الجهد والإنجاز المبذول، فإذا كانت الفوائد تمثل الإنجاز فعلاً أو تزيد عن العوائد المتحققة ويعتقد أنها عادلة فسيحقق الرضا عن العمل وسيدفعه إلى تكرار ذلك الجهد أما إذا قلت الفوائد كما يعتقد أنه يستحق فسيحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهد لتحقيق النتائج التي يسعى إليها.²

¹ - بوقليع محمد، المرجع السابق، نقلاً عن الموقع التالي <https://meu.edu.jo> بتاريخ 2022/3/30.

² - السامرائي مهدي صالح مهدي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن،

تتناول ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:¹

- 1- **بعد التكافؤ:** ويمثل أهمية النتائج بالنسبة للموظف وهي أساس في نيل المكافآت.
 - 2- **بعد المساعدة (الإنجاز مع الراتب):** وتمثل مدى اعتقاد الموظف، بأن هذا الإنجاز سيساعد في نيل المكافآت.
 - 3- **بعد التوقع:** ويمثل إدراك الموظف ، مدى علاقة الجهد المبذول بمستوى الإنجاز أي بمعنى آخر، يعتمد تحفيز الموظف على مدى إدراكه واعتقاده بأن الجهد المبذول أثناء العمل سيتحول في النهاية إلى انجاز معين، يتوقف عليه توقعاته للمكافآت التي سيحصل عليها نتيجة لذلك الأداء.
- وتعتبر هذه النظرية أكبر النظريات منطقية، لأنها تربط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح الأداء.

قد اتضح لنا من خلال ما تم ذكره سابقاً أن نظرية التوقع لبورتير ولولر ركزت على الجهد الذي يبذله الموظف من جهة وما يتوقعه وما يحصل عليه من مكافآت مقابل ذلك من جهة أخرى فإذا كان هناك تقارب بين العوائد التي توقعها والتي يحصل عليها مع الجهد الذي يبذله هنا سوف يشعر الموظف بالرضا ويستمر في بذله لذلك الجهد أما في حالة قلت العوائد سوف يؤدي هذا إلى عدم الرضا وبالتالي توقف دافعية الاستمرار في بذل الجهد.

1-3 نظرية حساسية العدالة (Equity sensitivity):

وضعت من قبل هيوزمان (Hueseman1987) وأعطى منظورا جديدا للعدالة التوزيعية وتبلورت عندما قام (Greenberg 1979) بدراسة مدركات العدالة للأفراد ذوي المبادئ والذين يؤمنون بالأخلاق وتوصل أن افتراضاته لا تنطبق عليهم، عالجت نظرية حساسية العدالة سلبيات

¹ حمدان خالد محمد، الزبون عطا الله: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017 ، ص ص 88 - 89.

نظرية المساواة التي تفترض أن العاملين يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها فالعاملين يختلفون بمدى حساسيتهم للعدالة وهم على ثلاثة أصناف: **المؤثرون** أو **المعطاءين** هم مجموعة من العاملين يستمدون رضاهم عندما يحصلون على أقل ما يستحقون، **الوسطيون** أو **المساوون** وهم مجموعة من العاملين يستمدون رضاهم عندما يحصلون على ما يستحقون، **الذاتيون** أو **الأنانيون** وهم مجموعة من العاملين يستمدون رضاهم عندما يحصلون على أعلى مما يستحقونه.¹

كما يرى **هيوزمان (Hueseman)** بأن العوائد لا تقتصر على الأجور والمكافأة المادية وإنما تعد العلاقات الاجتماعية أيضاً عائداً منتظراً، وبذلك تم إضافة بعداً جديداً في إدراك العدالة التنظيمية يتمثل في (**حساسية الأفراد للعدالة**) لتأخذ في الاعتبار بعداً الفروق الفردية النفسية، لأن الأفراد يسلكون طرقاً مختلفة فيما بينهم في أفعالهم بشأن إدراك حالة العدالة أو عدمها وذلك بسبب تفضيلاتهم.²

قد تبين لنا أن نظرية حساسية العدالة ركزت على اختلاف إحساس الموظفين للعدالة وهذا ما أدى إلى تقسيمهم إلى ثلاثة أصناف أو أنواع المعطاءين وهم أكثر رضا عن العمل ويهتمون بالعلاقات على المكافآت والعوائد المادية أما المساوون فاهتمامهم الأول ينصب على المكافآت المالية أي الجانب المادي أهم من العلاقات بالنسبة لهم والصنف الأخير وهم الأنانيون يميلون إلى أخذ مكافآت والعطاءات أكثر من غيرهم.

¹ - المدو الآء عبد الكريم: التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، ط 1، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص ص 150-151.

² - السامرائي مهدي صالح مهدي، المرجع السابق، ص ص 25-26.

1-4 نظرية الحرمان النسبي (Relative deprivation Theory):

تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال سوفر وآخرين (1949) ومرتون وروس (1968) وأحرزت التقدمات الحديثة فيها على يد كروسي (1976) ومارتن (1986)، وقد قدمت نظرية الحرمان النسبي بديلاً لنظرية المساواة المرتكزة على التبادل الخاص واقترحت أن مشاعر الحرمان ربما تنشأ من خلال المقارنات الاجتماعية الأوسع في سياقات عديدة مختلفة وقد ميزت النظرية بين نوعين من الحرمان أولهما **الحرمان الأنوي الفردي** الذي يعتمد على المقارنات بين الأفراد وهذا النوع يماثل الأحكام المستخدمة في نظرية المساواة، أما النوع الثاني من الحرمان فهو **الحرمان الأخوي الجماعي** الذي يعتمد على المقارنة بين الجماعات وفيه يشعر الفرد أن الجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها محرومة بسبب الخصائص العامة للجماعة مثل **العمر والجنس والعنصر**، فيركز حرمان الجماعة على التفاوت الثابت (عدم المساواة) بين الجماعات مثل الذكور والإناث، الأبيض والأسود، الإدارة والعمال.¹

وقد أشارت دراسة (مارتن 1993) إلى أنه تحت ظروف معينة فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل قدراً - خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزل، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الاجتماعي.

¹ - الهنداوي ياسر فتحي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 161.

كما أشار مارتن إلى أن نظرية الحرمان النسبي تتشابه مع نظرية العدالة (Adams 1963 - 1965) من زاوية أن كلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدركاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية ، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.¹

نلاحظ أن هذه النظرية قد اهتمت بمشاعر الحرمان النسبي سوء لدى الفرد أو الجماعة داخل المنظمة، ففي حالة غياب العدالة أو الإحساس بعدم المساواة فإن ذلك يعود إلى مقارنة الفرد نفسه مع غيره أو الجماعة تقارن نفسها مع جماعة أعلى منها مما ينتج لنا حالة من مشاعر الحرمان النسبي.

ثانيا: المداخل النظرية للجودة التنظيمية:

2-1 نظرية دائرة ديمنج:

إن نظرية إدوارد ديمنج في الإدارة والقائمة على مبادئ إدارة الجودة تدعم مفاهيم سيجما ستة وطرقها المنهجية، وإن نقاط ديمنج الأربعة عشرة للإدارة والتي تم نشرها عام (1980) تلخص نظريته وتزود القادة الذين يريدون تحويل مؤسساتهم بخارطة طريق مهمة في إدارة الجودة، بنيت نظرية ديمنج على فهم الاختلاف بين التباين الذي تسببه المسببات العامة والتباين الناتج عن المسببات الخاصة. يجب أن يدرك المديرون أنه دون القيام بتغيير في النظام (الذي يستطيعون فقط القيام به) فإن قدرة النظام ستظل كما هي، تتحدد الإمكانية أو القدرة (Capability) بالمسببات العامة التي هي بطبيعة الحال داخل النظام نفسه، ومثلما يتغير وزننا من يوم لآخر، فإنه توجد تغيرات نظامية متصلة صغيرة

¹ - دره عمر محمد ، المرجع السابق ، ص ص 68 - 69.

تحدث داخل النظام، ولا يمكن للموظفين التحكم في مراقبة الأسباب العامة لتباين ولا يجب اعتبارهم مسؤولين عنه أو أن يعاقبوا عن نتائجه.

يمكن أن يحدث التباين العام نتيجة لعوامل مثل الإضاءة الضعيفة، ونقص التدريب المستمر للمهارات الوظيفية أو تصميم غير جيد للمنتج، من جهة أخرى فإن الموارد الخام الجديدة وجزء الآلة المكسورة أو الموظف الجديد يمكن أن يسبب التباين الخاص وهذا يتوقف على الموقف، إن التأكيد على التباين بسبب من الأسباب العامة أو الخاصة هو تركيز أساس في الطريقة المنهجية لسيجما ستة خاصة عند تحديد كيفية تحسين العمليات.¹

ولقد لخص **ديمنج** مبادئه فيما يعرف بنظرية المبادئ الأربعة عشرة نقطة والتي تركز أساساً على فلسفة الإدارة ومشاركة العاملين، وفيما يلي النقاط الأربعة عشرة لنظرية **ديمنج**:²

1- الجودة أولاً ويأتي الربح نتيجة حتمية لتحقيق الجودة.

2- قرار الجودة وتطبيقها مسؤولية كل فرد في الشركة.

3- اجعل نظام الجودة متضمن في العمليات وليس التفتيش عنها في المخرجات.

4- الاهتمام برضى العميل بقدر الاهتمام بتقليل التكلفة.

5- التحسين المستمر رحلة لا نهاية لها.

6- تدريب الموظفين على الإنتاج أهم من تطوير الإدارة.

7- ضرورة التزام الإدارة العليا برؤية إستراتيجية للجودة.

8- ضمان حرية النقد البناء للموظفين وتوفير الأمان لهم.

¹ Penelope przekop : سيجما ستة في مجال الأعمال Six .sigma for Business Excellence ، ترجمة محمد يوسف، العبيكان للنشر والتوزيع ، الرياض السعودية ، 2008 ، ص 97.

² - الحارثي إبراهيم بن أحمد مسلم : تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة ، ط 1 ، فهرسة مكتبة الملك الوطنية أثناء النشر، الرياض ، 2014 ، ص 15.

- 9- بناء جسور التعاون لا التنافس بين الإدارات.
 - 10- التخلص من الشهادات والتعليمات.
 - 11- عدم التركيز على الأهداف الكمية بطريقة تضر بالجودة والفعالية.
 - 12- بناء نظام إداري يشجع الموظفين على تفعيل إمكانياتهم في العمل.
 - 13- بناء برنامج تدريب قوي على أدوات وتقنيات الجودة.
 - 14- إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات.
- من خلال ما سبق يظهر لنا أن نظرية دائرة ديمينج ركزت على تحسين الجودة في المنظمات عن طريق وضعه لأربعة عشرة مبدأ أكد من خلالها على أن تكون الجودة هي الأولى ومسؤولية كل موظف كما حرص على الاهتمام بالعمل والمنتج مع ضرورة وضع الإدارة للإستراتيجية خاصة بالجودة إضافة إلى العديد من المبادئ الأخرى المتعلقة بالجودة.

2-2 نظرية الحيود السداسي (Six Sigma):

هو مفهوم إحصائي هام لتحسين جودة المنتج وتقليل كلفته، يهدف إلى قياس مقدار انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى، فهو يعني في النهاية أن هناك أقل من (3,4) عيباً أو خطأ في كل مليون وحدة منتجة، ويعد البعض موضوع الحيود السداسي موضوعاً نظرياً غير قابل لتطبيق من الناحية العلمية، ولكن لو تخيلنا أن من الصعب تطبيق هذا المفهوم (أقل من 3,4 عيباً بالمليون) في أنظمة سلامة الطيران فإن هذا معناه وقوع الكثير من حوادث الطيران يومياً في مطارات العالم.¹

وإن الهدف من الانحراف السداسي Six Sigma هو إلغاء العيوب أو التحقيق أقل عدد من العيوب في المليون فرصة بالمنتجات والعمليات سوء كانت هذه العمليات صناعية يكون فيها المنتج

¹ - المسعودي حيدر علي: إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص147.

سلعة معينة، أو كانت هذه العمليات خدمية يكون فيها المنتج خدمة ما، وهو ما يتحقق حينما يكون انحراف سدا سي داخل حدود التسامح أو متطلبات الجودة حيث تصل كفاءة العمليات إلى (99,9997%) عند مستوى الانحراف السدا سي، ولكن ليست كل العمليات قابلة لهذا المستوى، وبصفة عامة فإن أقرب العمليات وصولاً لمستوى الانحراف السدا سي أقلها عيوباً وأقلها في تكلفة الإنتاج، كما تعني جودة في الكفاءة (كفاءة عالية) وتوفير في الوقت والمال والجهد ورضا العميل.¹

نستنتج من خلال ما سبق أن نظرية الحيود السدا سي تركز على الابتعاد عن العيوب أو التقليل منها في المنتجات أو الخدمات المقدمة للمستفيد بهدف تحقيق الجودة.

2-3 نظرية الجودة بمطابقة المواصفات لقلب كروزي:

تقوم على فكرة العمل بلا أخطاء (Zero Defects) يقسم نظريته إلى قسمين:²

القسم الأول : الشروط المطبقة لتحسين الجودة وهي:

- 1- مطابقة المنتج مع الشروط الأساسية التي تضعها الإدارة.
- 2- إتباع طريقة الوقاية.
- 3- معيار الأداء هو عدم وجود أخطاء.
- 4- معيار الجودة هو تكلفة عدم المطابقة بين المنتج وبين الشروط الأساسية التي تضعها الإدارة.

القسم الثاني: العناصر الأساسية للتحسين وهي:

1- التصميم.

2- التعليم.

¹ - الشميلي عائشة يوسف: برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي، المنهل، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 25.

² - عساف عبد المعطي: النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة (Theory) ، المنهل ، الإمارات العربية المتحدة ، 2012، ص 118.

3- التنفيذ.

ولا تعني الجودة من وجهة نظر كروزي الأناقة (Elegance) ولكنها تمثل المطابقة للمتطلبات (Conformance To Requirements) فهو يعتقد أن مشكلة الجودة ليست موجودة دائما، ولكن العكس من ذلك أن المنظمة هي التي تملك مشكلات وظائفية، فالتكلفة كما يتناولها كروزي، يجب أن تكون فعالة أكثر لإنجاز النشاط بشكل صحيح في الوقت الصحيح ، وقد اقترح أن فلسفة الأعطال صفر (Zero Defects) وهي معيار أداء مفيد، وأن تكلفة الجودة تتضمن تكلفة عدم المطابقة وهي بدورها تمثل مقياس أداء، وبالمقارنة مع ديمينج فقد ركز كروزي أكثر على الإدارة والعمليات التنظيمية وتغيير ثقافة الشركة من استعمال الطرائق الإحصائية.

تقوم فلسفة الأعطال صفر على فكرة صنع السلعة أو تقديم الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى أي بدون أية عيوب أو إصلاحات أو تغييرات يمكن أن تحدث، مما يؤدي إلى ارتفاع وزيادة التكاليف، وخصوصا تكاليف الجودة وهذا ما يحتم على الإدارة إيجاد الطرائق المناسبة لتخفيض هذه التكاليف.¹

نفهم من خلال هذا أن نظرية الجودة بمطابقة الموصفات تركز على الخلو من الأخطاء والنواقص في تقديم السلعة أو الخدمة وهذا يؤدي إلى تحقيق رضا المستفيد وإشباع رغباته إضافة إلى وصول بالمنظمة إلى مستوى عالي من الجودة.

2-4 نظرية إيشيكا:

تمتاز نظرية إيشيكا الياباني في الجودة بتركيزها على التدريب في مواقع العمل بحيث يمكن القول أن الجودة الشاملة تبدأ بالتدريب وتنتهي بالتدريب، ويرى إيشيكا أن التركيز على التدريب في

¹ - الصرن رعد: إدارة الجودة الشاملة، الكاتب للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص81.

أثناء الخدمة من أهم النشاطات التي يجب أن تهتم بها الإدارة العليا للجودة الشاملة في أي منشأة صناعية أو غير صناعية.¹

وقد حدد إيشيكا الجوانب الأساسية التي تشملها الجودة في المنظمات وهي:²

1- جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

2- جودة طريقة الأداء.

3- جودة المعلومات المستخدمة في المنظمة.

4- جودة العملية الإنتاجية.

5- جودة أماكن العمل.

6- جودة الأفراد العاملين في المنظمة.

7- جودة الأهداف الموضوعية في المنظمة.

ومن هنا فإن إيشيكاوا يعتقد أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويشمل التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند على التفتيش إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات والنشاطات الداخلية التي تزاعي العملاء بوصفهم جزء لا يتجزأ من تحسين الجودة ، وتحدي مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة.

ومن الأفكار الأساسية التي أسهم بها إيشيكاوا كذلك ما يلي:

1- يرى أن المسؤولية عن الجودة والالتزام بها يقع على عاتق المدير.

¹- الحارثي إبراهيم بن أحمد مسلم، المرجع السابق، ص22.

²- بلية الحبيب: إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2019، ص ص 98 - 100.

2- اقترح مخطط " السبب- الأثر أو " عظمة السمكة (Cousr-EffectDiagram) (Fushone)

والذي يستخدم كأداة لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور، وقد استخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل المديرين، وهي تساعد في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، كما تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لابد من مراقبتها لتحسين الجودة.

حيث تبين لنا من خلال ما سبق أن نظرية إيشيكاوا قد اهتمت بالبيئة الداخلية والخارجية في المنظمة حيث تمثلت البيئة الداخلية في تدريب الموظفين أما البيئة الخارجية فقد تمثلت في العميل أو المستفيد كما قام (إيشيكاوا) أيضا بوضع مخطط يدعى (عظمة السمكة) سعى من خلاله إلى ضبط الجودة عن طريق تتبع الشكاوي العملاء أو المستفيدين ومناقشة تلك الشكاوي من قبل المسؤولين أي إن المسؤول هو المكلف بتحقيق الجودة في المنظمة.

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم النظريات التي تناولت كل من العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية، حيث ركزنا على نظرية العدالة لأدمز، ثم نظرية التوقع لبورتر ولولر، نظرية حساسية العدالة لهيوزمان، ونظرية الحرمان النسبي لسوفر وزملاءه، أما فيما يخص الجودة التنظيمية فقد ركزنا على نظرية دائرة ديمنج لأدوارد ديمنج، ونظرية الحيود السداسي سكس سيغما ثم نظرية الجودة بمطابقة المواصفات لكروزي، وأخيرا نظرية إيشيكا للعالم الياباني إيشيكاوا .

حيث أن هذه النظريات المتعددة الأفكار والمناهج قد تناولت كل من العدالة التنظيمية والتي تعتبر نظرية المساواة لأدمز هي نقطة الانطلاق فيها، إضافة إلى وجود مجموعة من النظريات

الأخرى والتي تشترك كلها في دراسة نقطة واحدة ألا وهي المدخلات والمخرجات التي يحصل عليها الموظف في مكان عمله، إلا إنهم اختلفوا فقط من حيث طريقة الدراسة.

أما نظريات الجودة التنظيمية ركزت على ضرورة تحقيق جودة في المنظمات وذلك يكون من خلال السلع والخدمات المقدمة للمستفيد التي يجب أن تكون خالية من العيوب والأخطاء أو على الأقل التقليل منهم ، وهذا ما يحقق رضا المستفيد من جهة وخلق جو تنافسي من جهة أخرى.

المقاربة النظرية الأنسب لموضوعنا هي نظرية التوقع لبورتير ولولر باعتبارها من أكثر النظريات تركيزا على الموظف والجهد الذي يبذله في مكان عمله، إضافة إلى ما يتم الحصول عليه من مكافآت مقابل ذلك الجهد.

الفصل الثالث:

علاقة العدالة التنظيمية بالجودة التنظيمية داخل المنظمة

تمهيد.

أولاً: العدالة التنظيمية داخل المنظمة:

1-1 أهمية العدالة التنظيمية.

2-1 مقومات العدالة التنظيمية

3-1 أبعاد العدالة التنظيمية.

4-1 الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية.

ثانياً: الجودة التنظيمية داخل المنظمة:

1-2 أهمية الجودة التنظيمية.

2-2 عناصر ومكونات الجودة التنظيمية.

3-2 أبعاد الجودة التنظيمية.

3-2 معوقات تطبيق الجودة التنظيمية.

ثالثاً: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالجودة التنظيمية داخل المنظمة.

خاتمة.

يعتبر كل من مصطلح العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية من بين أكثر المصطلحات التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والدارسين، وهذا باعتبارهم من المتغيرات التنظيمية المهمة في نجاح أي منظمة، فعند شعور الموظفين بالعدل والمساواة والإنصاف في بيئة العمل هذا يؤدي بهم إلى الإبداع والتميز إنجاز العمل دون أخطاء.

قد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى كل من العدالة التنظيمية وأهميتها ومقوماتها ومختلف أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والآثار التي تترتب عن غيابها.

كما تطرقنا أيضا إلى الجودة التنظيمية حيث ركزنا على أهميتها وعناصرها ومكوناتها المختلفة وأبعادها المتمثلة في (جودة الأداء، جودة الخدمة، جودة الحياة المهنية) في الأخير تطرقنا إلى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالجودة التنظيمية داخل المنظمة.

أولا: العدالة التنظيمية داخل المنظمة:

1-1 أهمية العدالة التنظيمية:

حظيت العدالة التنظيمية بالكثير من الدراسات والبحوث التي تناول فيها الباحثون علاقة العدالة التنظيمية بالكثير من المتغيرات في بيئة العمل ومدى تأثير الأداء بمستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات المختلفة وقد حدد الفهداوي والقطاونة أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية:¹

1- العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور والرواتب في المنظمة وذلك من خلال عدالة التوزيع.

2- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار من خلال العدالة الإجرائية.

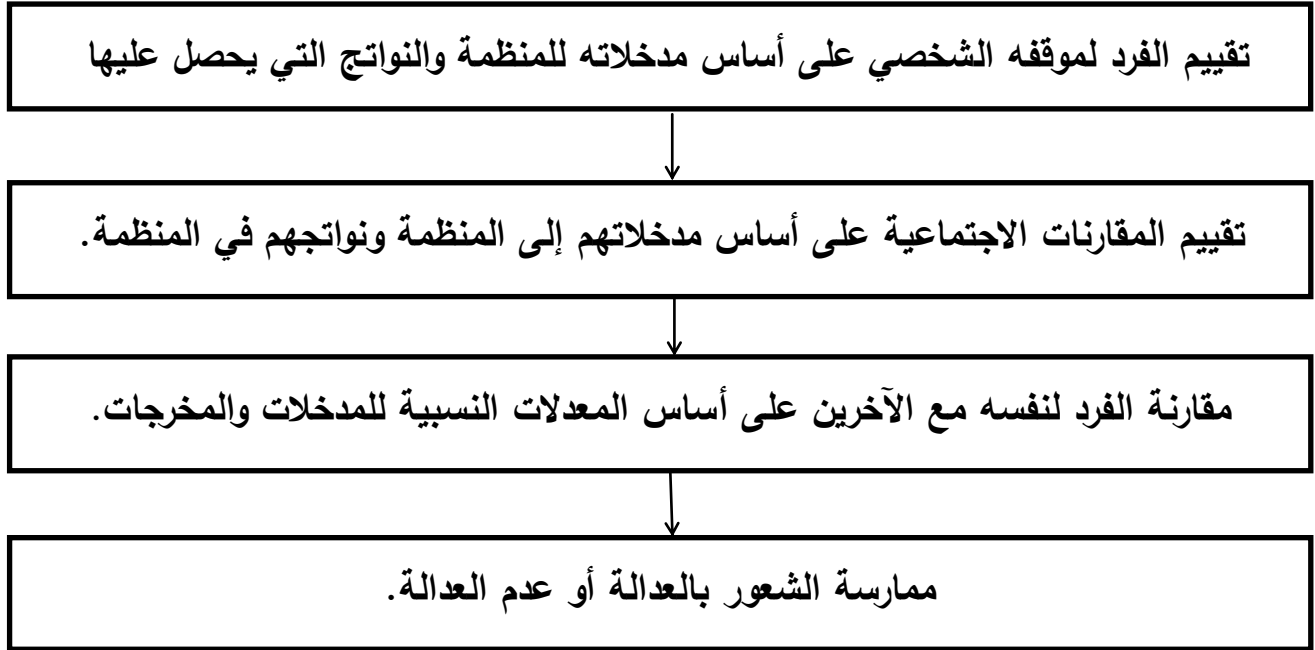
¹ - سعيد بن فايز بن محمد السبعي، المرجع السابق، ص 530-531.

- 3- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا عن حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام.
 - 4- العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجور التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهو ما تبرزه العدالة التفاعلية.
 - 5- تؤدي إلى تحقيق جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية وإنجازات عند أعضاء المنظمة.
 - 6- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- تظهر أهمية العدالة التنظيمية من ناحيتين الأولى تتمثل في الموظف وهذا من خلال العدالة في التوزيع الرواتب التي يحصل عليها إضافة إلى الإجراءات والقرارات المتعلقة بعمله، كذلك التعامل الذي يحصل عليه، أما الناحية الثانية ألا وهي المنظمة من حيث الجودة في أنشطتها والأداء الممتاز والمناخ التنظيمي السائد فيه.

1-2 مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري،

حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية وعلى النحو ما يبينه الشكل التالي ¹:



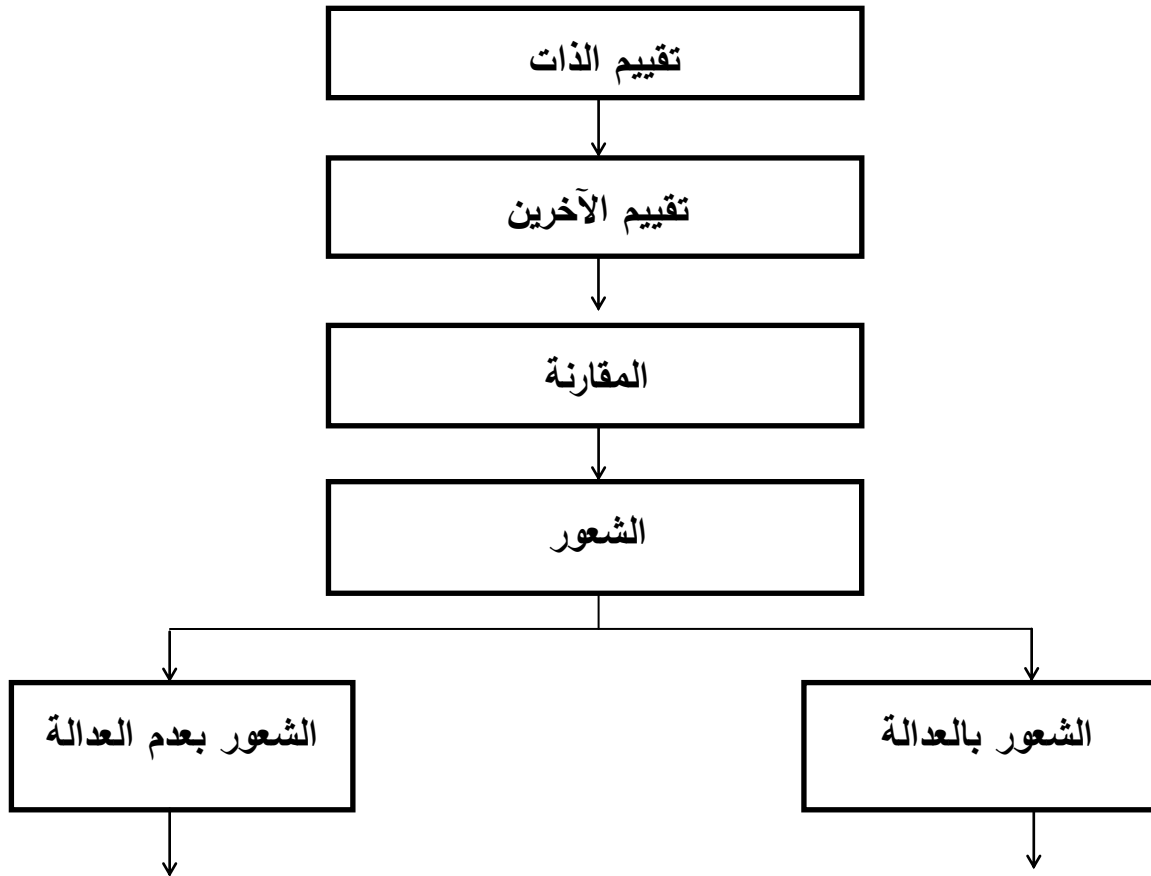
شكل رقم (1): يوضح مقومات العدالة التنظيمية.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن العدالة التنظيمية تقوم على مجموعة من المقومات والتي بدورها تركز على فكرة أن الموظف يقارن نفسه مع موظفين آخرين، فإذا كان يعامل بنفس معاملاتهم يعزز هذا لديه الشعور بالعدالة ويزيد من تحفيزه ودافعيته.

كما أوضح مورمان وجرفيت (Mormon And Griffin) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقومتها، والدافعية المدعمة لها وذلك من خلال الشكل التالي: ²

¹ - تاولي وسيلة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتفسير الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2019، ص28.

² - جقيبل سمية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2014، ص50.



دافعية للاستمرار في السلوك التنظيمي دافعية التخلص من حالات عدم العدالة

شكل رقم (2): يوضح أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.

في ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال

السلوكيات التالية:

- كل فرد في منظمة يحتاج إلى فهم ومعرفة وأساس أو معيار المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل

يحصل على المكافآت بناء على النوعية أو الكمية.

- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت

بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.

- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك.

هذا يعني أن مقومات العدالة التنظيمية تركز بدرجة أولى على المكافآت والعوائد التي يحصل عليها الموظف نتيجة ما يبذله وما يؤديه من جهد وأداء، وهنا يظهر لنا إذا كان يشعر بالعدل أو فإذا لم يحصل على مكافآت عادلة مقابل ما يبذله من جهد فهذا تلقائياً ينمي لديه الشعور بعدم العدل والإنصاف ويؤدي هذا بالتالي إلى عدم إتقان العمل أو الغياب عنه... الخ.

1-3 أبعاد العدالة التنظيمية:

أ - العدالة التوزيعية:

حددت ثلاثة قواعد للعدالة التوزيع في المنظمات هي:¹

- قاعدة المساواة: تقوم على فكرت إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

نستنتج هنا أن نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة يجب أن يسوده العدل والمساواة عند توزيع هذه المكافآت بين الموظفين الذين يعملون بجد والذين لا يعملون بجد.

- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الأفراد بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس العرق ، القابلية ... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

¹ - سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة: العدالة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة الشركة الوطنية لتأمين Saa، جامعة البليدة 2، الجزائر، دون تاريخ نشر، ص4.

نفهم من خلال هذه القاعدة أنه يجب أن يشعر كافة الموظفين بالعدل والإنصاف في المكافآت الموزعة من طرف المنظمة بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين... الخ.

- **قاعدة الحاجة:** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادة المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متروجة ولديها أطفال وامرأة غير متروجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتروجة يجب أن تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فإن المرأة المتروجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

بمعنى أنه يجب تفضيل أو مراعاة الموظفين ذوي الحاجة الملحة من قبل المنظمة فيما يخص زيادة في الأجور أو المكافآت... الخ وهذا ما يولد لديهم الإحساس بالعدل والمساواة.

وقد قسم (Rego Et Al) بعد العدالة التوزيعية إلى وجهين هما: **عدالة التوزيع للمهام، وعدالة التوزيع للعوائد.** ورغم أن عدالة التوزيع للعوائد وخاصة عدالة الأجور كانت محور الاهتمام في معظم البحوث المبكرة التي أجريت حول هذا النوع من العدالة، إلا أنه الأخذ في الاعتبار أن العدالة التوزيعية تتعلق بمجموعة أوسع من نتائج التنظيمية من بينها جداول العمل، والأداء.¹

وهذا يعني أن عدالة التوزيع تشمل الأجور والمكافآت ولترقية وكل ما يحصل عليه الموظف من منظمته مقابل ما يبذله من جهد وما يمارسه من أداء حسب مهاراته ومستوى تعليمه ومدخلات المنظمة وما يحصل عليه من تدريب.

¹ - أميمة حلمي مصطفى: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، العدد 41، الجزء الثالث، جامعة عين شمس، مصر، 2017 ، نقلا عن : <https://jfees.journals.ekb.eg> ، بتاريخ : 03/03/2022.

ب-العدالة الإجرائية:

يلاحظ في السابق أن البحوث في مجال العدالة التنظيمية كانت تركز فقط على العدالة التوزيعية ثم في بداية السبعينيات بدأ الباحثين يأخذون منحى آخر يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا ينبنى فقط على نتائج القرارات وإنما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية.

وقد حدد (Levenfhal 1980) ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي:¹

- قاعدة الطريقة الثابتة: وتعني تطبيق الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين ، دون إعطاء امتيازات لأي منهم دون الآخرين.

بمعنى جميع الموظفين يخضعون لنفس الإجراءات المتعلقة بقرار معين دون تميز أو مفاضلة.

- قاعدة طمس المحاباة: وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.

أي محاربة التحيز لأحد على حساب الآخر فيما يتعلق بإجراءات القرارات المطبقة في المنظمة.

- قاعدة الدقة: وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن هذه المعلومات والآراء تحلل بأقل خطأ ممكن.

بمعنى مراعاة الدقة وعدم الوقوع في الأخطاء عند مراجعة المعلومات والآراء المتعلقة بعملية التخصيص.

¹ العطوي عامر علي حسين: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2007، ص150.

- القاعدة الأخلاقية: تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص (التوزيع) يجب أن تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين.

لابد أن تكون الإجراءات المطبقة تتسجم مع معايير وأخلاق الموظفين.

- قاعدة التمثيل: وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصصهم إجراءات قرار معين ، بمعنى أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

أي مراعاة اعتبارات وتوقعات الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المطبقة في بيئة العمل.

- قاعدة الاستئناف: تعني وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.¹

نفهم من خلال هذه القاعدة أنه يجب توفير فرص من أجل تبديل أو تعديل القرارات الغير مناسبة أو الخاطئة.

ج- العدالة التفاعلية:

أشار العديد من الباحثين إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة وهما عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع المرؤوسين، أما عدالة المعلومات تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة بمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم.²

¹ شعبان فرح، بن شيخ سعيدة: محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة البويرة ، الجزائر، 2020، ص ص 153-154.

² جعفر خانو الزبياري: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 88.

نستنتج من خلال هذا أن عدالة التعاملات لديها نوعين من العدالة النوع الأول يتعلق بالمعاملة التي يعامل بها المسؤول الموظفين وهذه المعاملة لابد أن يسود فيها الاحترام والتقدير ويسمى هذا النوع بعدالة العلاقات الشخصية، أما النوع الثاني ألا وهو عدالة المعلومات تعني أنا الموظفين لابد من معرفتهم للمعلومات والإجراءات التي تتعلق بهم.

واستنادا لما حدده (Bies) و (Moag) سنة 1986 فإن هناك أربعة عوامل تحدد إدراك العاملين لعدالة التعاملات وهي:¹

- 1- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- 2- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- 3- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين وتقدير أفكارهم والاهتمام بحاجاتهم.
- 4- مدى استلام صاحب السلطة في حدود اللياقة في تعامله مع العاملين بمعنى امتناعه عن استخدام ألفاظ مؤذية.

يتضح من خلال هذا أن المسؤول هو المسؤول الأول عن عدالة التعاملات وهذا من خلال تعامله مع الموظفين وتقدير إنجازاتهم وآرائهم إضافة إلى اللباقة في الحوار... الخ كل هذا من شأنه أن يعزز شعور عدالة التعاملات لدى الموظفين.

1- 4- آثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية داخل المنظمة :

إن عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات وذلك على النحو التالي:²

¹ - مهدي صالح السمراي : المرجع السابق ، ص 36-37.

² - النجار حسن محمد حسن: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 36.

1- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، فقد توصلت الدراسات إلى أن الشخص يستشعر انعدام العدالة عندما يجد أن نسبة عوائده مقارنة مع مدخلاته ونسبة عوائد الآخرين مقارنة بمدخلاتهم متفاوتة مما يسبب انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد، وينتج عن ذلك أثار سلبية كانخفاض كمية الأداء الوظيفي جودته ونقص التعاون مع الزملاء العمل ، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2- بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية، قد توصلت الدراسات إلى أن عملية صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التبعات التنظيمية السلبية مثل انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، نقص الرضا الوظيفي، وانخفاض الانتماء التنظيمي.

فالغضب والشعور بالظلم كثيرا ما يؤدي إلى سعي الأفراد لإيجاد طرق لاستعادة ولإصلاح حالة التوازن لديهم في علاقاتهم بالعمل، وعلى سبيل المثال عندما يرى الأفراد أن صاحب العمل لم يسهم في العلاقات بالقدر المطلوب الذي كان متوقعا، يقوم العاملون بالتقليل من جهودهم التي يبذلونها، سواء بالأنشطة المرتبطة مباشرة بالمهام ووظائفهم، أو في الأنشطة التي تؤثر بصورة عامة في بيئة العمل.

أما بالنسبة لبعد عدالة التعاملات (عند معالجتها كبعد مستقل عن عدالة الإجرائية) : فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية ، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل ، وضعف الأداء الوظيفي وزيادة الضغوط الوظيفية كما أكدت العديد من الدراسات على أن التوزيعات الغير مناسبة يتم استقبالها بشكل أفضل من العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعامل)¹.

¹-عمر محمد دره، المرجع السابق، ص 58.

ويتضح لنا أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها التوزيعية والإجرائية والفاعلية (التعاملية) تلعب دور مهم في أي منظمة، فهي تعمل على خلق جو يسوده العدل والتوازن بين جميع الموظفين وإنشاء علاقات عمل قوية لهذا فغيابها يؤثر سلباً على أداء الموظفين، والمناخ التنظيمي للمنظمة.

ثانياً: الجودة التنظيمية داخل المنظمة:

2-1 أهمية الجودة التنظيمية :

إن أهمية الجودة التنظيمية تكمن في إرضاء وإشباع حاجات الزبون ويجري ذلك من خلال فهم حاجات وتوقعات الزبون والتحسين والتطوير المستمر للعمليات والمنتجات وجميع نشاطات المنظمة لتحقيق أعلى مستوى أداء وللجودة أهمية إستراتيجية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل خاص على اختلاف أنشطتها والمجتمع بشكل عام، إذ أنها تمثل أهم العوامل الأساسية لتحديد حجم الطلب على منتجات المنظمة ، ويمكن بيان أهمية الجودة للمنظمات من خلال علاقاتها بالأبعاد الآتية :¹

- الميزة التنافسية التسويقية في المنظمات الإنتاجية والخدمية.
- تنظيم أساليب الأنفاق وخفض التكاليف.
- استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفئة.
- تحقيق الزيادة من خلال الالتزام والتعليم.
- زيادة الفعالية والإنتاجية للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وذلك باكتساب مهارات مضافة عن طريق الاشتراك في برامج التدريب والتطوير.
- زيادة الأمان في بيئة العمل.

¹ - نوري حيدر شاكر، جمعة محمود حسن : دراسات في أثر المعرفة والتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية بجامعة ديالى، العراق، 2015، ص 28.

أي أن الجودة تعتبر عملية أساسية بالنسبة لأي منظمة سواء إنتاجية أو خدمية، فهي تعمل على تطوير وتحسين الخدمات من أجل تحقيق رضا المستفيد، وزيادة الفعالية والأمان في بيئة العمل لذا وجب على أي منظمة تطبيق ما يعرف بالجودة ضمن إستراتيجياتها باعتبارها خطوة مهمة وأساسية من أجل تحقيق التقدم والنجاح.

أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر، إذ كانت الإدارة في الماضي تعتقد بأن نجاح المنظمة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص ثم السعي لتصرفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل تصليح العيوب الظاهرة فيها.

ويرى (Krajezski and Ritzman 1999-2016) إن نجاح المنظمة يعتمد على دقة ملاحظتها لتوقعات الزبون وقدرتها على ملئ الفجوة بين هذه التوقعات وقدرتها التشغيلية، إذ يفكر الزبائن في الوقت الحاضر أكثر مما كانوا في الماضي.¹

نستنتج بأن الجودة في الوقت الحاضر أصبحت أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة والمستفيد من الماضي، فهي تسعى إلى تلبية توقعات واحتياجات المستفيدين بالاعتماد على القدرة التشغيلية للمنظمة من أجل إرضاءهم وتقديم خدمة جيدة لهم.

¹ - المسعودي حيدر علي، المرجع السابق، ص 30.

2-2 - عناصر ومكونات الجودة التنظيمية داخل المنظمة:¹

- عناصر الجودة التنظيمية :

- تحديد المعايير حتى يمكن أداء أي عمل بالجودة المطلوبة يجب أن توضع له مجموعة من المعايير تضمن ضبط هذا العمل وتنفيذه .

- الالتزام بالمعايير عند التنفيذ.

- المقارنة بين الفعلي والمعياري وهو التحقق من مدى التطابق بين المعايير الموضوعية والتنفيذ الفعلي لهذا العمل.

- إذا الاهتمام بالجودة يجب أن يتم في جميع مراحل العمل (قبل وأثناء وبعد التنفيذ).

نستنتج من خلال هذا أنه يجب قبل القيام بأي عمل الأخذ بمجموعة من المعايير التي تضبط وتقوم العمل حتى يكون ذو جودة عالية ويحقق النجاح المطلوب وينال رضا المستفيد.

- مكونات الجودة التنظيمية:

- جودة العاملين (الموارد البشرية).

- جودة الموارد المالية (التكنولوجيا المستخدمة).

- جودة البيئة الخارجية والداخلية (تنمية الموارد البشرية).

- الإنتاج الغذائي.

- التنوع الحيوي.

- الطاقة.

- التصنيع.

¹ - مبارك علوي محمد لزوم: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظومة الأمنية ، ط1، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست، اليمن، 2020، ص ص 42 - 43.

- التمدن.

نفهم من خلال هذا أن تحقيق الجودة في المنظمة يتطلب مجموعة من المكونات التي تعمل على تنمية الموارد البشرية أي الموظفين وتطوير الأدوات والتكنولوجيا المستخدمة وتزويدهم بالطاقة اللازمة من أجل الإبداع والتميز.

2-3 - أبعاد الجودة التنظيمية :

أ- جودة الأداء:

هناك عوامل تؤثر على جودة الأداء وفيما يلي إشارة إلى عدة منها:¹

- **التوقعات (Expectation)**: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم ؟ هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع ؟

- **الدوافع (Motivations)**: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين لتشجيعهم للوصول لمستوى الأداء المرغوب فيه وهل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه ؟

- **الموارد (Resource)**: هل يملك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ العمل ؟

- **المهارات والمعارف (Skills and Knowledge)**: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم ؟

- **التغذية الراجعة (Feedback)**: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها ؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء ؟

- **القدرات (Capacity)**: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية ؟

¹- الرواحنة عوده عبد الله : أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E - HRM على كافة أداء العاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 40.

- تصميم العمل (Job Design) : هل هناك أية عقبات أمام الأداء ؟ هل هناك تداخل بين

الأعمال المختلفة ؟ وهل هناك إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيات ؟

هذا يعني أن جودة الأداء لا تقتصر فقط على التصحيح الأخطاء بل تهتم أيضا بجميع جوانب

الخدمة المقدمة من جهة وكل ما يجب توفره في بيئة العمل من جهة أخرى.

ب- جودة الخدمة :

لقد تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي تبني على

أساسها العملاء وتوقعاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم، إلا أنها لم تتفق فيما

بينها حول ماهية تلك الأبعاد، فقد قدم (Lehtinen 1982) ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة وهي:¹

- الجودة المادية (PhysicalQuality) : والتي تضم المظاهر المادية للخدمة والبيئة المحيطة

مثل التجهيزات والمباني.

- جودة المنظمة (CorporateQuality) : والتي تتعلق بالصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء.

- الجودة التفاعلية (Interactive Quality) : والتي تنتج عن التفاعل بين المنظمة والعملاء

من جهة، وبين العملاء مع بعضهم من جهة أخرى.

يتضح لنا من خلال ما سبق أن جودة الخدمة تعتبر عملية تقييم يقوم بها المستفيد اتجاه

الخدمة المقدمة له، حيث تركز على مجموعة من الأبعاد من بينها المظاهر المادية المتمثلة في

التجهيزات وكل ما توفره المنظمة للموظفين من أجل تقديم خدمة ذات جودة من شأنها أن ترسخ صورة

جيدة للمنظمة في ذهن المستفيدين وهذا ما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين المنظمة والمستفيدين وحتى

بين المستفيدين فيما بينهم.

¹- جبلاق علي : إدارة الجودة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص7.

وهناك تصنيف آخر الأبعاد جودة الخدمة يتمثل فيما يلي ¹:

- الوقت: أي كم ينتظر العميل.
- التسليم في الوقت المحدد: تسليم الخدمة في الوقت المتفق عليه مع العميل.
- التعامل.
- الدقة.
- الإتمام والكمال.
- الاستجابة.
- سهولة المنال.
- الجودة المدركة.

نستنتج من خلال هذا أن لجودة الخدمة العديد من الأبعاد وكلها تسعى لكسب رضا المستفيد عن طريق حسن التعامل والاستجابة السريعة والدقيقة للخدمات المقدمة.

ج-جودة الحياة الوظيفية:

تباين الباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية فلم يتم الاتفاق بشكل كامل على أبعاد محددة لهذا المفهوم. حيث يرى أكوو وآخرون (UKKO Et AT , 2008) أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية هي: التحفيز في العمل، وفرص التعلم والنمو، والارتياح الوظيفي، ومناخ العمل، والصحة والأمان، والمشاركة في صنع القرار، وتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف فريق العمل، ونظام المكافآت.

¹ - نور محي الدين محمد سعد الله: جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشندي، جمهورية السودان، 2017، ص32.

أما والتون (Walton) فقد اقترح ثمانية أبعاد لجودة الحياة الوظيفية، وهي: كفاية وعدالة نظم الأجور والتعويضات، وتوافر ظروف عمل صحية وآمنة، والفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين، وفرص النمو وتحقيق الأمان الوظيفي، والتكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، وحقوق العاملين الدستورية في المنظمة، كالخصوصية والمساواة والتعبير عن الرأي، والتوازن بين الحياة الوظيفية للعامل وحياته الشخصية، والالتزام بالمنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.¹

نفهم من خلال هذا أن جودة الحياة الوظيفية تهتم بتحسين الظروف السائدة في المنظمة سواء داخليا أو خارجيا وذلك من خلال الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم، إضافة إلى التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية من أجل تحقيق حياة وظيفية جيدة للموظفين.

أهمية جودة الحياة الوظيفية :

يمكن الوقوف على أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال المنافع التي تعود على المنظمة، والتي منها ما يلي:²

- حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة كما في حلقات النوعية.

- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفاظ على سلامة العاملين والمنظمة.

- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم.

¹ - تغريد بنت حمد الهداب، عبد الملك بن طاهر المخلافي : أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحترق الوظيفي، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 40، العدد3، المملكة العربية السعودية ، 2020، ص 238.

² - أحمد تي، بوبكر نعرونة: أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، المجلد 15، العدد01، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2021، ص106.

- السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة.
- العمل على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
- تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبنى فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية.
- يتضح لنا من خلال ما سبق أن جودة الحياة الوظيفية تحظى بأهمية كبيرة داخل المنظمة فتطبيقها يؤدي إلى حل المشكلات التي تواجه الموظفين أو المنظمة ، كما أنها تساعد في وضع نظام للحوافز والأجور يسوده العدل والمساواة مما يجعل الموظفين يشعرون بالولاء لمكان عملهم.

2- 4 - معوقات تطبيق الجودة التنظيمية داخل المنظمة:

يرى ستيفن كوفي (Stephen Covey) أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين أن أحد الأسباب

الرئيسية التي تعرقل الجودة في أية منظمة هي ¹:

- فقدان الثقة بالمدير .
- الاتصالات رديئة.
- الموظفون غير منضبطين.
- ضيق الوقت.
- الانفراد في الرأي.
- سوء نظام المكافآت والحوافز .

¹ - جباري فادية: تأثير جودة الخدمة على لرضا العميل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص ص 38-39.

أما توفيق محمد عبد المحسن فقد أشار إلى عقبات تطبيق الجودة في الآتي:¹

- تصور أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.
 - الشعور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة تؤدي إلى تحسين الجودة.
 - انخفاض المستوى التعليمي بالمدارس والجامعات حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل في المنظمات المعاصرة على اختلاف نظمها الإنتاجية.
 - تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المنظمة بشكل دائم لا في مرحلة التأسيس منظومة الجودة فقط، مما يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين بهذه المنظمة، حيث أن الجودة مسؤولية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين.
 - البحث عن أعذار كالقول "مشكلتنا تختلف" أو "إدارة الجودة عندنا تقوم بعملها" أو "لدينا رقابة الجودة" أو "إننا ننفذ المواصفات".
 - عدم اهتمام الإدارة العليا وعدم تدعيمها وتأييدها ومؤازرتها لتطبيق برامج الجودة.
 - التخطيط قصير الأجل دون التخطيط الاستراتيجي للجودة.
 - فرق العمل متباعدة ولا يوجد من يسمع وينفذ اقتراحاتها.
 - التوجه بالإنتاج الكمي وليس التوجه بالسوق واحتياجات العملاء.
 - التركيز على الكشف عن العيوب دون التركيز على الوقاية منها.
- نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن هناك العديد من المعوقات والعراقيل التي تحول دون تطبيق الجودة التنظيمية داخل أي منظمة مما يؤدي ظهور العديد من المشاكل سوء بين الموظفين أو في

¹ - راضي بهجت عطية ، هشام يوسف العربي : إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات ، شركة

روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص ص 117 - 118.

بيئة العمل وينعكس هذا على الخدمات المقدمة بحيث تكون خدمة رديئة أو تحتوي على العديد من الأخطاء.

ثالثاً: العلاقة بين العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية داخل المنظمة:

يعد مصطلح العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية من المصطلحات الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من طرف الباحثين وهذا نتيجة الدور المهم الذي يلعبه كل منهما في تحقيق التقدم والنجاح في أي منظمة، حيث أن العدالة التنظيمية تعمل على خلق جو عمل يسوده العدل والمساواة وهذا يعتبر حافزاً بالنسبة للموظفين من أجل بذل جهد مضاعف والقيام بكل المهام المطلوبة بإتقان، وهنا تظهر لنا الجودة التنظيمية وهي الأخرى لا تقل أهمية عن العدالة فإذا تم إنجاز المهام المطلوبة دون إتقان أو تفاني في العمل فإن هذا سوف يكلف المنظمة خسائر فادحة.

ومن خلال ما تم التطرف إليه في الفصول السابقة المتعلقة بهذان المفهومين وما تم جمعه من معلومات قد أصبح لدينا رؤية أولية حول أهميتهم والعلاقة التي تجمع بينهم ، حيث تبرز العلاقة بين هذان المتغيرين في كون أن الموظف عندما يشعر بالعدالة في مكان عمله ويرى نفسه أنه يعامل معاملة عادلة سوف يؤدي هذا إلى رفع مستوى أدائه، والرضا التام على منظمته، إضافة إلى ظهور ما يعرف بسلوك المواطن التنظيمية ألا وهو سلوك تطوعي بين الموظفين.

كما تتجسد العلاقة أيضاً بين العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية في كونهم يتفقون على مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات ، فالعدالة التنظيمية تسعى إلى أن تكون هناك عدالة في الإجراءات المطبقة في المنظمة ، والجودة أيضاً تسعى إلى تطبيق مبدأ المشاركة من أجل كسب رضا المستفيد من جهة والوصول إلى أعلى مستويات الجودة من جهة أخرى ، كما يعتمد كل منهما على روح الفريق الواحد والتشجيع على الإبداع والابتكار إضافة إلى الابتعاد على تمييز فئة على حساب فئة أخرى وهذا ما تسعى إليه العدالة التنظيمية.

إضافة إلى أن العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية يهدفان إلى تحسين أوضاع الموظفين من خلال المساواة في الأجور والحوافز والترقيات والمعاملة الحسنة بين الأفراد وهذا ما سعت إليه العدالة التنظيمية ولكي يتحقق هذا لابد أن تحظى المنظمة بتغييرات فكرية وسلوكية، وهذه التغييرات هي من شأن الجودة التنظيمية داخل المنظمة.

وتبرز أيضا العلاقة بين هذان المفهومان في كونهما يسعيان إلى تغليب المصلحة العامة للمنظمة على حساب المصلحة الخاصة لأن في حالة اهتمام الأفراد بمصالحهم الفردية على حساب المصلحة العامة يؤدي هذا إلى خلق مشاكل داخل المنظمة وظهور سلوكيات سلبية من شأنها أن تؤثر على المنظمة.

وفي الأخير يمكن القول أن العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية تجمع بينهما العديد من النقاط المشتركة، فعند الحديث على التطور والتحسين والاستمرار لابد أن نقف عند المساواة وروح الفريق والعمل الجماعي والرضا الوظيفي وغيرهم، لهذا فإن العدالة تعد من الركائز الأساسية لكي نصل إلى تحقيق الجودة التنظيمية داخل المنظمة، وسوف يتضح هذا أكثر عند إجرائنا الدراسة الميدانية.

وفي الأخير يمكن القول أن العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية تجمع بينهما العديد من النقاط المشتركة، فعند الحديث على التطور تحسين والاستمرار لابد أن نقف عند المساواة وروح الفريق والعمل الجماعي والرضا الوظيفي وغيرهم، لهذا فإن العدالة من الركائز الأساسية لكي نصل إلى تحقيق الجودة التنظيمية داخل المنظمة.

الفصل الرابع:

الأسس المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولاً: المنهج المستخدم.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

1-2 الملاحظة.

2-2 المقابلة.

2-2 الاستمارة.

ثالثاً: مجالات الدراسة:

1-3 المجال المكاني.

2-3 المجال الزمني.

3-3 المجال البشري.

خلاصة.

تعتبر الدراسة الميدانية خطوة أساسية ومهمة في البحث العلمي بحيث تساعدنا على الحصول على المعلومات والتفاصيل المتعلقة بموضوع دراستنا، وأيضاً من خلال تطرقنا إلى الجانب الميداني فإن هذا سوف يحدث نوع من التوازن والتكامل المنهجي بين الجانب النظري والميداني.

لذا جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي لدراسة بمختلف الإجراءات المناسبة من تقنيات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة والمنهج المتبع ومجالات الدراسة والمقسمة إلى المجال المكاني والزمني والبشري وأخيراً عينة الدراسة وخصائصها.

أولاً: المنهج المستخدم:

يعرف المنهج بأنه : " الطريقة المؤدية للكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى النتيجة المعلومة."¹

بمعنى أن المنهج هو طريقة أو وسيلة يستعين بها الباحث من أجل الكشف عن حقائق والقوانين ونتائج معينة.

يعرف المنهج الوصفي بأنه: " طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها من أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها."²

نستنتج من خلال هذا التعريف أن المنهج الوصفي يهتم بوصف الظاهرة المراد دراستها وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة بطريقة منهجية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

يتوقف اختيار نوع المنهج على طبيعة البحث ونوعية المشكلة المدروسة وفي دراستنا هذه القائمة على متغيرين ألا وهما العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية سوف نستعين بالمنهج الوصفي

¹ - عبد الرحمان بداوي: مناهج البحث العلمي، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص5.

² - محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتاب، صنعاء، 2019، ص 46.

باعتباره المنهج الملائم لطبيعة دراستنا والغرض منه تسليط الضوء على كل من العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات)، وأيضاً الجودة التنظيمية بأبعادها المختلفة ألا وهي (جودة الأداء وجودة الخدمة وجودة الحياة الوظيفية).

حيث أن المنهج الوصفي سوف يساعدنا على جمع المعلومات وتقديم وصف لظاهرة المراد دراستها وتحليلها واستخلاص النتائج.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات تعتبر خطوة مهمة في البحث العلمي بحيث تعطي له صفة المصداقية من خلال ما يتم تجميعه من معلومات حقيقية ودقيقة من مصادرها المباشرة، حيث اعتمدنا في بحثنا على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

2-1 الملاحظة :

يمكن تعريف الملاحظة على أنها عبارة عن : "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته".¹

بالتالي الملاحظة هي عبارة عن مشاهدات منظمة ومخططة بطريقة علمية للمشكلات والظواهر والسلوك الإنساني بهدف التفسير وتحديد العلاقة بين مختلف المتغيرات.

¹ - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل لطباعة والنشر، عمان الأردن، 1999، ص73.

من خلال دراستنا الاستطلاعية الميدانية التي أجريناها على مجتمع الدراسة ببلدية الطارف لاحظنا أنه ليس هناك انضباط في العمل ووجود عدد كبير من الموظفين في حالة غياب بإضافة إلى عدم وجود جدية في العمل وكل موظف يتهرب من المسؤولية.

2-2 المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات الموضوعية."¹

نستنتج من خلال هذا أن المقابلة هي مواجهة مباشرة بين الباحث والمبحوث بغرض الحصول على معلومات وآراء موضوعية.

لقد اعتمدنا في دراستنا على مقابلة حرة مع أحد نواب المجلس الشعبي من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية.

ثم قمنا بمقابلة حرة مع رئيسة الموظفين بحيث زدتنا بالعدد الإجمالي للموظفين وتقسيماتهم إضافة إلى الهيكل التنظيمي لمنظمة البلدية.

3-2 الاستمارة:

تعرف الاستمارة على أنها: "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب."²

¹ - رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 143.

² - سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون، الأردن - عمان ، 2019، ص170.

يتضح لنا من خلال ما سبق أن الاستمارة عبارة عن أداة للحصول على معلومات وبيانات لها علاقة بظاهرة ما تحمل مجموعة من الأسئلة يجيب عليها المبحوث بنفسه.

ونظرا للصعوبات التي وجهتنا في ميدان الدراسة ورفض المبحوثين الإجابة على الاستمارات تعذر علينا توزيع استمارة تجريبية، حيث قمنا بتوزيع استمارة بحثنا مباشرة والتي قسمت إلى أربع محاور رئيسية جاءت كما يلي:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية الخاصة بالموظف ويضم 4 أسئلة.

المحور الثاني: يشمل العدالة التوزيعية في تحقيق جودة الأداء يضم 8 أسئلة.

المحور الثالث: يشمل العدالة الإجرائية في تحقيق جودة الخدمة يضم 7 أسئلة.

المحور الرابع: يشمل علاقة عدالة التفاعلية بتحقيق جودة الحياة الوظيفية يضم 8 أسئلة.

كما تضمنت الاستمارة في الأخير سؤالين مفتوحين أردنا من خلالها معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق العدالة التنظيمية داخل منظمة البحث وعلاقة العدالة التنظيمية بالجودة التنظيمية داخل منظمة البحث.

ثالثا: مجالات الدراسة:

3-1 المجال المكاني:

والذي يعني النطاق المكاني الذي تم إجراء فيه الدراسة، حيث تم إجراء هذه الدراسة ببلدية الطارف.

نشأت بلدية الطارف سنة 1958 وتستمد نشاطها الرئيسي من المضمون القانوني رقم 12/07

المؤرخ في 2021/02/21 المتعلق بالولاية وكذا جميع النصوص الأنظمة التي لها علاقة مباشرة

بنشاطها لاسيما المرسوم رقم 94/215 المؤرخ في 1994/07/23 المتعلق بأجهزة الإدارة العامة في

الولاية وهيكلها.

موقع بلدية الطارف :

يقع مقر البلدية بالجهة الشمالية للمدينة على الطريق الوطني رقم 44 طبقا للمخطط البياني المصحوب ويحدها شرقا مسكن غناس وغربا مسكن تريدي وشمالا الطريق الوطني رقم 44 وجنوبا نهج فريك طايف.

يتربع مقر البلدية على مساحة قدرها 94,54 متر مربع.

تستقبل البلدية من 80 إلى 100 مواطن يوميا.

حيث تقوم بأداء الخدمات العمومية والتي تتمثل في تسليم وثائق تطلبها جهات رسمية والمواطنين.¹

3-2 المجال الزمني:

بدأنا التدريب في بلدية الطارف ابتداء من 10-03-2022 حيث قمنا بإجراء مقابلاتين الأولى مع أحد نواب رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث قام بإعطائنا الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية والمقابلة الثانية كانت مع رئيسة الموظفين التي أعطتنا عدد الموظفين والذي قدر بـ 331 وينقسمون إلى 198 مترسمون و 133 متعاقدين.

وفي تاريخ 11-03-2022 قمنا باستلام مجموعة من المعلومات حول البلدية إضافة إلى حصولنا على الهيكل التنظيمي للبلدية.

وفي تاريخ 16-03-2022 تم توزيع الاستمارة على الموظفين ببلدية الطارف وتم استرجعها بتاريخ 20-03-2022.

3-3 المجال البشري:

يلجأ الباحث إلى اختيار عينة الدراسة حتى يستطيع الوصول إلى نتائج يطبقها على أرض الواقع.

¹ - مصلحة المستخدمين.

وقد تم الاعتماد في دراستنا لموضوع "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالجودة التنظيمية ببلدية الطارف على عينة من الموظفين فقط.

حيث تعرف العينة بأنها " عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".¹

ومنه فالعينة هي جزء من المجتمع الأصلي يتم اختيارها بطريقة معينة بهدف ربح الوقت والجهد والنتائج المتحصل عليها يتم تعميمها على المجتمع الأصلي.

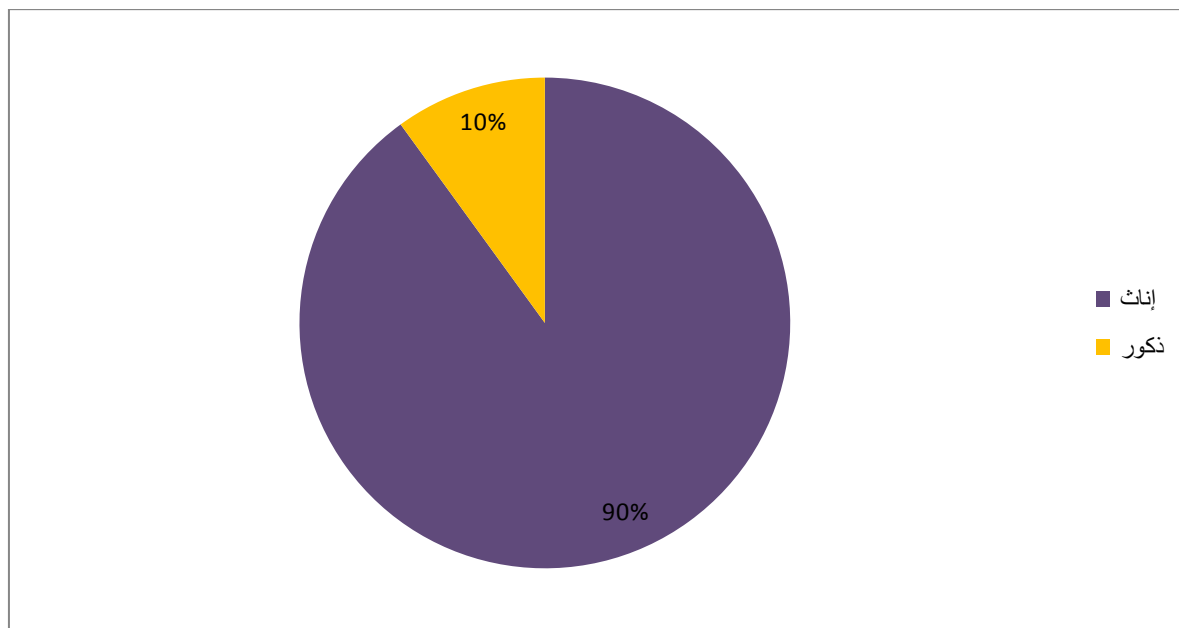
وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة لتكون عينة الدراسة ويضم مجتمع الدراسة 331 موظف ينقسمون إلى 198 موظف مرسوم و 133 موظف متعاقد ، واخترنا أن نجري دراستنا على الموظفين المرسمون حيث تم أخذ نسبة 15% منهم أي 30 موظف وهذا ما توضحه العملية الحسابية التالية:

$$X=198 \times 15 / 100 = 29,7 \approx 30$$

أما عن صفات المجتمع الدراسة وتحديد خصائصه فحسب الدراسة الميدانية فقد تم تحديد توزيع العينة المبحوثة حسب الجنس بين الذكور والإناث على النحو التالي:

¹ - نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017 ، ص266.

الشكل رقم (03): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب الجنس.*



السؤال رقم (01) من الاستمارة.

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، حيث قدرت نسبة

الإناث بـ (90%) ونسبة الذكور بـ (10%).

فنستنتج من خلال هذا أن فئة الإناث هي الفئة المسيطرة مقارنة مع فئة الذكور ويرجع هذا إلى

طبيعة الوظائف الإدارية التي تحتاج إلى صبر وحسن معاملة، هذا من جهة ومن جهة أخرى ميل

الذكور لمتاهان مهن أخرى من أجل الحصول على الاستقرار الوظيفي ومكانة اجتماعية لهذا نجد لديهم

رغبة كبيرة في العمل بالمنظمات ذات الطابع الاقتصادي.

* أنظر الجدول رقم (01) في الملاحق.

الجدول رقم (01): يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن.

الفئات	Fi	%	Xi	Xi.Fi
[30-20]	01	%3,33	25	25
[40-30]	11	%36,66	35	385
[50-40]	15	%50	45	675
[60-50]	03	%10	55	165
المجموع	30	≈%100	-	1250

سؤال رقم (02) من الاستمارة.

حساب المتوسط الحسابي للسن:

$$\bar{x} : \sum(Fi \times Xi) / \sum Fi$$

أي مجموع (التكرارات × مركز الفئة) / مجموع التكرارات

$\bar{x}$ المتوسط الحسابي.

Fi التكرارات.

Xi مركز الفئة.

مركز الفئة: (الحد الأول للفئة + الحد الثاني للفئة) / 2

$$\text{مثال : } Xi : 30 + 20 / 2 = 25$$

ومنه المتوسط الحسابي:

$$\bar{x} : \sum(Fi \times Xi) / \sum Fi$$

$$\bar{x} : 1250 / 30 = 41,66 \approx 42$$

من خلال معدل السن الذي قدر بالتقريب (42 سنة) بالنسبة للموظفين ، نجد أن متوسط العمر

هذا يجعلنا نفكر في أن المنظمة لديها فئة تتميز بالنضج الفكري والخبرة وهذا يمكن الموظفين بالتمتع

بالعديد من الامتيازات وأداء المهام بكفاءة.

كما يتبين أيضا من خلال الجدول أن الفئة العمرية [40-150] تمثل أكبر فئة بنسبة قدرت ب (50%)، وبالتالي نلاحظ من خلال سنهم بأن لهم قدرة على الفهم والاستيعاب وقابلية لتدريب والتكوين من أجل زيادة معارفهم وتنمية قدراتهم ومهارتهم ، إضافة إلى اكتسابهم لخبرة تمكنهم من الإبداع في إنجاز عملهم.

الجدول رقم (02) :يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الفئات	Fi	%
الابتدائي	-	-
المتوسط	04	13,33%
الثانوي	18	60%
الجامعي	8	26,66%
المجموع	30	100%≈

السؤال رقم (03) من الاستمارة.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02) أن المستوى الثانوي هو أكبر بين باقي المستويات حيث قدرت نسبته ب(60%) ثم يأتي المستوى الجامعي بنسبة قدرت ب (26,66%) وأخيرا المستوى المتوسط بنسبة (13,33%) في حين لم نسجل أي إجابة في المستوى الابتدائي.

هذا يدل على أن مستوى الموظفين متوسط وبالتالي نجد نقص في الكفاءة لديهم وأسلوبهم في إدارة المهام والوظائف الإدارية يفتقر إلى الإبداع وقد يجعل هذا المنظمة تعاني من مشاكل في التسيير هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن المستوى الجامعي هو الآخر مرتفع قليلا مقارنة مع المستوى المتوسط وهذا يدل على وجود نوع من التغيير والتطور في المستوى، إضافة إلى وجود وعي أكبر وإتقان وأداء المهام بطريقة أكثر دقة وتركيز وبالتالي هذا يحقق لنا نوع من التوازن بين المستويات التعليمية للموظفين.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الفئات	Fi	%	Xi	Fi . Xi
[10-0]	10	%33,33	05	50
[20-10]	12	%40	15	180
[30-20]	05	%16,66	25	125
[40-30]	03	%10	35	30
المجموع	30	≈%100	-	385

السؤال رقم (03) من الاستمارة.

حساب المتوسط الحسابي للخبرة المهنية:

$$\bar{x} : \sum (Fi \times Xi) / \sum Fi$$

$$\bar{x} : 385 / 30 = 12,83 \approx 13$$

تبين لنا من خلال المتوسط الحسابي للخبرة المهنية الذي قدر تقريبا بـ (13 سنة) أن الموظفين

لديهم خبرة مهنية متوسطة.

ومن خلال الجدول رقم (03) قد تبين لنا أيضا أن أكبر فئة هي [20 - 10] سنة بنسبة

قدرت بـ (40%).

بالتالي يمكن القول أن الخبرة المهنية هي عامل مهم ومن الأمور التي تميز الموظفين عن

بعضهم البعض وتوضح مكانتهم داخل المنظمة.

فوجود خبرة مهنية متوسطة يدل على أن المنظمة لديها موظفون يملكون سنوات خبرة طويلة

نسبيا حيث يمكن الاستفادة من هذه الخبرة في عملية الترقية، وتأطير الفئات الشبابية الجديدة ، أيضا

يصبح الموظف يتميز بنضج وظيفي وبقدرة عالية على تحمل أعباء العمل ومسؤولياته.

في الأخير يمكن القول بأن من خلال هذا الفصل الخاص بالأسس المنهجية لدراسة قد قمنا بتحديد المنهج الذي سوف نعتمد عليه في دراستنا، كما قمنا أيضا بتحديد أدوات جمع البيانات التي سوف نستعين بها والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

كما تناولنا أيضا مجالات الدراسة وهي كالاتي المجال الزمني والمجال المكاني والمجال البشري، حيث تم التطرق في المجال البشري إلى العينة وخصائصها ثم كيف تم تقسيم العينة المبحوثة حسب المتغيرات التالية الجنس (إناث وذكور)، السن، المستوى التعليمي، وأخيرا الخبرة المهنية.

الفصل الخامس:

تحليل وتفسير العمل الميداني

أولاً: العدالة التوزيعية وتحقيق جودة الأداء داخل منظمة البحث.

ثانياً: العدالة الإجرائية وتحقيق جودة الخدمة داخل منظمة البحث.

ثالثاً: العدالة التفاعلية وعلاقتها بتحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل منظمة البحث.

تحليل وتفسير العمل الميداني:

بعد تناولنا الشق النظري والمنهجي للدراسة بشيء من التفصيل نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة بالاستناد إلى إستراتيجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعطيات والمعلومات المتحصل عليها يتم تحليلها والإجابة على التساؤلات المتضمنة في إشكالية البحث.

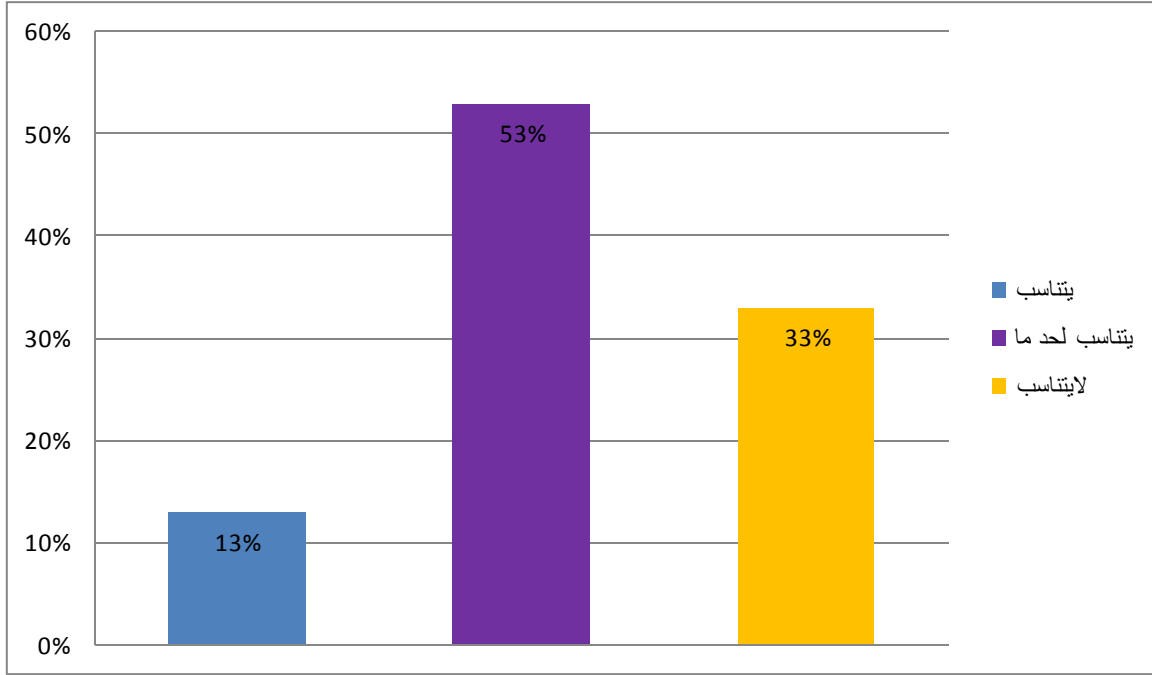
أولا : العدالة التوزيعية وتحقيق جودة الأداء داخل منظمة البحث:

إن عدالة التوزيع تتحقق عندما يتم توزيع الأعباء والمسؤوليات والعوائد بعدالة مما يضمن أداء جيد ومتقن من طرف الموظفين.

لذلك كان السؤال كيف تساهم العدالة التوزيعية في تحقيق جودة الأداء داخل منظمة البحث؟

وهذا ما سنراه من خلال الجداول والأشكال التالية:

الشكل رقم (4): أعمدة بيانية توضح ما مدى تناسب الراتب الشهري مع منصب العمل.*



السؤال رقم (05) من الاستمارة.

من خلال مخطط الأعمدة رقم (04) يتبين لنا أن نسبة (53%) من أفراد العينة يقرون بتناسب رواتبهم الشهرية مع مناصب عملهم إلى حد ما، بينما (33%) أقرروا بعدم التناسب، و (13%) أكدوا على تناسب رواتبهم الشهرية مع مناصبهم في العمل.

من خلال هذا نستنتج أن الأجر يعتبر شرط أساسي في أي وظيفة حيث له تأثير على الأداء، وبالتالي نجد أن الفئة التي ترى أن الأجر يتناسب إلى حد ما مع منصب العمل فهذا يدل على أن أجورهم تلبي قدراتهم الشرائية مع أسرهم أو هنالك تساوي بين ما يقومون به من أعباء وواجبات وما يحصلون عليه من أجر.

* أنظر الجدول رقم (02) في الملاحق.

أما بالنسبة للفئة التي رأت أن الأجر يناسبهم هذا ما يفسر رضاهم على نظام الأجور السائد في المنظمة كما قد يعود رضاهم أيضا إلى نظام الحوافز الذي قد يعتمد على الزيادة في الأجر أو الترقيات.

بينما نفى باقي أفراد العينة هذا مما يفسر عدم شعورهم بالمساواة مع باقي زملاء في الأجور أو عدم توازن الأعباء والواجبات التي يملئها منصب العمل مع ما يحصل عليه من أجر. وهذا ما عبرت عنه أيضا نظرية التوقع لبورتر ولولر التي ركزت على الجهد الذي يبذله الموظف من جهة وما يتوقعه وما يحصل عليه من مكافآت مقابل ذلك الجهد من جهة أخرى.

الجدول رقم(04): يوضح تأثير نظام الحوافز على أداء أفراد العينة.

الفئات	Fi	%	الفئات	Fi	%
نعم	18	%60	حوافز مادية	01	%5,55
			حوافز معنوية	07	%38,88
			حوافز مادية و معنوية معا	10	%55,55
لا	12	%40			
المجموع	30	%100			

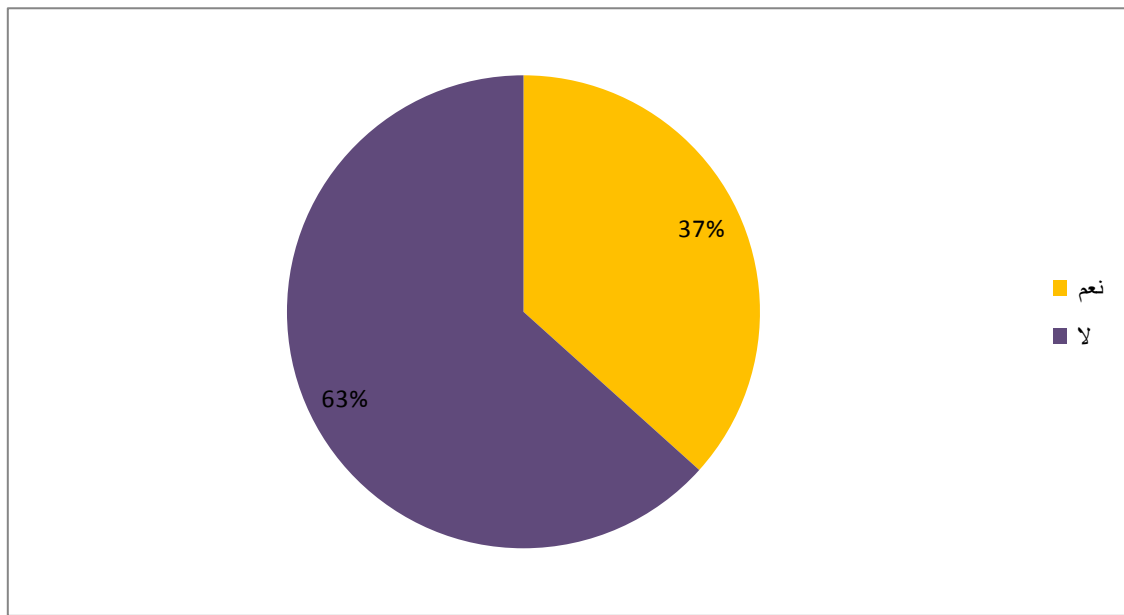
السؤال رقم (6) من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أكدوا على تأثير نظام الحوافز على أدائهم وقدرت نسبتهم بـ (60%) والاختلاف فقط كان حول نوعية هذه الحوافز فأغلبهم أكدوا على الحوافز المادية والمعنوية معا وقدرت نسبتهم بـ (55,55%) ، بينما (38,88%) أكدوا على الحوافز المعنوية فقط، وتلتها (5,55%) يرون أن الحوافز المادية هي التي تؤثر على أدائهم.

بينما نجد ما نسبته (40%) من أفراد العينة يرون أن نظام التحفيز لا يؤثر على أدائهم وقد يرجع هذا إلى أن المنظمة لا تعتمد على نظام التحفيز لكي تشجع موظفيها على إنجاز المهام بأداء جيد.

نستطيع القول من خلال هذا أن نظام التحفيز له تأثير كبير على أداء الموظفين في أي منظمة بحيث يدفعهم نحو بذل جهد أكبر والإبداع والابتكار، فالموظف الذي يستشعر العدالة في الحوافز سواء المادية أو المعنوية سوف يولد هذا لديه نوع من الرضا الوظيفي على منظمته أو رؤسائه مما يجعله يقوم بكل مهامه على أكمل وجه.

الشكل رقم (5): دائرة نسبية تبين ما إذا كان يتم توزيع الأعباء والواجبات بعدالة داخل المنظمة.*



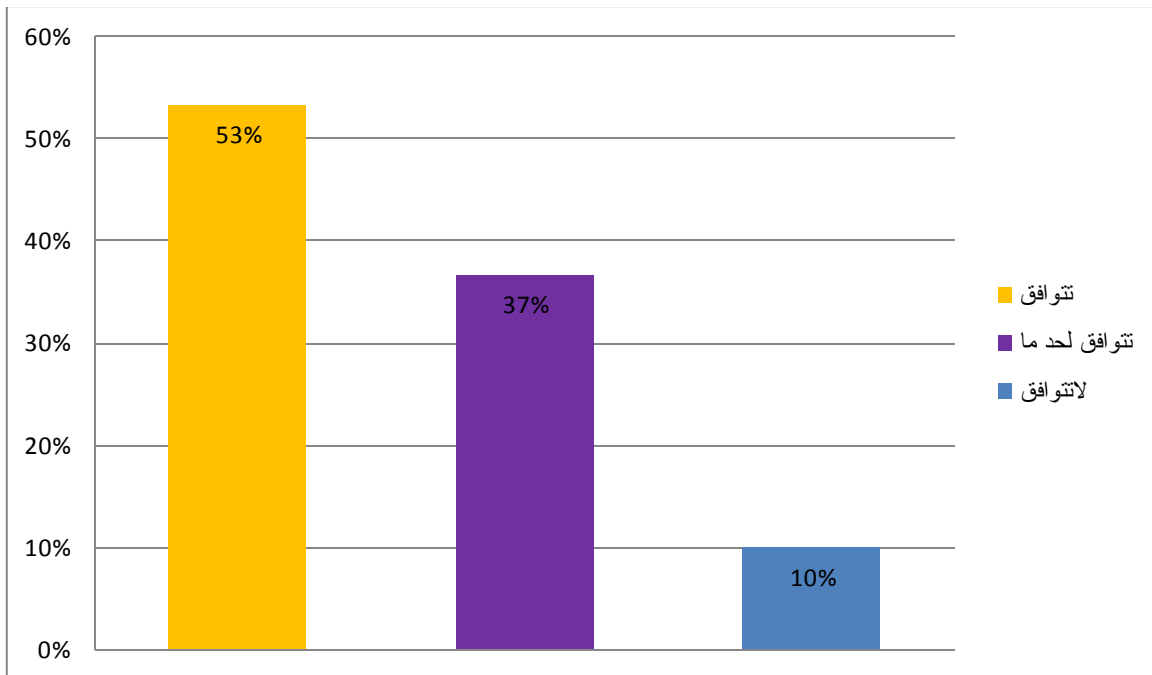
السؤال رقم (07) من الاستمارة

يتضح لنا من خلال الدائرة النسبية أن أغلب أفراد العينة نفوا وجود عدالة في توزيع الأعباء والواجبات وقدرت نسبته بـ (63,33%)، بينما أكد ما نسبته (36,66%) أن هناك عدالة في توزيع الأعباء والواجبات.

* أنظر الجدول رقم (03) في الملاحق.

نستنتج من خلال هذا أن هناك نوع من التمييز بين الموظفين داخل المنظمة ،وهذا يؤدي إلى غياب العدالة التوزيعية في محيط العمل، كما يولد الشعور بعدم الرغبة في إنجاز المهام والمسؤوليات، وقد يؤدي هذا أيضا إلى كثرة الغيابات أما في ما يخص باقي أفراد العينة الذين أكدوا على وجود عدالة في توزيع المهام وهذا يعكس نوع من الإيجابية في المنظمة بالنسبة لبعض الموظفين.

الشكل رقم (6) : أعمدة بيانية تمثل ما إذا كان هناك توافق في مهام ومسؤوليات العمل مع قدرات الموظفين.*



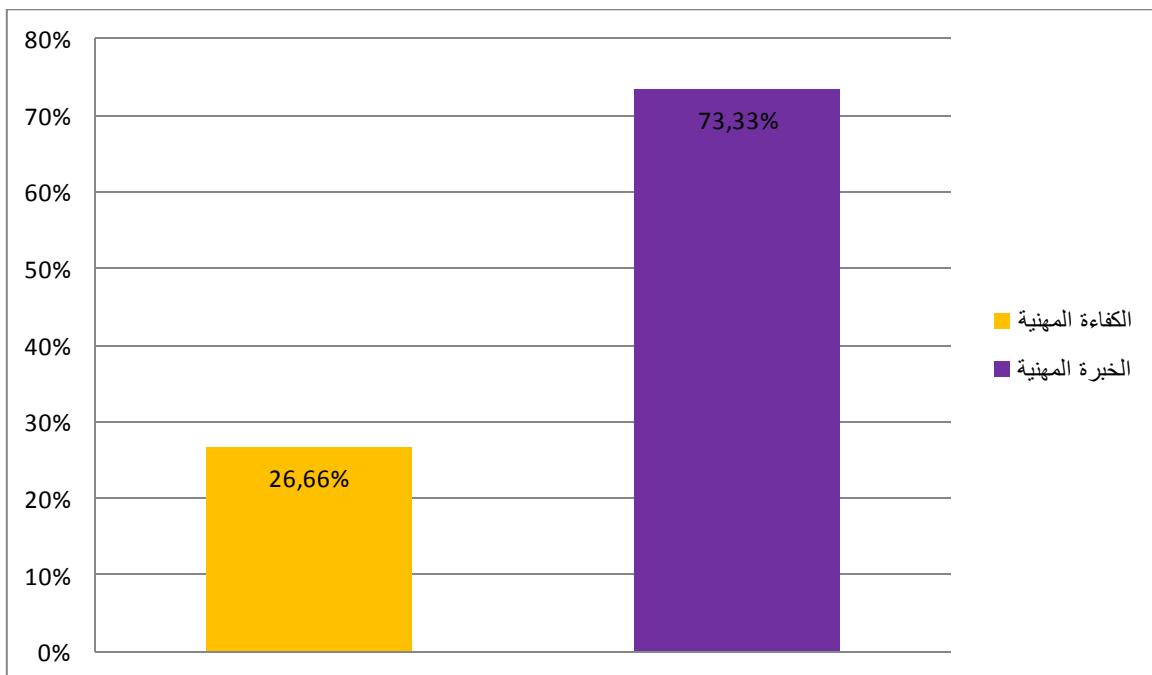
السؤال رقم (08) من الاستمارة.

إن مراعاة قدرات وإمكانيات الموظفين عند توزيع المهام والمسؤوليات أمر ضروري ومهم، فمن خلال الشكل رقم (6) تبين لنا أن ما نسبته (53,33 %) من أفراد عينة دراستنا أكدوا على توافق مهامهم مع قدراتهم، بينما (36,66%) رأوا أن مهامهم تتوافق لحد ما، ونفى باقي أفراد العينة والذين قدرت نسبته بـ (10%) توافق مهامهم ومسؤولياتهم في العمل مع قدراتهم .

* أنظر الجدول رقم (04) في الملاحق.

من خلال هذا يتضح لنا أن عند مراعاة قدرات الموظفين عند توزيع المهام والمسؤوليات هذا سوف يجنب المنظمة الكثير من المشاكل والتي من بينها ما يعرف بالإرهاق الوظيفي لدى الموظفين نتيجة تراكم العمل إضافة إلى كثرت الغيابات الغير مبررة مما يؤدي إلى تعطيل سير العمل فأفراد عينتنا أغلبهم أقرروا بتوافق مهامهم مع قدراتهم وهذا يعكس أن المنظمة تهتم بموظفيها مما يولد لديهم الشعور بالرضا والتفاني في العمل.

الشكل رقم (7): أعمدة بيانية توضح عملية الترقية حسب إجابات أفراد العينة.*



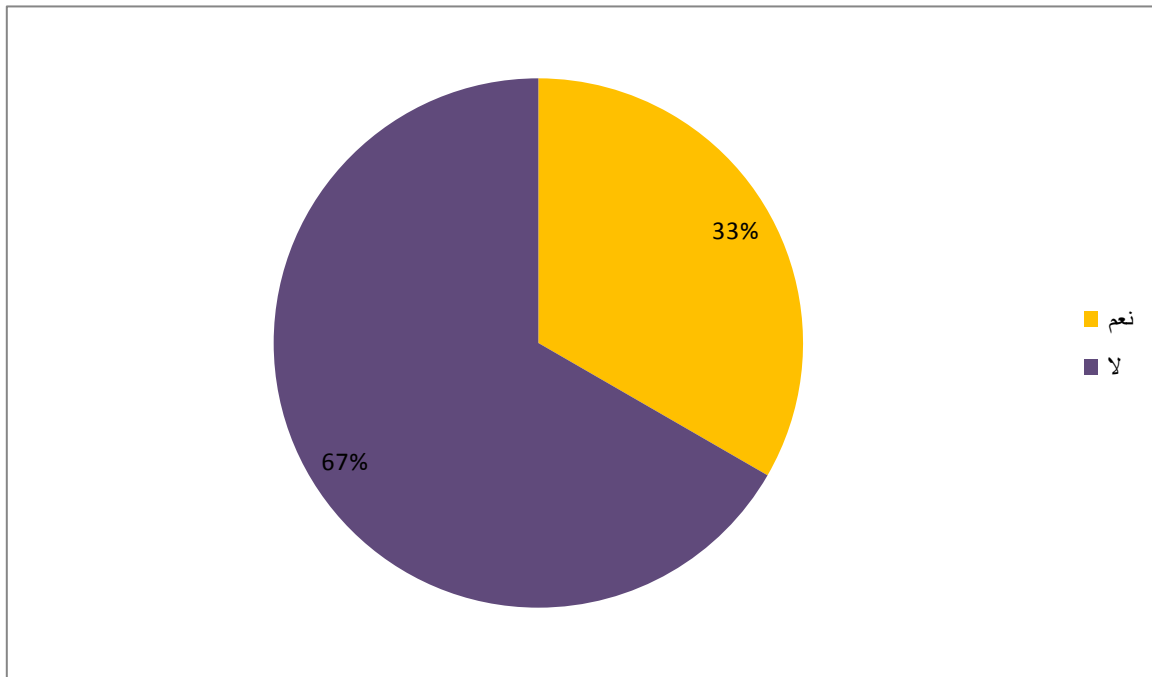
السؤال رقم (09) من الاستمارة.

من خلال النتائج الإحصائية التي أقرتها الأعمدة البيانية أعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم بـ (73,33%) أقرروا على أن عملية الترقية تتم عن طريق الخبرة المهنية، بينما نجد باقي أفراد العينة يرون أن الكفاءة المهنية هي التي تساهم في عملية الترقية قدرت نسبتهم بـ (26,66%).

* أنظر الجدول رقم (05) في الملاحق.

يمكن القول أن عملية الترقية تعد خطوة أساسية بالنسبة لأي موظف فهي تدخل أيضا ضمن نظام التحفيز وبالتالي النتائج الإحصائية لأفراد العينة تبين أن الخبرة المهنية هي المقياس الأساسي لترقية داخل منظمة الدراسة وهذا تؤكد نتائج الجدول رقم (3) الخاص بالخبرة المهنية في المحور الأول حيث أقر أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة كافية وهذا ما يجعلهم يستفيدون من عملية الترقية مستقبلا.

الشكل رقم (8): دائرة نسبية توضح إجابات أفراد العينة حول الوسائل اللازمة التي توفرها المنظمة لتحسين أداء الموظفين.*



السؤال رقم (10) من الاستمارة.

* أنظر الجدول رقم (06) في الملاحق.

نلاحظ من خلال الدائرة النسبية رقم (08) أن أغلب أفراد العينة نفوا وجود الوسائل اللازمة التي

تساعدهم في تحسين أدائهم وقدرت نسبتهم بـ (66,66 %) بينما نجد أن (33,33 %) أكدوا على

توفر الوسائل اللازمة التي تحسن أدائهم .

نستطيع القول من خلال هذا أن المنظمة تعاني نقص في الوسائل والتجهيزات التي يحتاجها

الموظف من أجل تحسين أدائه ويمكن إرجاع هذا النقص إلى عدم توفر الميزانية اللازمة التي تحتاجها

المنظمة لتوفر الوسائل اللازمة.

الجدول رقم (05): يمثل ما مدى تساوي الراتب الشهري للموظفين .

الفئات	Fi	%	الفئات	Fi	%
لا	23	76,66%	التصنيف المهني	12	52,17%
نعم	07	23,33%	المستوى التعليمي	11	47,82%
المجموع	30	100%≈			

السؤال رقم (11) من الاستمارة.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معظم الموظفين يرون وبنسبة (76,66 %) أنه ليس

هناك تساوي بين الموظفين في الراتب الشهري، وقد يعود هذا إلى التصنيف المهني والذي قدرت نسبته

بـ (52,17 %) أو إلى المستوى التعليمي بنسبة (47,82%).

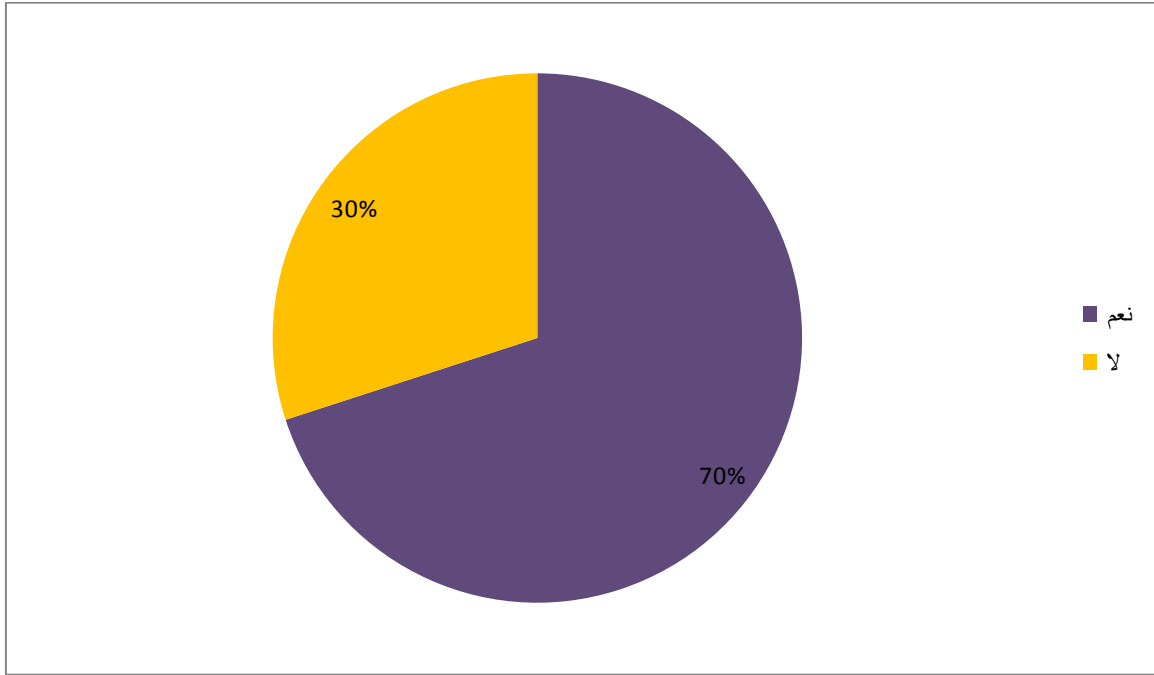
بينما عبر ما نسبته (23,33 %) على تساوي رواتبهم الشهرية مع رواتب زملائهم في العمل.

يمكن القول من خلال النسب المذكورة أعلاه أن هناك نوع من الشعور بعدم المساواة لدى

الموظف هذا ما يؤثر سلباً على أدائه بحيث يقوم بإنجاز المهام دون إبداع ولا يهتم بتحقيق أهداف

المنظمة التي ينتمي إليها، وأيضا عدم شعوره بالعدل والمساواة قد يكون من الدوافع التي تدفع بالموظف إلى ترك العمل والبحث عن مناصب أخرى من شأنها أن تضمن له أجر عادل أو على الأقل التساوي بينه وبين زملائه في العمل.

الشكل رقم (09): دائرة نسبية توضح مساهمة العدالة في الأجور والحوافز في تحقيق جودة الأداء.*



السؤال رقم (12) من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الدائرة النسبية أعلاه أن أغلب أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ (70%)

أكدوا على أن هناك عدالة في الأجور والحوافز مما أدى هذا إلى تحسين أدائهم .

بينما لم يعترف بهذا (30%) من الموظفين ويرجع هذا إلى أنهم لا يرون أن هناك تحفيز

كافي ولا نزاهة في الأجور داخل منظماتهم.

يمكن هنا أن نؤكد ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على أن العدالة في الأجور والحوافز سوء

أكانت هذه الحوافز مادية أو معنوية بالإضافة إلى الترقية والتي تدخل أحيانا ضمن نظام التحفيز كل

* أنظر الجدول رقم (07) في الملاحق.

هذا يؤثر إيجابيا على مردود الموظفين وبالتالي فالعدالة تساهم وبشكل كبير وفعال في تحسين الأداء بحيث يكون الأداء متقن وخالي من الأخطاء.

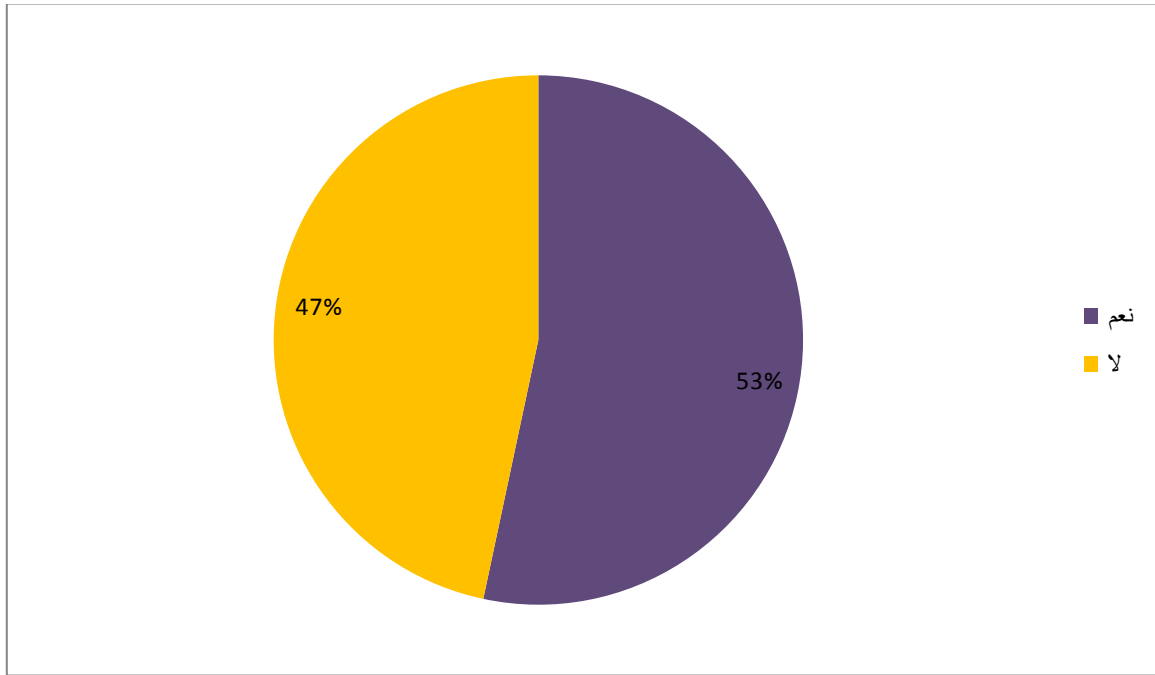
ثانيا: العدالة الإجرائية وتحقيق جودة الخدمة داخل منظمة البحث:

تعد العدالة الإجرائية من أهم الأساليب التي يجب تواجدها في أي منظمة حيث يتم من خلالها الابتعاد عن تمييز فئة على حساب فئة أخرى والتأكد أن الإجراءات المتبعة صحيحة.

لذلك كان السؤال كيف تساهم العدالة الإجرائية في تحقيق جودة الخدمة داخل منظمة البحث؟

وهذا ما سنراه من خلال الجداول والأشكال التالية:

الشكل الرقم (10): دائرة نسبية تبين ما إذا كان يتم اتخاذ القرارات بعيد عن التحيز.*



السؤال رقم (13) من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الدائرة النسبية أن الإجابة بنعم مثلت النسبة الأكبر حيث قدرت

بـ(53,33%) أي اتخاذ القرارات داخل المنظمة يتم بعيد عن التحيز، في حين الموظفين الذين يرون

* أنظر الجدول رقم(08) في الملاحق.

أن القرارات يتم اتخاذها بطريقة متحيزة قد قدرات نسبتهم بـ(46, 66%) وبالتالي عند اتخاذ القرارات بعيد عن التحيز يجعل هذا الموظف يشعر بعدالة الإجراءات المتبعة في المنظمة وهذا يدفع بيه نحو الحرس على أن يقدم خدمة جيدة خالية من الأخطاء هذا من جهة ومن جهة أخرى عدالة الإجراءات تحقق له أمن واستقرار وظيفي مما يزيد من ولائه لمنظمتة.

الجدول رقم (06) : يوضح ما إذا كانت العقوبات الإدارية تتناسب مع المخالفات والتجاوزات في العمل.

الفئات	Fi	%	الفئات	Fi	%
نعم	13	43,33%	الخصم من الأجر	07	53,84%
لا	17	56,66%	التنبيه فقط	06	46,15%
المجموع	30	100%≈			

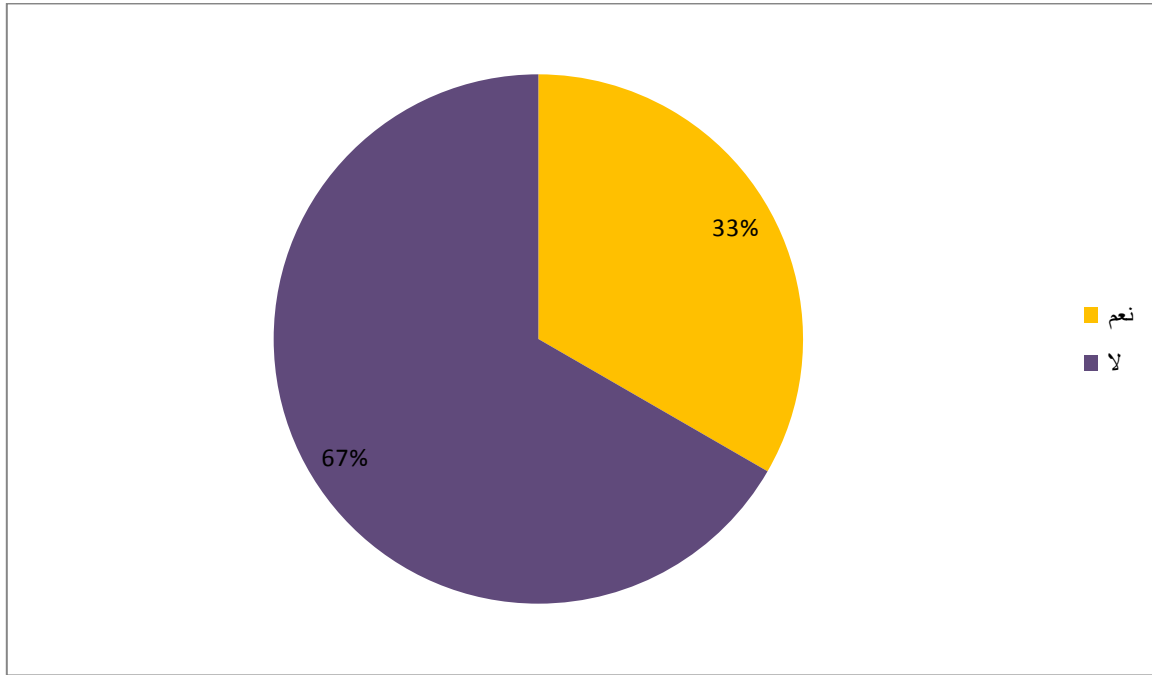
سؤال رقم (14) من الاستمارة

تبين لنا من خلال الجدول رقم (06) بأن العقوبات الإدارية تتناسب مع المخلفات والتجاوزات في مكان العمل وهو ما عبرت عنه نسبة (56,66%) أي قد تكون العقوبة قليلة مقارنة مع الخطأ المرتكب أو كبيرة لا تتوافق مع المخلفات الإدارية وبالتالي هذا يشعره بالظلم.

في حين ترى نسبة (33,43%) أن العقوبات تتناسب مع المخلفات والتجاوزات بحيث ترى نسبة (53,84%) منهم أن في أغلب الأحيان تكون العقوبة هي الخصم من الأجر، ووضحت نسبة منهم قدرت بـ (45,15%) أن المنظمة تكتفي بالتنبيه فقط .

بالتالي نستنتج أن المنظمة تتعامل مع المخالفات والتجاوزات بنوع من الظلم وعدم العدل وهو ما يؤثر سلبا على سير المنظمة وأيضا على أداء الموظفين.

الشكل رقم (11): دائرة نسبية توضح ما مدى عدالة القوانين والتشريعات داخل المنظمة.*



السؤال رقم (15) من الاستمارة.

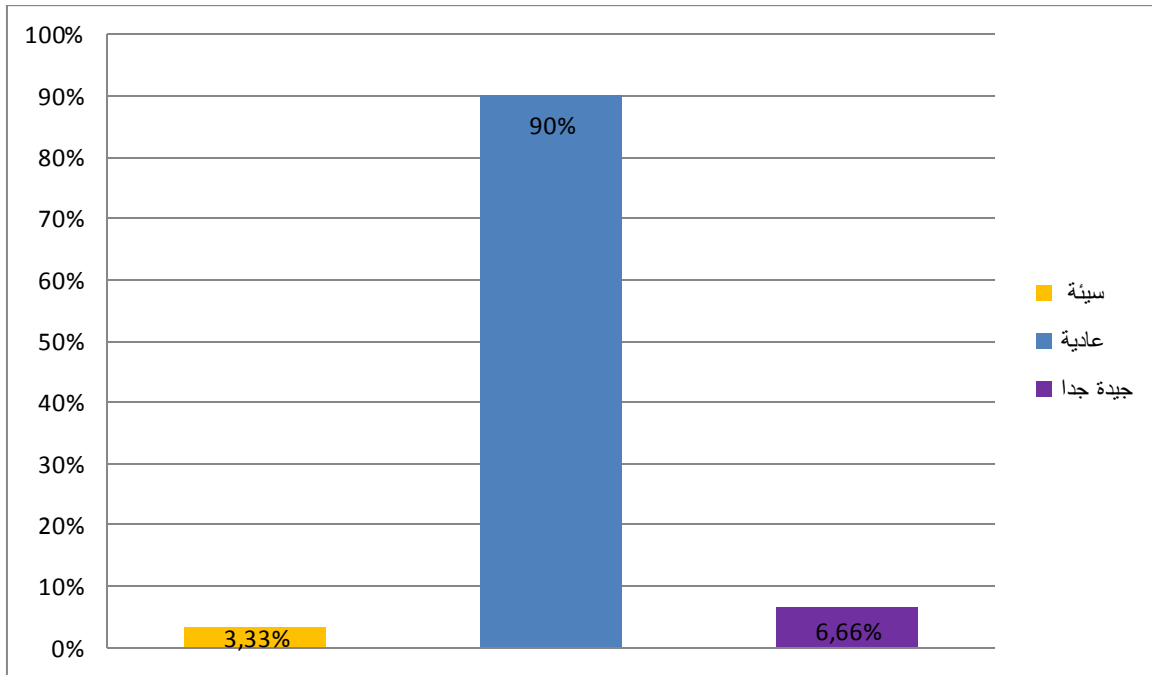
يتضح لنا من خلال الشكل رقم (11) أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ(66,66%) من المبحوثين يرون أن القوانين والتشريعات داخل المنظمة غير عادلة ، وعبرت نسبة تمثلت في (33,33%) منهم بأن هناك عدالة في القوانين والتشريعات.

بالتالي نستنتج أن القوانين المنظمة لا تتوافق مع متطلبات موظفيها ، وتعتمد عند قيامها بتطبيق القوانين على منح امتيازات لموظف على حساب موظف آخر إضافة قد تكون القوانين صارمة إلى حد كبير وبالتالي يشكل هذا نوع من التوتر والضغط المهني.

هنا يمكن القول بأن العدالة في القوانين والتشريعات تعد من الأمور الضرورية والملازمة من أجل الاستمرار وتحقيق الجودة.

* أنظر الجدول رقم (09) في الملاحق.

شكل رقم (12) : أعمدة بيانية توضح تقييم الخدمة المقدمة.*



السؤال رقم (16) من الاستمارة.

تبين لنا من خلال الأعمدة البيانية أن الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستفيد هي خدمة عادية وهي ما عبرت عنه نسبته (90%)، بينما وضحت نسبة (6,66%) منهم أن الخدمة التي تقدم خدمة جيدة جدا، ونسبة ضئيلة قدرت بـ (3,33%) قد أقرروا على أن ما يتم تقديمه من خدمات يتم بطريقة سيئة.

هنا يظهر لنا أن الخدمة المقدمة لا يوجد فيها نوع من التنوع، خدمة يتم تقديمها بطريقة روتينية بعيدة عن التجديد وهذا يدل على غياب الجودة داخل المنظمة وبالتالي قد يؤدي هذا إلى عدم رضا المستفيد من جهة ومن جهة أخرى غياب التقدم والتطور داخل المنظمة.

* أنظر الجدول رقم (10) في الملاحق.

الجدول رقم (07) : يوضح مدى تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء.

الفئات	Fi	%	الفئات	Fi	%
لا	20	66,66%	جودة أدائك في العمل	04	20%
			كثرة غيابك عن العمل	02	10%
			عدم شعورك بالمساواة	14	70%
نعم	10	33,33%			
المجموع	30	100%≈			

سؤال رقم (17) من الاستمارة.

تبين لنا من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة (33,33%) من أفراد العينة أقرروا أن القرارات

داخل المنظمة تطبق على الجميع دون استثناء.

في حين ترى نسبة (66,66%) أن القرارات داخل المنظمة لا تطبق على الجميع دون استثناء

حيث أكدت أكبر نسبة منهم والتي قدرت بـ (70%) على أن هذا يؤدي إلى عدم الشعور بالمساواة

بينما وضحت نسبة (20%) منهم بأن هذا من شأنه أن ينعكس على جودة الأداء في العمل.

كما عبرت نسبة قدرت بـ (10%) على أن القرارات عندما لا تطبق على الجميع يؤدي هذا إلى كثرت

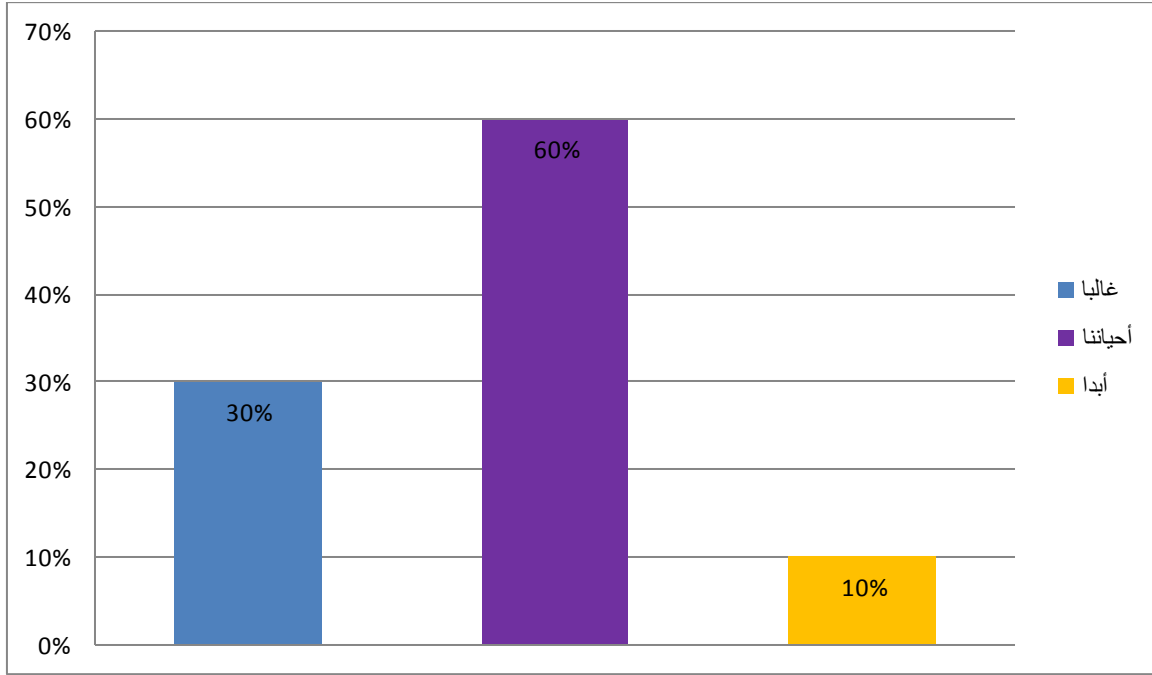
الغيابات.

بالتالي نستنتج من خلال ما سبق بأن انعدام العدالة داخل المنظمة إضافة إلى وجود نوع من

التمييز والتحيز لفئة على حساب فئة أخرى من شأنه أن يجعل الموظف تغيب لديه الجدية في العمل

وقد يؤدي هذا إلى كثرت المشاكل والنزاعات وأيضاً الأعمال التي يقوم بها قد تخلو من الجودة.

الشكل رقم (13): أعمدة بيانية تمثل ما إذا كان يتم العمل بشكل جماعي من أجل تقديم خدمة جيدة.*



السؤال رقم (18) من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الأعمدة البيانية أن أعلى نسبة والتي قدرت بـ (60%) ترى أن العمل أحيانا يتم بشكل جماعي من أجل تقديم خدمة جيدة ، بينما أقر ما نسبته (30%) أنه غالبا ما يتم العمل بشكل جماعي، ونسبة قدرت بـ (10%) أكدوا على أنه لا يتم أبدا العمل جماعيا.

هنا نستنتج أن العمل الجماعي من بين السياسات التي يجب على المنظمة أن تشجع عليها بهدف أن يكون هناك تعاون بين الموظفين، وترسيخ معالم التضامن والتكافل أثناء تأدية الأعمال لكي تصل إلى تكوين علاقات متينة بينهم تساعد على العمل.

*أنظر الجدول رقم (11) في الملاحق.

الجدول رقم (08) : يوضح مدى ارتباط جودة الخدمة بالإجراءات المطبقة.

الفئات	Fi	%
نعم ترتبط	12	40%
لا ليس لها علاقة	10	33,33%
لم يقدموا إجابة	08	26,66%
المجموع	30	≈100%

السؤال رقم (19) من الاستمارة.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ (40%) يرون أن هناك ارتباط بين الإجراءات المطبقة داخل المنظمة فيحين ترى نسبة قدرت بـ (33,33%) أنه ليس هناك علاقة بينهم.

في حين هناك نسبة (26,66%) لم تعرب عن وجهة نظرها.

بالتالي نستنتج أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتطبيقها على الجميع دون استثناء واتخاذها بعيد عن التحيز يؤدي هذا إلى تحقيق عدالة الإجراءات فإذا كان في المنظمة العدل والمساواة يحقق هذا نوع من الراحة للموظفين ويخلق جو مناسب للعمل وبالتالي تكون الأعمال دقيقة وخالية من الأخطاء.

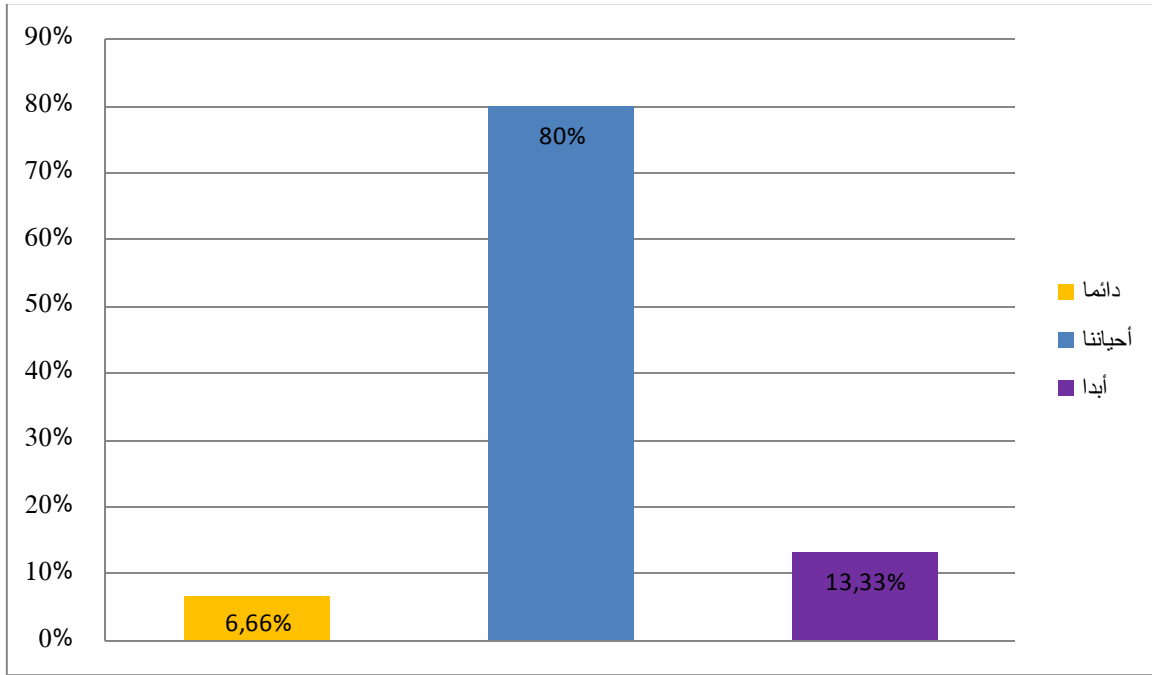
ثالثا: علاقة العدالة التفاعلية بتحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل منظمة البحث:

إن المعاملة التي يتلقها الموظف في المنظمة تنعكس على مردوده، فكلما كان هناك تعامل جيد واحترام متبادل بين المسؤول والموظف أو حتى بين الموظفين فيما بينهم فإن هذا سوف يخلق بيئة عمل ايجابية يسود فيها الأمن والاستقرار.

لذلك كان السؤال ما علاقة العدالة التفاعلية بتحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل منظمة البحث؟

وهذا ما سنراه من خلال الجداول والأشكال التالية:

الشكل رقم (14): أعمدة بيانية تمثل ما إذا كان المسؤول يراعي بعض الحاجات والمطالب الشخصية في توزيع المهام.*



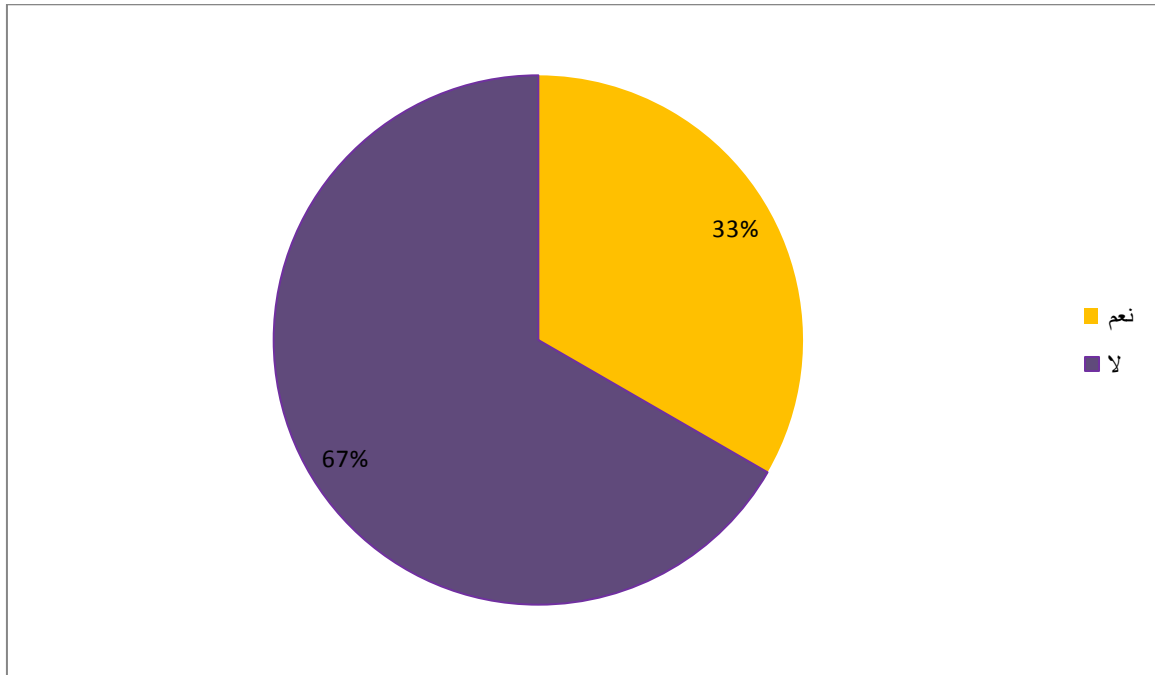
السؤال رقم (20) من الاستمارة.

من خلال الأعمدة البيانية أعلاه نرى أن نسبة (80%) من الموظفين يرون أن المسؤول أحيانا ما يراعي بعض الحاجات والمطالب الشخصية في توزيع المهام، بينما عبرت نسبة (13,33%) منهم على أنه ليس هناك أي مراعاة من قبل المسؤول في توزيع المهام، ونجد (6,66%) فقط أكدوا على أن هناك مراعاة لبعض الحاجات والمطالب الشخصية.

* أنظر الجدول رقم (12) في الملاحق .

هذا ما يؤكد على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وبتحديد في عدالة التفاعلات (التفاعلات) حيث إذا شعر الموظف بالاحترام والتقدير وهذا ما يتجسد في معاملة المسؤول لموظفيه وأيضا إذا كان المسؤول يهتم بالموظف وقدراته سوف يحسن ويراعي بعض الحاجات التي قد تؤثر على أدائه فأغلب أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المسؤول أحيانا فقط ما يهتم لذلك وهذا ما يبين أنه ليس هناك اهتمام ولا تقدير ولا معاملة جيدة بين المسؤول والموظفين.

الشكل رقم (15) : دائرة نسبية تبين مدى اهتمام المسؤولين بصحة وسلامة الموظفين.*



السؤال رقم (21) من الاستمارة.

يتبين لنا من خلال الدائرة النسبية أن أغلب أفراد العينة نفوا اهتمام المسؤولين بصحتهم وسلامتهم قدرت نسبتهم بـ (66,66%) في حين أكد على ذلك ما نسبته (33,33%) منهم. نستنتج من خلال هذا أن المسؤولين لا يظهرون أي اهتمام بالموظف وهذا ما قد يدل على سوء العلاقة بينهم فقد ينعكس هذا على الأداء والمتمثل في الخدمة المقدمة إضافة إلى غياب التواصل بين المسؤول والموظف، مما يعيق سير العمل كما قد يؤدي هذا أيضا إلى التهرب من العمل فالموظف الذي لا يشعر بالاهتمام والتقدير في مكان عمله لا يقوم بما هو مطلوب منه كما ينبغي من جهة ومن جهة أخرى لا يحبز التواجد في مكان هو غير مرتاح فيه.

* أنظر الجدول رقم(13) في الملاحق.

الجدول رقم (09) : يبين ما إذا كان هناك تعاون بين الموظفين في العمل.

الفئات	Fi	%	الفئات	Fi	%
نعم	27	%90	تبادل المعلومات	07	%25,92
			تقاسم أعباء العمل	18	%66,66
			فهم الإجراءات و القوانين	02	%7,40
لا	03	%10			
المجموع	30	%100			

السؤال رقم (22) من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة (90%) من الموظفين أقرروا على أن هناك تعاون بينهم في العمل اختلفوا فقط في نوعية هذا التعاون حيث عبرت أعلى نسبة والتي قدرت بـ (66,66 %) على تقاسم أعباء العمل تلتها تبادل المعلومات بنسبة (25,92%) وأضعف نسبة قدرت بـ (7,40%) يرون أن التعاون فيما بينهم يتمثل في فهم الإجراءات والقوانين.

بينما نجد (10%) من الموظفين فقط نفوا وجود تعاون فيما بينهم من الأساس.

يتضح لنا من خلال هذا أن هناك تعاون بين الموظفين وهذا ما يدل على وجود علاقات جيدة بينهم قد تنشأ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فكلما كان هناك اتصال قوي وإيجابي كلما تم إنجاز المهام بشكل أسرع ومنتقن.

الجدول رقم (10) : يوضح تقييم الموظف لمبدأ الاحترام داخل منظمته.

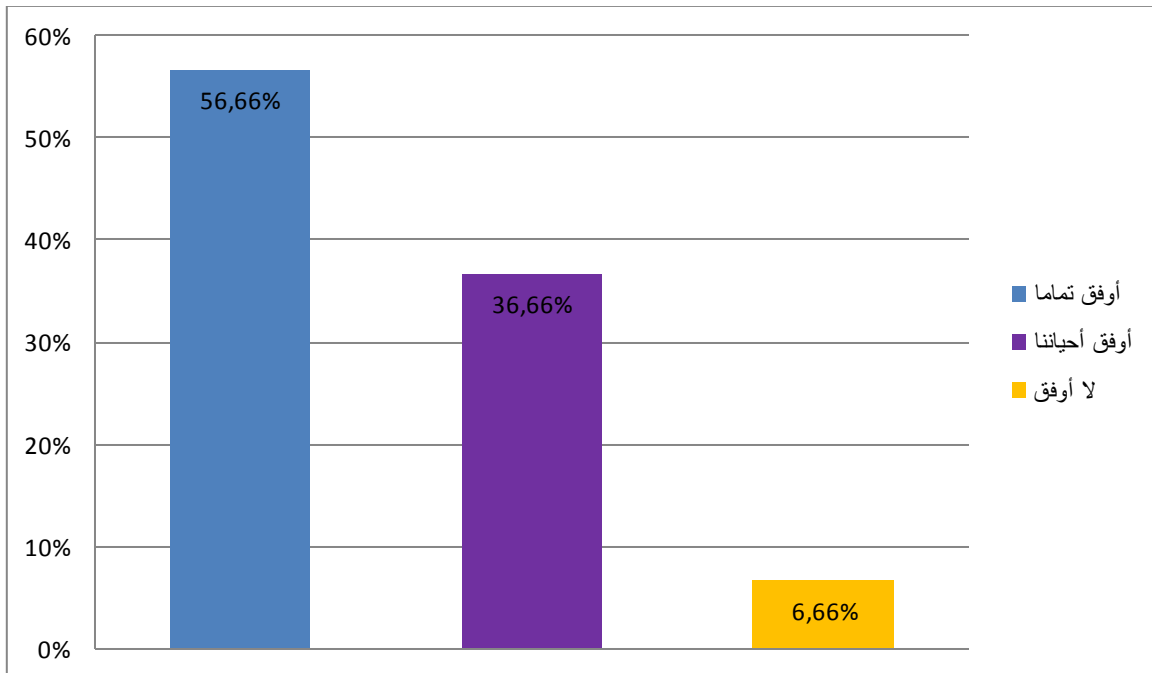
الفئات	Fi	%
سيء	05	%16,66
جيد	07	%23,33
متوسط	04	%13,33
لم يقدموا إجابة	14	%46,66
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (23) من الاستمارة

من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح تقييم الموظفين لمبدأ الاحترام داخل منظماتهم نجد أن (23,33%) يرون أن هناك احترام جيد بينهم ، بينما عبر (16,66%) منهم على مبدأ الاحترام بينهم سيء، وأكدوا باقي أفراد العينة على أن مبدأ الاحترام متوسط داخل المنظمة وقدرت نسبتهم ب (13,33%)، بينما (46,66%) لم يقدموا إجابة.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن مبدأ الاحترام بين الموظفين داخل منظماتهم جيد وهذا ما عبرت عنه أكبر نسبة، وبالتالي يمكن القول أن الاحترام المتبادل يعد من المبادئ المهمة التي يجب أن تكون داخل بيئة العمل من أجل الارتقاء بالعلاقات بين الموظفين نحو الأفضل كما قد تتجاوز هذه العلاقات المحيط الداخلي للمنظمة نحو المجتمع وهذا ما ينعكس على سمعتها ايجابيا.

الشكل رقم (16): أعمدة بيانية تبين ما إذا كان الموظف يوفق بين حياته المهني والشخصية.*



السؤال رقم (24) من الاستمارة.

* أنظر الجدول رقم(14) في الملاحق.

توضح لنا الأعمدة البيانية أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ (56,66%) من أفراد العينة أكدوا على أنهم يوفقون تماما بين حياتهم الشخصية وحياتهم المهنية ، بينما ترى نسبة (36,66%) من المبحوثين أنهم أحيانا ما يوفقون بينهم، ونجد نسبة (6,66%) منهم ترى أنها لا يوفقون بين حياتهم الشخصية وحياتهم المهنية.

يمكن القول أن معظم الموظفين قادرين على التوفيق بين حياتهم المهنية والشخصية وقد يعود هذا إلى أن خبرتهم في مجال عملهم تساعدهم على التسيير الجيد لحياتهم المهنية، والتعاون المتبادل بين الموظفين يسهل هذا إنجاز المهام الوظيفية بسرعة وفي الوقت المحدد مما يترك للموظف مجال لتفرغ لحياته الشخصية، فكلما كان هناك تنظيم جيد للوقت كلما ساعد هذا الموظف على التنسيق بين حياته المهنية والشخصية.

الجدول رقم (11): يمثل ما مدى شعور الموظف بالأمان والاستقرار في مكان عمله.

الفئات	Fi	%	الفئات	Fi	%
نعم	16	53,33%	الراحة والطمأنينة	07	43,75%
			الانتماء لبيئة العمل	08	50%
			رفع الروح المعنوية	01	6,25%
لا	14	46,66%			
المجموع	30	≈100%			

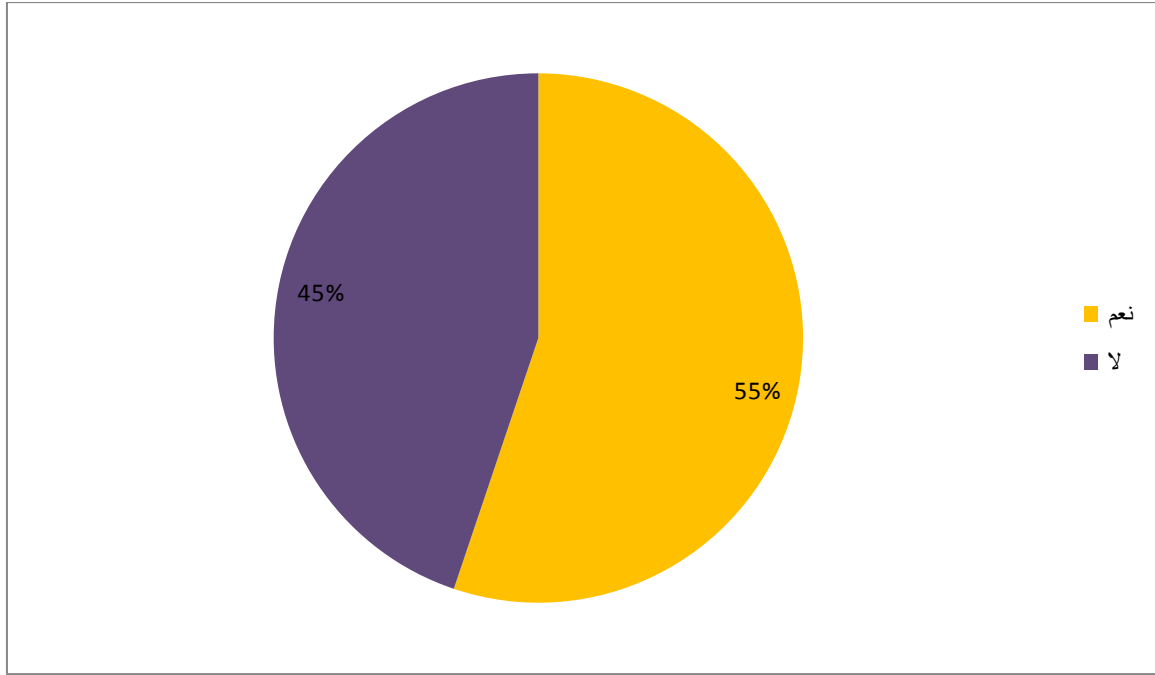
السؤال (25) من الاستمارة.

أظهرت لنا النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (53,33%) من المبحوثين يشعرون بالأمان والاستقرار في مكان عملهم حيث ترى نسبة (50%) منها أنها تشعر بالانتماء لمكان العمل في حين ترى نسبة (43,75%) منهم أنها تشعر بالراحة والطمأنينة، بينما أكدت نسبة (6,25%) من المبحوثين أن شعورهم بالأمان والاستقرار في مكان عملهم يرفع الروح المعنوية لديهم.

نجد نسبة (46,66%) من أفراد العينة ينفون وجود أمان واستقرار في مكان عملهم.

من هنا نستنتج أن شعور الموظف بالأمان والاستقرار في مكان عمله أمر مهم وضروري حيث يعمل هذا على بث مشاعر إيجابية لديه تدفعه إلى الإبداع والتميز كما يشعر أيضا بالولاء والانتماء لمنظمته وأن أمنه وسلامته أمر مهم وضروري مما ينعكس هذا على أدائه.

الشكل رقم (17): دائرة نسبية توضح ما مدى سماح المسؤولين للموظف بالطعن والمعارضة في بعض القرارات الصادرة عن المنظمة.*



السؤال رقم (26) من الاستمارة.

من خلال الدائرة النسبية نرى أن نسبة (53,33%) من المبحوثين أكدوا على أن المسؤولين يسمحون لهم بمعارضة وطعن في بعض القرارات الصادرة عن المنظمة. في حين نفى ما نسبته (43,33%) منهم ذلك وقد يرجع هذا إلى عدم اطلاعهم على أي تطورات أو مستجدات الحاصلة في المنظمة.

على العموم يمكن القول أن أغلبية الموظفين أكدوا على إمكانية الطعن والمعارضة لبعض القرارات وهذا يعكس العلاقات الجيدة بين الرؤساء والموظفين فإذا تم إشراك الموظف في عملية اتخاذ

* أنظر الجدول رقم(15) في الملاحق.

القرار والسماح له بالمعارضة أحياننا قد يشعره هذا أن دوره لا يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر بل هو أيضا لديه دور مهم في المنظمة مما يولد عنده الشعور بالانتماء والرضا لمنظّمته.

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد العينة حول التعامل الجيد يحقق جودة حياة وظيفية أفضل.

الفئات	Fi	%
نعم	23	76,66%
لا	01	3,33%
لم يقدموا إجابة	06	20%
المجموع	30	100%≈

السؤال رقم (27) من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أن التعامل الجيد يحقق جودة حياة وظيفية أفضل وقدرت نسبتهم بـ (76,66%) ، بينما عارض ما نسبته (3,33%) منهم هذا، وامتنع (20%) منهم عن الإجابة.

هنا تظهر أهمية التعامل الجيد سواء بين الموظفين أو بين المدير ولموظفين داخل المنظمة، وبالتالي كلما كان هناك تعامل جيد واحترام متبادل وتقدير كلما كان هنالك استقرار وأمن وظيفي وقد ينعكس هذا أيضا على سمعة المنظمة والخدمات التي تقدمها فإذا كانت هناك بيئة عمل يسود فيها الصراع وعدم التفاهم نتيجة طريقة التعامل فإن هذا يؤثر سلبا على الأداء فتصبح الخدمة المقدمة رديئة نتيجة الأخطاء المرتكبة كما يمس أيضا سمعة المنظمة بطريقة سلبية.

الجدول رقم (13): يمثل المعوقات التي تحول دون تطبيق العدالة داخل المنظمة.

الفئات	Fi	%
التمييز والتحيز	08	26,66%
عدم مراعاة مناصب العمل والجهد المبذول	03	10%
عدم توفر خدمات اجتماعية والترقية	04	13,33%
المحابة	01	3,33%
عدم تطبيق القانون على الجميع	03	10%
عدم المساواة بين الموظفين	07	23,33%
لم يقدموا إجابة	04	13,33%
المجموع	30	100%≈

السؤال رقم (28) من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن أفراد العينة يرون أن المعوقات التي تحول دون تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة تتمثل في التمييز والتحيز بنسبة قدرت بـ (26,66%) ثم نجد عدم المساواة بين الموظفين بنسبة (23,33%)، بينما مثلت عدم توفير الخدمات الاجتماعية والترقية (13,33%) وتساوى كل من عدم مراعاة مناصب العمل والجهد المبذول وعدم تطبيق القانون على الجميع بنسبة قدرت بـ (10%) كما عبر (3,33%) من أفراد العينة على أن هناك محابة في المنظمة.

نستنتج أن هناك العديد من المعوقات التي حالت دون تطبيق العدالة داخل المنظمة ومن أبرزها التمييز والتحيز وهذا ما يجعل الموظف يشعر بعدم وجود عدالة بينه وبين زملائه في العمل مما قد ينعكس على أدائه وولائه وبالتالي قد يؤدي هذا إلى ظهور العديد من المشاكل كثرة الغيابات وعدم انجاز المهام بالدقة المطلوبة والعديد من المشاكل الوظيفية الأخرى.

الجدول رقم (14): يوضح علاقة العدالة التنظيمية بالجودة التنظيمية داخل المنظمة.

الفئات	Fi	%
نعم	19	63,33%
لا	07	23,33%
لم يقدموا إجابة	04	13,33%
المجموع	30	≈100%

السؤال رقم (29) من الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه أكد ما نسبته (33,66%) من أفراد العينة أن هناك علاقة بين الجودة التنظيمية والعدالة التنظيمية داخل المنظمة، بينما نفى ما نسبته (23,33%) منهم ذلك ومن خلال ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية يمكن القول أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية تبرز في الشعور الموظفين بالمساواة والإنصاف في الأجور والترقية والمكافآت كما تعد العدالة التنظيمية من الركائز الأساسية لكي نصل إلى تحقيق الجودة داخل المنظمة كون أن هذه الأخيرة تسعى دائما إلى التميز والاستمرار والتطور وهذا ما أكد عليه أغلب أفراد العينة.

النتائج العامة للدراسة

النتائج العامة لدراسة:

إن العدالة التنظيمية مطلب مهم وكل منظمة سواء أكانت اقتصادية أو خدماتية كمنظمة دراستنا تسعى جاهدة للوصول إليها نظرا لأهميتها والجو الذي تساعد على خلقه في بيئة العمل، فالموظف عند شعوره بالعدل والمساواة في المكافآت والإجراءات المطبقة والتعامل الجيد الذي يتلقاه من رئيسه هذا يجعله يبدع ويتميز في عمله إضافة إلى تقديم خدمة ذات جودة ، وأيضاً هذا من شأنه أن يخلق له نوع من الأمن والاستقرار الوظيفي ويضمن له حقوقه وواجباته.

وانطلاقاً من الدراسة التي قمنا بها ببلدية الطارف وهذا من خلال طرح سؤال مركزي والذي يندرج تحته أسئلة فرعية بهدف الحصول على إجابات ومعطيات من الواقع المعاش ثم نقوم بتحليل هذه المعطيات.

بداية من السؤال الفرعي الأول الذي أثارته الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

تشير العدالة التوزيعية إلى شعور الموظف بالعدل والمساواة فيما يتعلق بالأجور والترقيات والمكافآت... الخ

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها ببلدية الطارف قد توضح لنا أن الراتب الشهري يتناسب إلى حد ما مع منصب العمل هذا ما تؤكدته نسبة (53%) والتي عبر عنها الشكل رقم (04) والذي يبين أعمدة بيانية توضح ما مدى تناسب الراتب الشهري مع منصب العمل.

كما توصلت الدراسة إلى أن نظام التحفيز له تأثير على أداء الموظفين وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04) وذلك بنسبة (60%) والحوافز المادية والمعنوية معا هي الأكثر تأثيراً على الأداء بنسبة (33,33%).

في حين أكدت الدراسة أيضا على أنه لا يتم توزيع الأعباء والواجبات بعدالة على الموظفين وهذا ما يبينه الشكل رقم (05) والذي يمثل دائرة نسبية تبين ما إذا كان يتم توزيع الأعباء والواجبات على الموظفين بعدالة داخل المنظمة وبنسبة (63,33%).

أيضا بينت الدراسة أن المهام والمسؤوليات الموظف في العمل تتوافق مع قدراته وهذا ما أكدته نسبة (53,33%) والشكل رقم (06) والذي يمثل أعمدة بيانية تبين ما إذا كان هناك توافق في المهام والمسؤوليات في العمل مع قدرات الموظفين.

كما أظهرت الدراسة أن عملية الترقية تتم حسب الخبرة المهنية وهذا ما أكدته الشكل رقم (07) الذي يوضح أعمدة بيانية توضح عملية الترقية حسب إجابات أفراد العينة بنسبة (73,33%).

أقرت الدراسة أيضا أنه لا توجد وسائل اللازمة داخل المنظمة من شأنها أن تحسن أداء الموظفين وهذا ما بينته النسبة التي قدرت بـ (66,66%) والشكل رقم (08) الذي يمثل دائرة نسبية توضح إجابات أفراد العينة حول الوسائل اللازمة التي توفرها المنظمة لتحسين الأداء.

توصلت الدراسة أن الراتب الشهري للموظفين لا يتساوى وهذا ما وضعه الجدول رقم (05) ونسبة (76,66%) ويعود عدم التساوي إلى التصنيف المهني بنسبة قدرت بـ (53,17%).

أشارت الدراسة أيضا إلى أن الأجور والحوافز تساهم في تحقيق جودة الأداء وهذا ما عبر عنه الشكل رقم (09) والذي يمثل دائرة نسبية توضح مساهمة العدالة في الأجور والحوافز في تحقيق جودة الأداء، والنسبة (70%).

من هنا نستنتج أن العدالة التوزيعية تعد من الركائز المهمة داخل المنظمة فهي تجعل الموظف يشعر بالمساواة سواء في العوائد أو عند توزيع المهام إلا أن منظمة دراستنا لم تولي اهتمام الكافي لهذا الجانب سواء من ناحية توزيع الأعباء والواجبات أو الأجور وهذا ما يؤثر على سير المنظمة.

السؤال الفرعي الثاني الذي أثارته الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

تعد العدالة الإجرائية عنصر مهم من عناصر العدالة التنظيمية الواجب مراعاتها عند توزيع المسؤوليات والأعباء والإجراءات من قبل إدارة المنظمة.

حيث بينت المعطيات الميدانية أيضا أنه يتم اتخاذ القرارات بعيد عن التحيز بنسبة (53,33%) والشكل رقم (10) الذي يمثل دائرة نسبية تبين ما إذا كان يتم اتخاذ القرارات بعيد عن التحيز.

كما أفرزت الدراسة أيضا أنه لا يوجد تناسب في العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات في العمل وهذا ما أكدته الجدول رقم (06) بنسبة (56,66%) وتتمثل هذه العقوبات في الخصم من الأجر بنسبة قدرت بـ (53,84%).

أيضا توصلت الدراسة إلى أن القوانين والتشريعات داخل المنظمة غير عادلة وهذا ما وضحه الشكل رقم (11) والذي يمثل دائرة نسبية توضح ما مدى عدالة القوانين والتشريعات داخل المنظمة ونسبة (66,66%).

أظهرت الدراسة أن الخدمة التي تقدمها منظمة البلدية خدمة عادية وهذا ما عبرت عنه النسبة (90%) والشكل رقم (12) الذي يمثل أعمدة بيانية توضح تقييم الخدمة المقدمة.

أثبتت الدراسة أن القرارات لا تطبق على الجميع دون استثناء وهذا ما أكدته الجدول رقم (07) بنسبة (66,66%) وهذا ما يولد لدى الموظف عدم الشعور بالمساواة بنسبة قدرت بـ (70%).

في حين أكدت المعطيات الميدانية أيضا أن الجودة لها علاقة بالإجراءات المطبقة في المنظمة وهذا ما عبر عنه الجدول رقم (08) بنسبة (40%).

يتضح لنا من خلال ما سبق أن العدالة الإجرائية تسعى إلى أن يكون هناك إنصاف ونزاهة في الإجراءات المطبقة داخل المنظمة، وهذا ما يغيب عن منظمة دراستنا خاصة فيما يتعلق بالقرارات

والعقوبات والتشريعات والقوانين المطبقة وهذا ما يجعل الموظف لا يشعر بالانتماء ولا الرضا عن منظمته.

من خلال السؤال الفرعي الثالث الذي أثارته الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

إن العدالة التفاعلية من بين الأساسيات في المنظمة ، فالتعامل الجيد يساعد على خلق علاقات إنسانية من شأنها أن تقوي صلة الموظف بمنظمته وزملائه في العمل وبالمسؤول عليه أيضا، حيث بينت المعطيات الميدانية أن المسؤول أحيانا ما يراعي بعض الحاجات والمطالب الشخصية للموظفين عند توزيع المهام هذا ما وضحه الشكل رقم (14) والذي يمثل أعمدة بيانية تمثل ما إذا كان المسؤول يراعي بعض الحاجات والمطالب الشخصية في توزيع المهام بنسبة (80%).

توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك تعاون بين الموظفين في العمل وهو ما عبرت عنه نسبة (90%) في الجدول رقم (09) ويتمثل هذا التعاون في تقاسم الأعباء وهو ما عبرت عنه نسبة (66,66%).

كما أظهرت دراستنا أيضا أن الموظف يوفق تماما بين حياته الشخصية وحياته المهنية وهذا ما أثبتته الشكل رقم (16) والذي يوضح أعمدة بيانية تمثل إمكانية توفيق الموظف بين حياته المهنية والشخصية ، بنسبة (56,66%).

أفرزت الدراسة أيضا أن الموظف يشعر بأمان والاستقرار في مكان عمله وأكد هذا ما نسبته (53,33%) في الجدول رقم (11)، ويتمثل هذا الاستقرار في الانتماء لبيئة العمل بنسبة قدرت بـ (50%).

كما أشارت الدراسة أيضا إلى أن هناك تعامل جيد بين الموظفين وبالتالي هذا يحقق جودة حياة الوظيفية أفضل ويتضح لنا هذا من خلال الجدول رقم (12) بنسبة (76,66%).

نستنتج من خلال ما سبق أن حسن التعامل والاحترام المتبادل بين الموظفين أو بين المسؤول والموظف يلعب دور مهم في شعور الموظف بالاستقرار الوظيفي والأمن والانتماء لبيئة العمل وبالتالي يكون هذا حافز للإبداع والابتكار، وبرجوع لمنظمة دراستنا نجد أنها اهتمت بهذا الجانب وأولته أهمية فنجد أن هناك استقرار وظيفي وتعامل جيد سواء بين المسؤول والموظف أو بين الموظفين إضافة إلى وجود تعاون متبادل فيما بينهم وهذا ما يخلق بيئة عمل ايجابية داخل المنظمة.

بعد عرض النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التي أثارها دراستنا توصلنا إلى **الإجابة على التساؤل المركزي** الذي تمحورت حوله الدراسة، حيث يمكن القول أن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة هي التمييز والتحيز لفئة على حساب فئة أخرى وهذا ما عبرت عنه نتائج الجدول رقم (13) بنسبة قدرت بـ(26,66%) ، ثم تلتها عدم المساواة بين الموظفين بنسبة (23,33%) وبالتالي هذا يؤثر على المنظمة وسيرها.

كما أثبت نتائج الجدول رقم (14) أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية وهذا ما عبرت عنه نسبة (63,33%).

في الأخير يمكن القول أن العدالة التنظيمية عنصر مهم داخل أي منظمة حيث تهتم بشعور الموظفين بالمساواة والنزاهة سوء في الأجور والمكافئات والترقية وأيضا تحرص أن تكون الإجراءات والقوانين والأعباء موزعة بطريقة عادلة كما تحرص على حسن التعامل مما يؤدي هذا إلى خلق بيئة عمل إيجابية يسعى فيها الموظف للإبداع والتميز وإتقان العمل بالجودة المطلوبة.

وبرجوع لمنظمة دراستنا ألا وهي **بلدية الطارف** نجد أنها لم تهتم بشكل كافي بالعدالة التوزيعية أي عدم وجود مساواة في الأجور والمكافئات وأيضا الإجراءات المطبقة لم تتسم بالنزاهة كما ينبغي،

ولكن لا نستطيع إنكار حسن التعامل والاحترام المتبادل والتعاون بين الموظفين وهذا يعكس نوع من الإيجابية داخل بيئة العمل.

بالتالي نستنتج من خلال هذا أن برغم من وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والجودة التنظيمية داخل بلدية الطارف إلا أنهم غير مطبقان كما ينبغي مما جعلها تعاني من سوء الخدمات المقدمة للمستفيد.

خاتمة

في ختام دراستنا التي هي بعنوان **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالجودة التنظيمية** حيث أجريت الدراسة **ببلدية الطارف**، يمكن القول أن العدالة التنظيمية هي من أساسيات أي منظمة سواء خدماتية أو إنتاجية كونها تهتم بشعور الموظف بالعدل والإنصاف والنزهة سواء في العوائد أو الإجراءات أو حتى طرق التعامل داخل بيئة العمل، فإذا تحقق هذا فإن الموظف سوف يبذل جهده من أجل إنجاز ما هو مطلوب منه بكل كفاءة وجودة وفعالية، كما يخلق هذا أيضا جو ملائم من أجل الإبداع والتميز في عمله أكثر فإذا كان هناك جودة في الأداء فإن الخدمة المقدمة للمستفيد تكون جيدة مما يضمن رضا المستفيد من جهة وضمان استقرار وأمن الموظف من جهة أخرى.

ويتضح لنا من خلال الجانب الميداني أن **بلدية الطارف** لم تولي الاهتمام الكافي لهذا مما جعلها تقدم خدمات عادية بعيدة عن التميز، إضافة إلى أن هناك نوع من تمييز وتحيز لفئة على حساب فئة أخرى وهذا ما يجعلها تعاني من غياب العدالة داخل محيطها الداخلي مما انعكس على أداء الموظف وبالتالي أدى إلى غياب الجودة التنظيمية في الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يمنع وجود نوع من الإيجابية داخل البلدية الطارف تتجسد في التعامل الجيد بين الموظفين والمسؤول وأيضا هناك تعاون متبادل بينهم.

وفي الختام فإن دراستنا هذه هي محاولة لإضافة شيء في ميدان البحث العلمي ونأمل أن يكون هذا العمل المتواضع مدعم للبحث السوسيولوجي من خلال الإسهام في معالجة مثل هذه المواضيع، وأن يكون حافز ونقطة انطلاق لي لمحاولات علمية جديدة في نفس المجال.

المراجع

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- أبو النصر مدحت محمد: إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايسن اليابانية في تطوير المنظمات، ط1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2015.
- 2- الحارثي إبراهيم بن أحمد مسلم: تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة، ط1، فهرسة مكتبة الملك الوطنية أثناء النشر، الرياض، 2014.
- 3- السامرائي مهدي صالح مهدي: الفكر الإداري والقيادي الحديث، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2021.
- 4- الشميلي عائشة يوسف: برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي، المنهل، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
- 5- الصرن رعد: إدارة الجودة الشاملة، الكاتب للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
- 6- الطائي رعد عبد الله، قدامة عيسى: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 7- المدو الآء عبد الكريم: التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، ط 1، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 8- المسعودي حيدر علي: إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
- 9- المنيف ابراهيم بن عبد الله : إستراتيجية الإدارة اليابانية، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 1998.

- 10- الهنداوي ياسر فتحي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
- 11- بلية الحبيب: إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2019.
- 12- جبلاق علي: إدارة الجودة ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
- 13- جعفر خانو الزيباري : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2020 .
- 14- حمدان خالد محمد، الزبون عطا الله: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2017.
- 15- راضي بهجت عطية، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.
- 16- رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 17- سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون، الأردن - عمان، 2019.
- 18- عبد الرحمان بداوي: مناهج البحث العلمي ، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- 19- عساف عبد المعطي: النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة (Theory)، المنهل، الإمارات العربية المتحدة ، 2012.
- 20- علاء الدين عشي: شرح قانون البلدية، دار الهدي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

- 21- عمار بوضياف: التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 22- عمر دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، مصر، 2008.
- 23-مبارك علوي محمد لزوم: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظومة الأمنية، ط1، مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست، اليمن، 2020.
- 24-محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي ، ط3 ، دار الكتاب ، صنعاء ، 2019.
- 25-محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل لطباعة والنشر، عمان الأردن، 1999.
- 26-Przekop: سيجما ستة في مجال الأعمال Six .sigma for Business Excellence ، ترجمة محمد يوسف، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 2008.
- 27-نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2017.
- 28-نوري حيدر شاكر، جمعة محمود حسن: دراسات في أثر المعرفة والتكنولوجيا المعلومات في المنظمات، المطبعة المركزية بجامعة ديالى، العراق، 2015.

ثانيا: المجالات

- 29- أحمد تي، بوبكر نعروزة: أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى لعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، المجلد 15، العدد 01، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2021.

30- العطوي عامر علي حسين: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم

الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2007.

31- أميمة حلمي مصطفى: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطن

التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، العدد 41، الجزء الثالث،

جامعة عين شمس، مصر، 2017، نقلا عن : <https://jfees.journals.ekb.eg> ، بتاريخ :

03./03/2022

32- بو نقاب مختار: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال

إفريقيا، المجلد 17، العدد 26 ، جامعة ورقلة، الجزائر ، 2021.

33- بوزيد سليمة: جودة الحياة الوظيفية كأساس لتغيير التنظيمي، مجلة آفاق علمية، المجلد 12،

العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2020.

34- تغريد بنت حمد الهداب ،عبد الملك بن طاهر المخلافي: أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق

الوظيفي، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 40، العدد 3، المملكة العربية السعودية، 2020.

35- سعيد بن فايز بن محمد السبعي: دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة

الصراع التنظيمي ، مجلة كلية التربية، العدد 164، الجزء الأول ، جامعة الأزهر، مصر، 2015.

36- سمية بن دحو، سهيل مقدم: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية،

العدد 7، الجزائر، 2017.

37- شعبان فرح، بن شيخ سعيدة: محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة

الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة البويرة، الجزائر، 2020.

38- فرطاس حمزة، نحوي عائشة: العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)، مجلة علوم

الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الأول، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018.

39-مرازقة عيسى، مخلوف سهام: أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة، 2017.

40- مصطفى داسه، بلقاسم شبيلي: العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة المفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد الثامن، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.

ثالثا: الرسائل

41- الرواحنة عوده عبدالله: أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E – HRM على كافة أداء العاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

42- السويسي دلال: نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نظام المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011 – 2012.

43- العمري محمد عوض: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطن، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2011.

44- النجار حسن محمد حسن: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017.

45- بوقليع محمد: العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن، 2016، نقلا

عن: <https://meu.edu.jo>، بتاريخ 01./02/2022

- 46- تاولي وسيلة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2019.
- 47- جباري فادية: تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة أوبكر بالقائد، تلمسان، 2010-2011.
- 48- جقيدل سمية: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2014.
- 49- حليسي علي: التنظيم الإداري للبلديات في الأوراس 1870م / 1919م، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تاريخ الأوراس، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015-2014.
- 50- حواس أميرة محمد رفعت: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 51- خلف محمد خلف العنزي: العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تربية وآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، 2019.
- 52- رقاد صليحة: تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية: أفاقه ومعوقاته، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 2013-2014.

53- سرير الحرتسي حياة، رحي كريمة: العدالة التنظيمية ودورها في تفعيل الإبداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة الشركة الوطنية لتأمين Saa، جامعة البليدة 2، الجزائر، دون تاريخ نشر.

54- سلطان كريمة: طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسير المؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.

55- غانم بدر محمود عبد الرحيم: درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.

56- فرطاس حمزة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

57- مسلم أيوب أحمد قواسمة: جودة بيئة العمل في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2020.

58- نور محي الدين محمد سعد الله: جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشندي، جمهورية السودان، 2017.

رابعاً: محاضرات

59- عيشور نادية سعيد: محاضرات في علم الاجتماع المؤسسات، جامعة محمد لأمين دباغين، سطيف، 2019، نقلا عن: <https://cte.univ-setif2.dz>، بتاريخ 23/02/2022.

60- مخلفي أمينة: محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاسي مرياح، ورقلة، دون تاريخ النشر.

المراجع باللغة الأجنبية

61-Ahmed Badr Eldin: IA-Quality - General Concepts and Definitions ,Researchgate , Egypt,2014.

62- Guenirifatna : The impact of modern leadership styles on quality of work life through the decentralization of organizational justice, phdthesis third phase, specialty organizations management, ziane eachour university, djelfa, 2018-2019.

الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

المستوى: سنة ثانية ماستر

الملحق رقم (01): الاستمارة.

التخصص: تنظيم و عمل

استمارة بحث حول موضوع:

العدالة التنظيمية و علاقتها بالجودة التنظيمية داخل المنظمة

دراسة ميدانية ببلدية - الطارف -

إشراف الدكتورة :

مقدم سعاد

إعداد الطالبتان :

غناس صفاء

غناس مروى

ملاحظة :

هذه المعلومات سرية للغاية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2022/2021

من فضلك أملأ الفراغات وضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة وأجب على الأسئلة المقترحة

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1-الجنس :

☐

ذكر

☐

أنثى

2- السن :

3- المستوى التعليمي :

☐

ابتدائي

☐

متوسط

☐

ثانوي

☐

جامعي

4 - الخبرة المهنية :

المحور الثاني: العدالة التوزيعية وتحقيق جودة الأداء.

5- هل يتناسب الراتب الذي تتقاضه مع منصبك في العمل ؟

☐

يتناسب

☐

يتناسب إلى حد ما

☐

لا يتناسب

6-هل نظام التحفيز السائد في منظمك يؤثر على أدائك ؟

☐

نعم

☐

لا

في حالة الإجابة بنعم ما هي الحوافز التي تأثر على أدائك ؟

☐

حوافز مادية

☐

حوافز معنوية

☐

حوافز مادية و معنوية معا

7- في رأيك هل يتم توزيع الأعباء والواجبات بعدالة ؟

☐

نعم

☐

لا

في حالة الإجابة بلا وضح كيف يتم ذلك

.....

.....

8- هل تتوافق مهامك ومسؤولياتك في العمل مع قدراتك ؟

☐

تتوافق

☐

تتوافق إلى حد ما

☐

لا تتوافق

9- على ماذا تعتمد منظمتك في عملية الترقية ؟

☐

الكفاءة المهنية

☐

الخبرة المهنية

أخرى تذكر.....

.....

10- هل منظمتك توفر لك الوسائل اللازمة التي تحسن أدائك ؟

☐

نعم

☐

لا

11- هل يتساوى راتبك الشهري مع رواتب زملائك في العمل ؟

☐

نعم

☐

لا

في حالة الإجابة بلا يعود هذا إلى:

☐

التصنيف المهني

☐

المستوى التعليمي

أخرى تذكر.....

.....

12- في رأيك هل تساهم العدالة في الأجور والحوافز في تحقيق جودة الأداء ؟

☐

نعم

☐

لا

وفي الحالتين كيف يتم ذلك

.....
.....

المحور الثالث: العدالة الإجرائية وتحقيق جودة الخدمة.

13- هل يتم اتخاذ القرارات بعيد عن التحيز ؟

☐ نعم

☐ لا

14- هل تتناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات في العمل ؟

☐ نعم

☐ لا

في حالة الإجابة بنعم هل تتمثل هذه العقوبات في ؟

☐ الخصم من الأجر

☐ الفصل المؤقت

☐ الفصل النهائي

☐ تنبيه فقط

15- هل القوانين والقوانين السائدة في المنظمة عادلة ؟

☐ نعم

☐ لا

16- كيف تقيم الخدمة المقدمة ؟

☐ جيدة جدا

☐ عادية

☐ سيئة

17- هل تعتقد أنه يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء ؟

☐

نعم

☐

لا

في حالة الإجابة بلا هل ينعكس ذلك على ؟

☐

جودة أدائك في العمل

☐

كثرة غيابك عن العمل

☐

تقديمك لخدمة سيئة

☐

عدم شعورك بالمساواة

18- هل يتم العمل بشكل جماعي من أجل تقديم خدمات جيدة ؟

☐

غالبًا

☐

أحيانًا

☐

أبداً

19- حسب رأيك هل جودة الخدمة ترتبط بالإجراءات المطبقة في المنظمة ؟

.....

.....

المحور الرابع: عدالة التفاعلية وعلاقتها بتحقيق جودة الحياة الوظيفية.

20- هل يراعي المسؤول بعض الحاجات والمطالب الشخصية للموظفين في توزيع المهام ؟

☐

دائماً

☐

أحيانًا

☐

أبداً

21- حسب اعتقادك هل يهتم المسؤولون بصحة وسلامة الموظفين ؟

☐

نعم

☐

لا

وفي كِلتا الحالتين كيف يتم ذلك

.....

.....

22- هل هناك تعاون بينك و بين زملائك في العمل ؟

☐	نعم
☐	لا

وفي حالة الإجابة بنعم فيما يتمثل هذا التعاون ؟

☐	تبادل المعلومات
☐	تقاسم أعباء العمل
☐	فهم الإجراءات و القوانين

أخرى تذكر.....

.....

23- ما هو تقييمك لمبدأ الاحترام داخل منظمتك ؟

.....

.....

24- هل توفق بين حياتك المهنية وحياتك الشخصية ؟

☐	أوفق تماما
☐	أوفق أحيانا
☐	لا أوفق

25- هل تشعر بالأمان والاستقرار في مكان عملك ؟

☐	نعم
☐	لا

في حالة الإجابة بنعم تشعر ب :

☐	الراحة والطمأنينة
☐	الانتماء لبيئة العمل
☐	رفع الروح المعنوية

أخرى تذكر.....

.....

26- هل يسمح لك المسؤولون بمعارضة والطعن في بعض القرارات الصادرة عن المنظمة ؟

☐
☐

نعم

لا

في حالة الإجابة بلا وضح كيف يتم ذلك.....

.....

27- حسب اعتقادك هل التعامل الجيد يحقق حياة وظيفية أفضل ؟

.....

.....

28- حسب رأيك ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق العدالة داخل منظمتك ؟

.....

.....

29- في اعتقادك الجودة لها علاقة بالعدالة التنظيمية داخل المنظمة ؟

.....

.....

مع شكرنا و تقديرنا لتعاونكم معنا.

الملحق رقم (02) : الجداول

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الفئات	Fi	%
نكر	03	%10
أنثى	27	%90
المجموع	30	%100

السؤال رقم (01) من الاستمارة

الجدول رقم (02) : يوضح ما مدى تناسب الراتب الشهري مع منصب العمل.

الفئات	Fi	%
يتناسب	04	%13
يتناسب لحد ما	16	%53
لا يتناسب	10	%33
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (05) من الاستمارة.

الجدول رقم (03): يبين إجابات أفراد العينة حول إذا ما كان يتم توزيع الأعباء والواجبات بعدالة.

الفئات	Fi	%
نعم	11	%36,66
لا	19	%63,33
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (07) من الاستمارة.

الجدول رقم (04): يوضح ما إذا كان هناك توافق في المهام والمسؤوليات العمل مع قدرات الموظفين.

الفئات	Fi	%
تتوافق	14	%46,66
تتوافق إلى حد ما	12	%40
لا تتوافق	04	%13,33
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (08) من الاستمارة.

الجدول رقم (05): يوضح عملية الترقية حسب إجابات أفراد العينة.

الفئات	Fi	%
الكفاءة المهنية	08	%26,66
الخبرة المهنية	22	%73,33
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (09) من الاستمارة.

الجدول رقم (06): يوضح إجابات أفراد العينة حول توفير الوسائل اللازمة لتحسين أداء الموظفين.

الفئات	Fi	%
نعم	10	%33,33
لا	20	%66,66
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (10) من الاستمارة.

الجدول رقم (07): يوضح مدى مساهمة العدالة في الأجور والحوافز في تحقيق جودة الأداء.

الفئات	Fi	%
نعم	21	%70
لا	09	%30
المجموع	30	%100

السؤال رقم (12) من الاستمارة.

الجدول رقم (08): يبين ما إذا كان يتم اتخاذ القرارات بعيدا عن التحيز.

الفئات	Fi	%
نعم	16	%53,33
لا	14	%46,66
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (13) من الاستمارة.

الجدول رقم(09): يوضح ما مدى عدالة القوانين والتشريعات داخل المنظمة.

الفئات	Fi	%
نعم	10	%33,33
لا	20	%66,66
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (15) من الاستمارة.

الجدول رقم (10): يوضح تقييم الخدمة المقدمة.

الفئات	Fi	%
جيدة جدا	02	%6,66
عادية	27	%90
سيئة	01	%3,33
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم(16) من الاستمارة.

الجدول رقم (11): يبين العمل بشكل جماعي من أجل تقييم خدمة جيدة.

الفئات	Fi	%
غالبا	09	%30
أحيانا	18	%60
أبدا	03	%10
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (18) من الاستمارة.

الجدول رقم (12): يمثل ما إذا كان المسؤول يراعي بعض الحاجات والمطالب الشخصية عند توزيع المهام.

الفئات	Fi	%
دائما	02	%6,66
أحيانا	24	%80
أبدا	04	%13,33
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (20) من الاستمارة.

الجدول رقم (13): يوضح مدى اهتمام المسؤولين بصحة وسلامة الموظفين.

الفئات	Fi	%
نعم	10	%33,33
لا	20	%66,66
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (21) من الاستمارة.

الجدول رقم (14): يبين ما إذا كان الموظف يوفق بين حياته المهنية والشخصية.

الفئات	Fi	%
أوفق تماما	17	%56,66
أوفق أحيانا	11	%36,66
لا أوفق	02	%6,66
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (24) من الاستمارة.

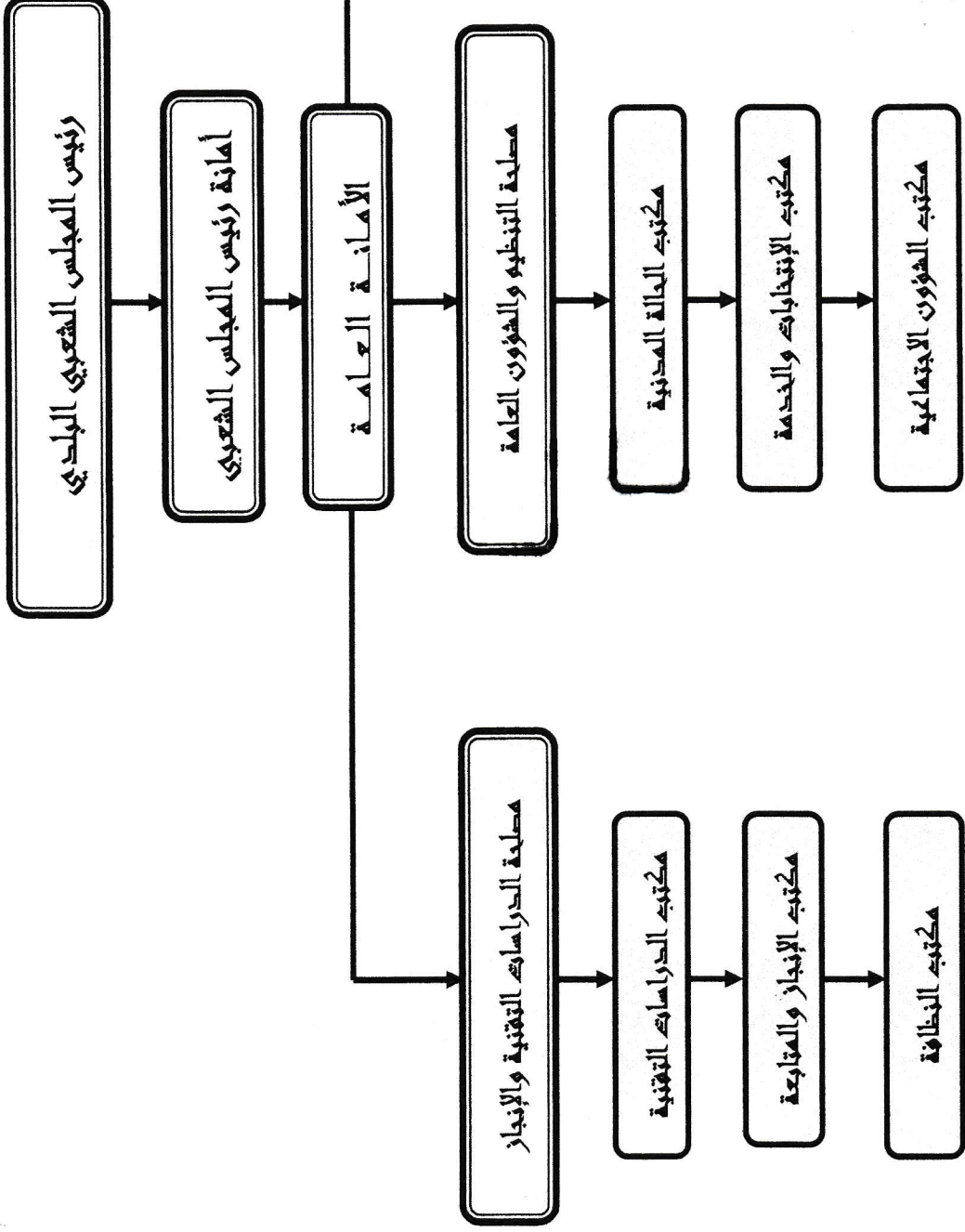
الجدول رقم(15): يوضح ما مدى سماح المسؤولين للموظف بالمعارضة والطعن في بعض القرارات الصادرة عن المنظمة.

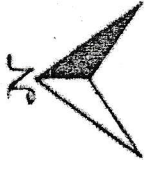
الفئات	Fi	%
نعم	16	%53,33
لا	13	%43,33
المجموع	30	≈%100

السؤال رقم (26) من الاستمارة.

الهيكلة التنظيمية لبلدية الطارف

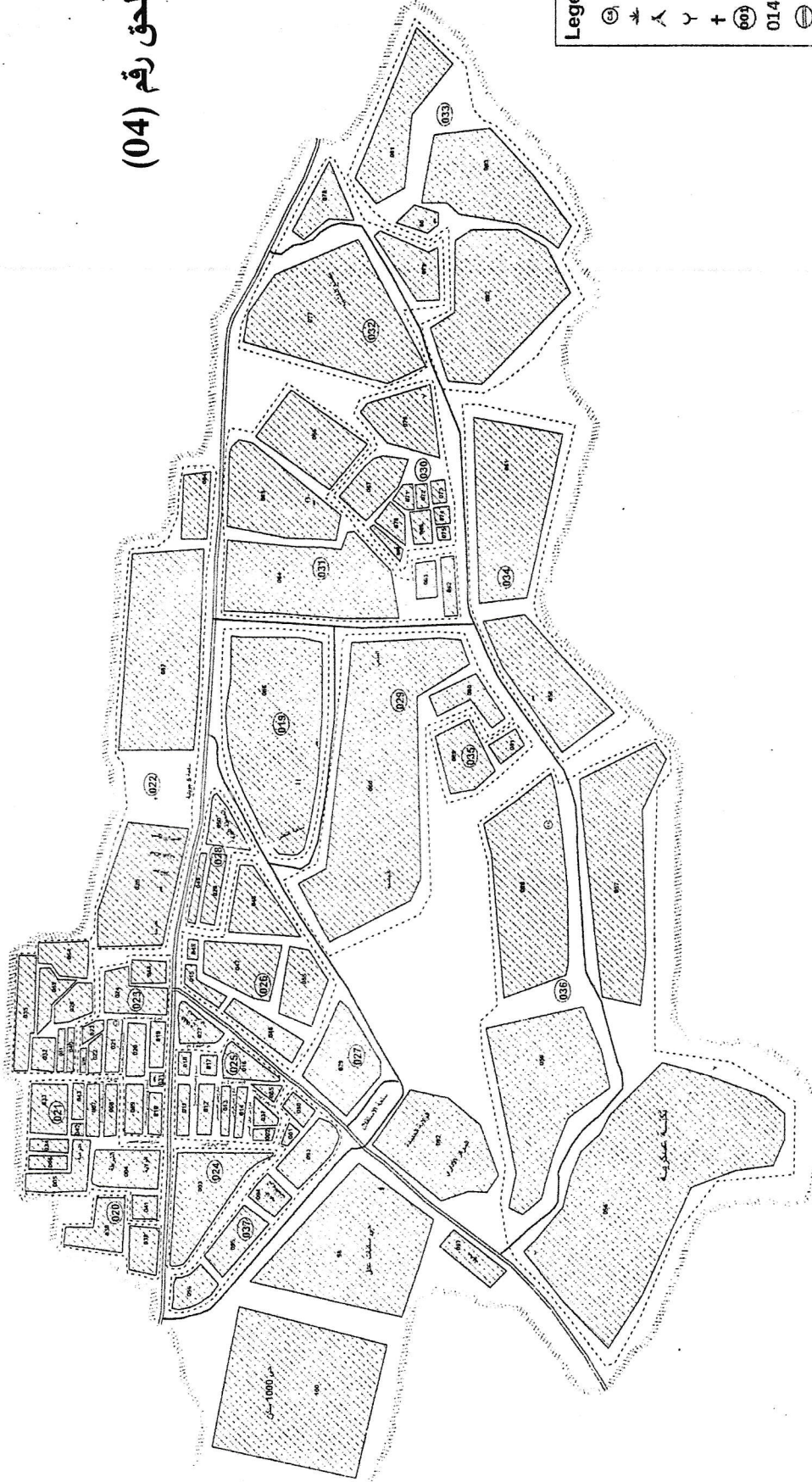
الملحق رقم (03)





الجمهورية العربية السورية
المركز الوطني للإحصاءات
المعلوماتية
الاحصاء العام للسكان والإسكان
2020
مخطط التجمع السكاني الرئيسي
ولاية : الطارف
مقياس : 1/20000

الملحق رقم (04)



Legende	
⊙	مركز صحي
⌘	نصب تذكاري على
⌘	سهم اتجاه الشمال
⌘	مقبرة المسلمين
⌘	مقبرة للمسيحيين
⌘	رقم العقامة
014	رقم المجموعة السكنية
⌘	خزان ماء
⌘	قاعة علاج
H	المستشفى
⌘	مسجد
⌘	حدود العقامة
⌘	طريق وطني
⌘	حدود التجمع
⌘	المجموعة السكنية



الطارف في:

المرجع رقم: 61

السيد / رئيس قسم علم الاجتماع

السيد / مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس علم الاجتماع بجامعة الطارف نطلب منكم السماح للطلبة الآتية أسماؤهم:

..... غناميس... حمقاء... غناميس... مروي

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء بحث ميداني لمذكرة التخرج (ماستر علم الاجتماع)

تحت عنوان: ... البعد... التنظيمية... وأفقها... بالحيوية... التنظيمية...

دراسة ميدانية بمؤسسة: بلدية السطاري

و ذلك لفترة من 06.06.10 إلى 10.06.10 على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلية أي تابعات مالية

و أخيرا نلتمس منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

رئيس قسم علم الاجتماع

رأي و توقيع المؤسسة المستقبلية

جامعة الشاذلي بن جديد
رئيس قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية - الطارف
الدكتور: محمد فوزيل

تسلم نسخة الى المؤسسة المستقبلية
تحتفظ الطالب (ة) بنسخة ثانية

الشيخ رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبن فوضيل
السائب: عيسى عبد الله

~~الذائب: عاتني عبد الله~~