

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: عمر بوساق

تحت عنوان

العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل

" دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة"

لجنة المناقشة:

الدكتور: نور الدين بسطي

الدكتورة: إسمهان بلوم

الدكتور: جمال تالي

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

رئيسا

مشرفا و مقررا

مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

** كلمة شكر وعرافان **

«...وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما». سورة النساء الآية 113
نحمد ربنا حمد الشاكرين، ونحمدك ربنا على توفيقك لنا، ومدنا بالقوة والعزم لإنهاء هذا

العمل المتواضع

واقثناء بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول
الله

نتقدم بشكرنا الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا
العمل المتواضع وإتمامه ولو بنصيحة، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة (بلوم
إسمهان) لما قدمته لنا من توجيهات ونصائح قيمة فلها خالص التقدير والاحترام
ولا يفوتنا أن نتقدم بفائق التقدير وجميل العرفان لكل أساتذة قسم علم الاجتماع وكل
الموظفين والعاملين بالقسم الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم ونصحهم.

عمر بوساق

إهداء

إلى من قال فيها الرحمن "وبالوالدين إحسانا" صدق الله العظيم
إلى من منحتني ولم تحرمني، إلى من تسقيني نور عينها كل أمان ويغمرني
دفي حضنها بكل أمان..... أمي الغالية أطال الله في عمرها.
إلى القلب الذي رعاني بلطفه وعطفه وحنانه، إلى الذي كان عماد
أسرتنا ومصدر قوتنا وسبب عزتنا إلى الذي سقاني من كأس الأخلاق
إلى من لا نظير له بين الرجال و تحمل ما يهد الجبال إلى روح أي
الطاهرة رحمه الله.


إلى أخواتي وإلى إخوتي وأبنائهم.

وإلى زملاء الدراسة وزملاء العمل وكل الأصدقاء وإلى كل من مد لنا
أيادي المساعدة ولو بكلمة طيبة، إلى كل من عرفتم ولم يدونهم قلبي،
أهدي ثمرة جهدي هذا.



عمر بوساق





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
01	مقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية.	
05	أولا. تحديد الإشكالية وصياغتها.
09	ثانيا. أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع.
10	ثالثا. أهداف الدراسة.
10	رابعا. فرضيات الدراسة.
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية	
13	أولا. العدالة التنظيمية والإسهاب المفاهيمي.
15	ثانيا. المقاربة النظرية للعدالة التنظيمية.
15	I - نظرية المساواة وعدالة التوزيع.
17	II - منطلقات التنظيم الإداري وعدالة الإجراءات .
18	III - منطلقات الأنسنة والعدالة التفاعلية.
21	ثالثا. محددات بناء العدالة التنظيمية.
21	I - محكات البيئة الداخلية لبناء العدالة التنظيمية.
21	1- الثقافة التنظيمية.
22	2- القيادة التشاركية.
24	II - محكات البيئة الخارجية لبناء العدالة التنظيمية.
24	1- المتغيرات السياسية.
25	2- المتغيرات الاقتصادية.
26	3- المتغيرات الاجتماعية.
27	رابعا. واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
الفصل الثالث: الجودة في ظل علم الاجتماع التنظيم.	
32	أولا. الجودة "دلالة مفاهيمية".
34	ثانيا. المقاربة النظرية للجودة.
34	I - الإدارة بالقيم والكفاءة المهنية الفكرية.
35	II - نظرية (Z) والتحفيز الذاتي.
36	III - مقولات "ويليام أوتشي" والرقابة الذاتية.
37	ثالثا. محددات بناء الجودة.

فهرس المحتويات

38	I- الهوية التنظيمية.
39	II- تكنولوجيا المعلومات "رؤية تنظيمية لتحقيق الجودة".
40	III- الإدارة التشاركية "كممارسة":
42	رابعا. واقع الجودة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
الفصل الرابع: العدالة التنظيمية في ظل أبعاد الجودة.	
46	أولا. العدالة التوزيعية ومنطلقات بناء كفاءة مهنية فكرية.
46	I- عدالة الحوافز المحيطة وترسيخ روح المبادرة.
47	II- كبح الاستخدام الآلي للحوافز وزيادة مستوى التحكم في متطلبات الوظيفة.
49	ثانيا. عدالة الإجراءات وتنمية التحفيز الذاتي.
49	I- عدالة تطبيق الجزاءات وزيادة ثقة العامل بنفسه.
51	II- المشاركة في اتخاذ القرارات وتضمين مبدأ الالتزام بروح الفريق.
52	ثالثا. عدالة التفاعلات وتضمين الرقابة الذاتية.
52	I- مبدأ الاحترام وتعزيز الإيجابية في العمل.
53	II- التعاون وزيادة مستوى الإتقان والتجويد في الأداء.
الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية.	
56	أولا. مجالات الدراسة.
56	I- المجال المكاني.
60	II- المجال الزمني.
61	III- المجال البشري.
62	ثانيا. المنهج المستخدم.
62	ثالثا. أدوات جمع البيانات.
64	رابعا. العينة وطريقة اختيارها.
الفصل السادس: علاقة عدالة التوزيع بتحقيق الجودة.	
67	أولا. عدالة التوزيع وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
70	ثانيا. عدالة التوزيع وعلاقتها بالكفاءة المهنية الفكرية.
75	ثالثا. النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التوزيعية.
الفصل السابع: علاقة عدالة الإجراءات بتحقيق الجودة.	
77	أولا. عدالة الإجراءات وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
82	ثالثا. النتائج العامة المتعلقة بالعدالة الإجراءات.

فهرس المحتويات

82	ثالثا. النتائج العامة المتعلقة بالعدالة الإجراءات.
	الفصل الثامن: علاقة عدالة التفاعلات بتحقيق الجودة.
84	أولا. عدالة التفاعلات وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات الفاعلة.
87	ثانيا. عدالة التفاعلات وعلاقتها بالرقابة الذاتية.
90	ثالثا. النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التفاعلات.
92	خاتمة: قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة.
98	الملاحق
119	قائمة المراجع

مقدمة

" النجاح سلم لا تستطيع تسلقه ويدك في جيبك "

مقدمة:

تَمَيَّز النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصاً العشريتين الأخيرتين منه بمجموعة من التغيرات تتضح مظاهرها في كافة المجالات على سياقها الاجتماعي، السياسي والاقتصادي والتي أدت إلى منافسة شديدة وعنيفة محلياً وعالمياً جعلت المنظمات تتهافت وتتسابق من أجل جذب الزبائن وكسب رضاهم. وفي هذه الآونة برز مصطلح الجودة واكتسب أهمية كبيرة باعتباره الوسيلة التي يمكن من خلاله تحقيق الموافقة بين المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية ويساعد المنظمة على التكيف ومواكبة التطورات المستمرة .

وتماشياً مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمنظمات أضحت من المفاهيم التي تعتبر بمثابة الحلول أو السبل التي تمكّن المنظمات من البقاء والاستمرار، فالعنصر البشري يمثل أهم موارد المنظمة وأصلاً من أصولها إذ لا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها دون وجود الموارد البشرية الماهرة وذات الكفاءة المهنية العالية، وتسعى المنظمات في الوقت الراهن لبناء تلك الكفاءات المهنية من خلال تضمين وتعزيز السلوك الإبداعي لدى العمال، روح المبادرة، التفكير الخلاق، والتحكم في متطلبات الوظيفة، وهذا من خلال تبني سياسات تركز معالم العدالة التنظيمية بهدف الحصول على أعلى مستويات الجودة.

فالاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية من أجل زيادة كفاءة الفئات العاملة من خلال تكريس مبدأ الإصرار على أداء مهام ذات تحدي وغرس روح المبادرة في العمال، يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة العاملين من جهة، وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً، فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة المجالات.

وتعتبر عدالة توزيع الأجر أحد أبعاد العدالة التنظيمية والتي تشير إلى "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف"، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترفيات ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه (زايد: 2006، ص ص 14-18).

ويعد التحفيز الذاتي من أهم المظاهر الكاشفة عن ثقافة التقنين، باعتبارها الهيكل للقناعة الإنسانية الجامعة للمحاكاة الأخلاقية والسلوكية العاكسة لموقف العامل إزاء الواقع العيني في خضم الشعور بزيادة ثقة العامل بنفسه، فالحديث عن التحفيز الذاتي يجعل من محددات بناءه من أهم المهام

الحيوية التي تضطلع إليها المنظمات المتميزة، طالما أنها توفر البيئة التي ينمو فيها، وإن مهمة بناءه تصبح أكثر سهولة بوجود بعض الأدوار المألوفة للمنظمات، كتشجيع العاملين على تحمل المخاطر وتطوير إحساسهم بملكية وظائفهم، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام بروح الفريق لديهم.

ولهذا تغدو العدالة الإجرائية من أهم المحركات الداعمة للتحفيز الذاتي للفئات الفاعلة، كتعبير عن الرغبة في تحقيق أهدافها والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها في خضم إحساسهم لعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.

فالتزام المنظمات بمستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها يحقق مستويات عالية من الجودة وزيادة الإنتاجية، فقد أوضحت معظم الأبحاث أن المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها هي أفضل المنظمات إنتاجية وربحية وتميز وقدرة تنافسية، ودرجة إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية من خلال بعد عدالة التفاعلات تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين بها، ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم، إن إيديولوجية إدراك العدالة التنظيمية تؤكد على أن تقنع الفرد بأن زيادة الإلتقان والتجويد في العمل لإنجاز أهداف المنظمة، سيتم مكافأته وتقديره ماديا ومعنويا من قبل المنظمة (المغربي:2007، ص 287).

تضمينا لهذه الحيثيات البحثية شملت دراستنا لهذا الموضوع ثمانية فصول. تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية وفيها (تحديد إشكالية البحث وصياغتها وأهم تساؤلات الدراسة، أهمية وأسباب اختيار الموضوع، ثم انتقلنا إلى أهداف الدراسة وفرضيات الدراسة)، فيما تم الكشف في الفصل الثاني عن كل ما تعلق بالعدالة التنظيمية من إسهاب مفاهيمي والمقاربة النظرية للموضوع مرورا بمحددات العدالة التنظيمية، تليها مناقشة بحثية لواقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

في حين تناول الفصل الثالث موضوع الجودة عبر التحديدات المفاهيمية وأهم المنطلقات النظرية التي تناولت الجودة وأهم محددات بناء الجودة، تليها مناقشة بحثية لواقع الجودة في المؤسسة الجزائرية. أما الفصل الرابع فكان بمثابة محاولة للمقاربة النظرية التي ترمي إلى ربط العدالة التنظيمية بأبعاد الجودة ، انطلاقا من فرضيات الدراسة كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الإمبريقية ، فانطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية الميدانية و المتمثلة في الفصل الخامس الذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة والمنهج المستخدم و أداوت جمع البيانات و طريقة اختيار عينة البحث. أما باقي الفصول (السادس والسابع والثامن) فقد تضمنت تحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية والتحليل

مقدمة

السوسيولوجي للجداول التقاطعية البسيطة. لتنتهي الدراسة إلى توضيح العلاقة من خلال تفسير النتائج على ضوء الفرضيات متبوعة بقراءة سوسيولوجية للنتائج العامة .

الفصل الأول:

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

" لن تكون عادلا ما لم تكن إنسانا "

(دوكلابيه)

أولاً. تحديد الإشكالية وصياغتها:

تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى الداخلي بل حتى على المستوى الخارجي، وبالتالي السبيل الوحيد لتخطي هذه العقبات لجأت المنظمات إلى الدراسات والأبحاث التنظيرية من أجل إيجاد سياسات عقلانية تضمن الاستمرارية لها والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال الرفع من كفاءة أدائها وجودة مخرجاتها، عن طريق السعي لإيجاد آليات وضوابط تحكم الفئات الفاعلة وتعزز سلوكها الإبداعي، وترفع مستوى التحكم في متطلبات وظائفها، والذي يمكنها من الحصول على أعلى مستويات الجودة.

يعد موضوع الجودة من المواضيع الرائجة في الفكر السوسيوتنظيمي المعاصر، وها ما ركزت عليه الإدارة اليابانية كنموذج من خلال منطلقات نظرية (Z)، التي تكاشف عن الإطار الفكري الذي يحكم وضع الأهداف والأنشطة الموصلة لها، عدة عوامل تساهم في إثراء وتعزيز هذه الميكانيزمات، كالإدارة التشاركية التي تتخذ من مبدأ المشاركة منهجاً لها، لدحض الذاتية والتحيز إلى أحد الأطراف دون الأخرى، "من خلال إعطاء العمال الحرية في المبادرة الفكرية كإبداء الآراء والتعبير عن الذات، وذلك عن طريق إشراكهم في مختلف الأعمال وتحميلهم مسؤولية العمل، لتحقيق أهداف المنظمة" (السلمي: ب، ص، ص 103). كما تساهم مشاركة العمال في عملية صناعة القرار وتشجيعهم على الابتكار والإبداع في التعزيز من ثقتهم بأنفسهم.

فالمرونة في أسلوب الإدارة والابتعاد عن الهياكل والنماذج الجامدة، والاهتمام بالعنصر البشري وبحاجاته الفردية والتنظيمية من خلال تشجيع الإدارة الفعالة على تكوين علاقات السند الاجتماعي، تطويرهم، تحفيزهم بل وتنمية سلوكهم بحثهم على التواضع، حب الآخرين، احترامهم والالتزام التام بالعمل وتحمل المسؤولية يعزز المنطق الكافي خلف تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم، وفي هذا الإطار يقترح وليام أوتشي "أن يتحول العمال من متخصصين إلى عمال بكفاءات عامة -بمعنى موسعة- وزيادة معارفهم حول المؤسسة هذا يمكنهم من الاعتماد على التحفيز الذاتي من أجل تحقيق أسى صفات الجودة" (بوحض: 2017، ص 262)، لذلك تسعى المنظمات الحديثة بمختلف أنشطتها إلى تحقيق عنصر الجودة وتدعيمه لما يتضمنه من أهمية بالغة في ترسيخ معالم الهوية التنظيمية، باعتمادها على ثقافة تنظيمية تتسجم مع قيم وطبيعة العمال، بهدف الزيادة من إصرارهم على أداء مهامهم، ويعود ذلك لإحساسهم بانسجام نسقهم القيمي (أعراف، عادات، تقاليد، معتقدات ..) مع ثقافة المنظمة التي يعملون

بها، وها ما ضمنته التحليلات البارسونزية: "فالقيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها" (الحسيني: 1994، ص 73).

فالجودة باتت من القضايا التي تلقى اهتماما ملحوظا في غالبية دول العالم وخاصة منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين، بالرغم من اقتنائها له القضية والانتباه إليها وتطبيقها على مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات، إلا أن المؤسسات الجزائرية ما زالت تقترب ببطء شديد نحو المفاهيم الحديثة لتطوير وتحسين الجودة، علما أنها الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الجديد، فالمنتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة، يلاحظ بأنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، بل زادت من حجم الأزمة في ظل التسيير المركزي الذي تم انتهاجه طيلة هذه الفترات، إذ لم يعد ناجحا في دفع عجلة التطور الاقتصادية" (بلوم: 2012، ص 157)، فتوالت على المؤسسة الجزائرية أساليب تسييرية انطلقت بمرحلة التسيير الذاتي والتي كانت مليئة بالاضطرابات والفوضى في ظل الأسلوب التقليدي التلقائي الذي ميز تنظيمها وتسييرها في إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة، وغياب آليات الرقابة والتوجيه، وكذا انعدام التخطيط والتنظيم والذي جسده قلة وانعدام الإطارات وسياسة التعيين التي لا تستند إلى الخبرة والكفاءة. لتنتقل الإصلاحات إلى مرحلة المشروع العام بهدف تحسين الأوضاع إلا أنها لم تحقق الأهداف المسطرة، لتزيد بذلك في تضمين معالم الركود الفكري والسلوك الإبداعي بسبب الغياب التام لرغبة العمال في بذل الجهد والإيجابية في العمل جراء غياب العمليات التكوينية، الأمر الذي أدى إلى غياب الإطارات ذات كفاءة عالية تشجع العاملين على الإلتقان والتجويد في الأداء، والتي انجر عنها "نقص ثقة العمال بأنفسهم، مما صعب من مهمة إحداث تغيير اجتماعي حقيقي للبنى الاجتماعية والاقتصادية" (سعدون: ب س، ص 10). لتعتمد بعد ذلك الطبقة المسييسة إلى تطبيق نموذج التسيير الاشتراكي الذي وضع "إطارا تشريعا وتنظيميا شاملا يتعلق بأكال تسيير ومراقبة المؤسسة في إطار قواعد متجانسة تنظم مجموعة الهياكل الإنتاجية" (سعدون: ب س، ص 19)، ففي هذا الإطار ونتيجة للافتقار الكلي والجزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والمتسارعة في آن واحد، أدى إلى عدم التحكم بين المستوى التكنولوجي وقدرات القوى العاملة، فبالرغم من أهمية هذه المرحلة الإصلاحية إلا أنها لم تترجم أهدافها ميدانيا، فدفع الأمر إلى إجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية لإرساء سياسات جديدة وطموحة تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية وجعلها

تساير مقتضيات المؤسسة المنتجة من خلال تسهيل عقلانية التسيير والرفع من كفاءة العاملين، وتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. إلا أن الوضع التنظيمي أظهر فشل هذه المرحلة في إطار استمرار التسيير البيروقراطي الذي أدى إلى استقلالية المؤسسة في التخطيط واتخاذ القرارات، لهذا باتت مرحلة الاستقلالية مرحلة الأداء بالطريقة التي تراها مناسبة، والقضاء على مظاهر الإهمال والتبذير، لهذا تعتبر مرحلة الاستقلالية كإرهاصات تنظيمية لدحض ثقافة التهميش وتضمين ثقافة الإبداع والابتكار، وروح المبادرة في ضوء تنمية المهارات المهنية الفكرية والتحفيز الذاتي للفئات الفاعلة.

تماشياً مع هذه الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع الجودة داخل البنية التنظيمية الجزئية، وفي

خضم المعطيات التحليلية تحدد سؤال الانطلاق كالتالي:

ما علاقة العدالة التنظيمية في تحقيق الجودة؟.

ولتضمن معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية والمعرفية نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة العدالة التوزيعية بتنمية الكفاءة المهنية الفكرية؟.

- ما علاقة العدالة الإجرائية بتدعيم التحفيز الذاتي؟.

- ما علاقة العدالة التفاعلية ببناء ثقافة الرقابة الذاتية؟.

شكلت الدلالات المفاهيمية المتعلقة بالعدالة التنظيمية النقطة المحورية للوقوف على أهمية العدالة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية، باعتبارها آلية ضبط محددة لسلوك وأفعال الفئات الفاعلة، في إطار ترشيد وتقنين البناء التنظيمي، فتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تفاعلية) أصبح مطلب للمنظمات والفئات الفاعلة على حد سواء، فالمنظمات تسعى إلى تطبيقها بهدف توفير المناخ التنظيمي المناسب لبيئة العمل، الذي يزيد من كفاءة الفئات العاملة من خلال تكريس مبدأ الإصرار على أداء المهام ذات تحدي، وغرس روح المبادرة في العمال، فأحساس العاملين بالإنصاف والعدل فيما بينهم من طرف إدارة المنظمة يعزز لديهم الفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المنظمة، وهذا يدل على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، "بمعنى اتجاه الأفراد نحو بيئة العمل أو التعاون الذاتي من طرفهم، وذلك ببذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية في خدمة أو معرفة المؤسسات التي يعملون بها" (زعيبي:2008، ص146).

"ولضمان الإحساس بالعدالة التنظيمية لابد من تحسين علاقات العمل وتعزيز المشاركة في

الإدارة" (نجم:2006، ص243). وتبني سياسة الباب المفتوح والشفافية الوظيفية، لأن كل ذلك يؤدي إلى

تحسين المناخ الوظيفي ورفع الروح المعنوية وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر.

إن العامل يشعر بالأمان حينما يجد بجواره من يسانده، بحيث يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، من هنا تأتي أهمية العلاقات الإنسانية في تكريس روح التعاون بين المسؤول ومروؤسيه وبين العامل وزملائه في العمل، لأن ذلك من شأنه أن يزيد من مستوى الإلتقان والإبداع الوظيفي لديه، وتخفف مقدار الضغوط التي قد يواجهها.

في خضم الاهتمام بآليات العدالة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية، تلعب العدالة التوزيعية المرحلة الأولى لإدراك العدالة من عدمه داخل الواقع التنظيمي، والذي تبلوره ناتج مقارنة الفرد لما يبيله من جهد وما يحصل عليه من جهة وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، فهي العدالة المدركة لتوزيع النواتج، وهذا ما تضمنه المنطلقات التaylorية من خلال اعتبار الحافز المادي هو الذي يحرك الأفراد العاملين في ضوء نظام الأجر بالقطعة، والذي بموجبه يزداد أجر العامل كلما زادت إنتاجيته، متجاهلا بذلك مشاعر وكيان الفاعلين ودورهم في تضمين الفعالية التنظيمية التي تعززها آليات العدالة التنظيمية التي تبلور منظومة تحفيزية فعالة تكبح الاستخدام الآلي للحوافز، وهذا ما يكرس تحديد المنطلقات والآليات الكفيلة بتحديد متطلبات عقلانية الإجراءات التنظيمية، تجسيدا لعدالة الإجراءات التي تمثل المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، وتعزيز التعاون والاحترام وتضمن الجوانب القيمية والأخلاقية في التفاعلات عند تطبيق الإجراءات على الفئات الفاعلة، كل هذه المتطلبات يحددها ويقننها الواقع التنظيمي الكفاء، الذي يعتمد على معالم التحفيز والفعالية لرفع مستوى الكفاءة المهنية والفكرية وتضمن الرقابة الذاتية، وذلك من خلال تفعيل آليات العدالة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية.

ثانيا. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في المعنى الحقيقي والواقعي لمفهوم الجودة في حد ذاتها وباعتبارها من المفاهيم الحديثة التي أسالت الحبر وفتحت مجالات البحث الإدارية التنظيمية، بحيث نجد كل المنظمات تسعى إلى تحقيق الجودة ميدانيا من خلال توفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة تساعد الفئات العمالية على ترسيخ معالم التحفيز والتعاون والانسجام والالتزام بروح الفريق والتشجيع على تحمل المخاطر وغيرها عن طريق بذل الجهد والتفاني في أداء مهامهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

فأهمية تحقيق الجودة يعتبر من الأساسيات التنظيمية، لذا وجب على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة وعناية خاصة بالموارد البشري وتجنب التمييز الذي يعد من الممارسات المنافية للعدالة ، باعتبار أن العدالة تمثل اعتراف بجهد العامل و حقوقه و احترام لإنسانيته ، لذا فإنه عندما تعامل المنظمة العاملين بها وفق معايير العدالة فإن ذلك سينعكس على هؤلاء العاملين بشكل إيجابي من خلال جهد وإتقان وتجويد في خدمة أهداف المنظمة، مما يجعلها قادرة على المنافسة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بها.

وهذا ما كانت تقتقر إليه المنظمات الجزائرية العمومية على امتداد مراحلها الإصلاحية والتي كانت تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الجزائري، إلا أن ذلك كان بعيدا كل البعد عن واقع المنظمة الجزائرية بسبب اهتمامها بالجانب الهيكلي (إعادة الهيكلة) والتسميات المرحلية للمنظمة مما ساهم في الابتعاد عن التفكير في الاهتمام بالفئات العمالية بالإضافة إلى تلك الممارسات المركزية من طرف الجهات الوصية التي أفرزت معالم البيروقراطية بكل أشكالها وأبعادها وإرهاصاتها السلبية التي زادت من صعوبة الواقع التنظيمي الذي عانى منه العامل في أحكامها الحديدية.

فغياب تبني العدالة التنظيمية و الجودة كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية زاد من اهتمام دراستنا لمعالجة هذا الموضوع للبحث والكشف عن محكات غيابه والتأثيرات الناجمة عنه يجعل من الواقع التنظيمي واقعا مريرا يتضمن كل معالم السلبية التي تساهم في الحد من الكفاءة الفردية والجماعية لفئة الفاعلة وبالتالي تغيب أسباب المقدره العمالية على العمل وإنجاز الواجبات العملية بالجودة المطلوبة وهذا بدوره يضعف الفعالية الوظيفية والتنظيمية للمؤسسة في ظل المنافسات الشرسة التي تهدف إلى تحقيق غاياتها المنشودة قصد البقاء والاستقرار والاستمرار.

ثالثاً. أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يصبوا إليه، كميكانيزم لكشف الغموض الذي تعتريه، ومن خلال المنطلقات السابقة للعدالة التنظيمية التي تشكل المرتكز الأساسي في تعزيز معالم الأمن والطمأنينة وتنمية رأسمال الفكري، كأسلوب عقلاني ورشيد يعكس تمكينهم وتنمية قدراتهم داخل المنظمة، وفي هذا الإطار تبلور الأهداف كالتالي:

- 1- محاولة الوقوف على واقع العدالة التنظيمية داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة .
- 2- معرفة واقع الجودة داخل السياق التنظيمي محل الدراسة .
- 3- كشف الآليات والميكانيزمات التي تزيد من فعالية تحقيق الجودة في العمل.
- 4- كشف أهم المحركات الكفيلة لتنمية الكفاءة المهنية الفكرية .
- 5- محاولة الوقوف على الآليات والميكانيزمات التي تزيد من ثقة العامل بنفسه.
- 6- تضمين الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة لدور العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في ترسيخ الرقابة الذاتية داخل الواقع التنظيمي الجزائري .

رابعاً. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

للعدالة التنظيمية علاقة بتحقيق الجودة .

الفرضيات الفرعية:

- 1- للعدالة التوزيعية علاقة بالكفاءة المهنية الفكرية .
- 2- للعدالة الإجرائية علاقة بالتحفيز الذاتي .
- 3- للعدالة التفاعلية علاقة بالرقابة الذاتية .

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- لعدالة الحوافز المحيطة علاقة بروح المبادرة .
- لكبح الاستخدام الآلي للحوافز علاقة بزيادة مستوى التحكم في متطلبات الوظيفة .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- لعدالة تطبيق الجزاءات علاقة بزيادة ثقة العامل بنفسه.
- للمشاركة في اتخاذ القرارات علاقة بمبدأ الالتزام بروح الفريق .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- لمبدأ الاحترام علاقة بالإيجابية في العمل.

- للتعاون علاقة بزيادة مستوى الإلتقان والتجويد في الأداء .

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية رؤية سوسيوتنظيمية

" إن الله ينصر الدولة العادلة ولو كانت كافرة
ولا ينصر الدولة الظالمة وإن كانت مؤمنة "

(ابن تيمية)

أولاً. تحديد الإشكالية وصياغتها:

تواجه المنظمات المعاصرة تحدياً كبيراً يتجلى في تعقد واضطراب في إمكانية البقاء والاستمرار وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى الداخلي بل حتى على المستوى الخارجي، وبالتالي السبيل الوحيد لتخطي هذه العقبات لجأت المنظمات إلى الدراسات والأبحاث التنظيرية من أجل إيجاد سياسات عقلانية تضمن الاستمرارية لها والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال الرفع من كفاءة أدائها وجودة مخرجاتها، عن طريق السعي لإيجاد آليات وضوابط تحكم الفئات الفاعلة وتعزز سلوكها الإبداعي، وترفع مستوى التحكم في متطلبات وظائفها، والذي يمكنها من الحصول على أعلى مستويات الجودة.

يعد موضوع الجودة من المواضيع الرائجة في الفكر السوسيوتنظيمي المعاصر، وها ما ركزت عليه الإدارة اليابانية كنموذج من خلال منطلقات نظرية (Z)، التي تكاشف عن الإطار الفكري الذي يحكم وضع الأهداف والأنشطة الموصلة لها، عدة عوامل تساهم في إثراء وتعزيز هذه الميكانيزمات، كالإدارة التشاركية التي تتخذ من مبدأ المشاركة منهجاً لها، لدحض الذاتية والتحيز إلى أحد الأطراف دون الأخرى، "من خلال إعطاء العمال الحرية في المبادرة الفكرية كإبداء الآراء والتعبير عن الذات، وذلك عن طريق إشراكهم في مختلف الأعمال وتحميلهم مسؤولية العمل، لتحقيق أهداف المنظمة" (السلمي: ب، ص، ص 103). كما تساهم مشاركة العمال في عملية صناعة القرار وتشجيعهم على الابتكار والإبداع في التعزيز من ثقتهم بأنفسهم.

فالمرونة في أسلوب الإدارة والابتعاد عن الهياكل والنماذج الجامدة، والاهتمام بالعنصر البشري وبحاجاته الفردية والتنظيمية من خلال تشجيع الإدارة الفئات الفاعلة على تكوين علاقات السند الاجتماعي، تطويرهم، تحفيزهم بل وتنمية سلوكهم بحثهم على التواضع، حب الآخرين، احترامهم والالتزام التام بالعمل وتحمل المسؤولية يعزز المنطق الكافي خلف تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم، وفي هذا الإطار يقترح وليام أوتشي "أن يتحول العمال من متخصصين إلى عمال بكفاءات عامة -بمعنى موسعة- وزيادة معارفهم حول المؤسسة هذا يمكنهم من الاعتماد على التحفيز الذاتي من أجل تحقيق أسى صفات الجودة" (بوحض: 2017، ص 262)، لذلك تسعى المنظمات الحديثة بمختلف أنشطتها إلى تحقيق عنصر الجودة وتدعيمه لما يتضمنه من أهمية بالغة في ترسيخ معالم الهوية التنظيمية، باعتمادها على ثقافة تنظيمية تتسجم مع قيم وطبيعة العمال، بهدف الزيادة من إصرارهم على أداء مهامهم، ويعود ذلك لإحساسهم بانسجام نسقهم القيمي (أعراف، عادات، تقاليد، معتقدات ..) مع ثقافة المنظمة التي يعملون

بها، وها ما ضمنته التحليلات البارسونزية: "فالقيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها" (الحسيني: 1994، ص 73).

فالجودة باتت من القضايا التي تلقى اهتماما ملحوظا في غالبية دول العالم وخاصة منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين، بالرغم من اقتنائها له القضية والانتباه إليها وتطبيقها على مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات، إلا أن المؤسسات الجزائرية ما زالت تقترب ببطء شديد نحو المفاهيم الحديثة لتطوير وتحسين الجودة، علما أنها الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الجديد، فالمنتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة، يلاحظ بأنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، بل زادت من حجم الأزمة في ظل التسيير المركزي الذي تم انتهاجه طيلة هذه الفترات، إذ لم يعد ناجحا في دفع عجلة التطور الاقتصادية" (بلوم: 2012، ص 157)، فتوالت على المؤسسة الجزائرية أساليب تسييرية انطلقت بمرحلة التسيير الذاتي والتي كانت مليئة بالاضطرابات والفوضى في ظل الأسلوب التقليدي التلقائي الذي ميز تنظيمها وتسييرها في إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة، وغياب آليات الرقابة والتوجيه، وكذا انعدام التخطيط والتنظيم والذي جسده قلة وانعدام الإطارات وسياسة التعيين التي لا تستند إلى الخبرة والكفاءة. لتنتقل الإصلاحات إلى مرحلة المشروع العام بهدف تحسين الأوضاع إلا أنها لم تحقق الأهداف المسطرة، لتزيد بذلك في تضمين معالم الركود الفكري والسلوك الإبداعي بسبب الغياب التام لرغبة العمال في بذل الجهد والإيجابية في العمل جراء غياب العمليات التكوينية، الأمر الذي أدى إلى غياب الإطارات ذات كفاءة عالية تشجع العاملين على الإلتقان والتجويد في الأداء، والتي انجر عنها "نقص ثقة العمال بأنفسهم، مما صعب من مهمة إحداث تغيير اجتماعي حقيقي للبنى الاجتماعية والاقتصادية" (سعدون: ب س، ص 10). لتعتمد بعد ذلك الطبقة المسييسة إلى تطبيق نموذج التسيير الاشتراكي الذي وضع "إطارا تشريعا وتنظيميا شاملا يتعلق بأكال تسيير ومراقبة المؤسسة في إطار قواعد متجانسة تنظم مجموعة الهياكل الإنتاجية" (سعدون: ب س، ص 19)، ففي هذا الإطار ونتيجة للافتقار الكلي والجزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والمتسارعة في آن واحد، أدى إلى عدم التحكم بين المستوى التكنولوجي وقدرات القوى العاملة، فبالرغم من أهمية هذه المرحلة الإصلاحية إلا أنها لم تترجم أهدافها ميدانيا، فدفع الأمر إلى إجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية لإرساء سياسات جديدة وطموحة تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية وجعلها

تساير مقتضيات المؤسسة المنتجة من خلال تسهيل عقلانية التسيير والرفع من كفاءة العاملين، وتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. إلا أن الوضع التنظيمي أظهر فشل هذه المرحلة في إطار استمرار التسيير البيروقراطي الذي أدى إلى استقلالية المؤسسة في التخطيط واتخاذ القرارات، لهذا باتت مرحلة الاستقلالية مرحلة الأداء بالطريقة التي تراها مناسبة، والقضاء على مظاهر الإهمال والتبذير، لهذا تعتبر مرحلة الاستقلالية كإرهاصات تنظيمية لدحض ثقافة التهميش وتضمين ثقافة الإبداع والابتكار، وروح المبادرة في ضوء تنمية المهارات المهنية الفكرية والتحفيز الذاتي للفئات الفاعلة.

تماشياً مع هذه الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع الجودة داخل البنية التنظيمية الجزئية، وفي

خضم المعطيات التحليلية تحدد سؤال الانطلاق كالتالي:

ما علاقة العدالة التنظيمية في تحقيق الجودة؟.

ولتضمن معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية والمعرفية نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة العدالة التوزيعية بتنمية الكفاءة المهنية الفكرية؟.

- ما علاقة العدالة الإجرائية بتدعيم التحفيز الذاتي؟.

- ما علاقة العدالة التفاعلية ببناء ثقافة الرقابة الذاتية؟.

شكلت الدلالات المفاهيمية المتعلقة بالعدالة التنظيمية النقطة المحورية للوقوف على أهمية العدالة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية، باعتبارها آلية ضبط محددة لسلوك وأفعال الفئات الفاعلة، في إطار ترشيد وتقنين البناء التنظيمي، فتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة توزيعية، عدالة إجرائية، عدالة تفاعلية) أصبح مطلب للمنظمات والفئات الفاعلة على حد سواء، فالمنظمات تسعى إلى تطبيقها بهدف توفير المناخ التنظيمي المناسب لبيئة العمل، الذي يزيد من كفاءة الفئات العاملة من خلال تكريس مبدأ الإصرار على أداء المهام ذات تحدي، وغرس روح المبادرة في العمال، فإحساس العاملين بالإنصاف والعدل فيما بينهم من طرف إدارة المنظمة يعزز لديهم الفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المنظمة، وهذا يدل على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، "بمعنى اتجاه الأفراد نحو بيئة العمل أو التعاون الذاتي من طرفهم، وذلك ببذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية في خدمة أو معرفة المؤسسات التي يعملون بها" (زعيبي:2008، ص146).

"ولضمان الإحساس بالعدالة التنظيمية لابد من تحسين علاقات العمل وتعزيز المشاركة في

الإدارة" (نجم:2006، ص243). وتبني سياسة الباب المفتوح والشفافية الوظيفية، لأن كل ذلك يؤدي إلى

تحسين المناخ الوظيفي ورفع الروح المعنوية وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر.

إن العامل يشعر بالأمان حينما يجد بجواره من يسانده، بحيث يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، من هنا تأتي أهمية العلاقات الإنسانية في تكريس روح التعاون بين المسؤول ومروؤسيه وبين العامل وزملائه في العمل، لأن ذلك من شأنه أن يزيد من مستوى الإلتقان والإبداع الوظيفي لديه، وتخفف مقدار الضغوط التي قد يواجهها.

في خضم الاهتمام بآليات العدالة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية، تلعب العدالة التوزيعية المرحلة الأولى لإدراك العدالة من عدمه داخل الواقع التنظيمي، والذي تبلوره ناتج مقارنة الفرد لما يبيله من جهد وما يحصل عليه من جهة وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، فهي العدالة المدركة لتوزيع النواتج، وهذا ما تضمنه المنطلقات التaylorية من خلال اعتبار الحافز المادي هو الذي يحرك الأفراد العاملين في ضوء نظام الأجر بالقطعة، والذي بموجبه يزداد أجر العامل كلما زادت إنتاجيته، متجاهلاً بذلك مشاعر وكيان الفاعلين ودورهم في تضمين الفعالية التنظيمية التي تعززها آليات العدالة التنظيمية التي تبلور منظومة تحفيزية فعالة تكبح الاستخدام الآلي للحوافز، وهذا ما يكرس تحديد المنطلقات والآليات الكفيلة بتحديد متطلبات عقلانية الإجراءات التنظيمية، تجسيدا لعدالة الإجراءات التي تمثل المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، وتعزيز التعاون والاحترام وتضمن الجوانب القيمية والأخلاقية في التفاعلات عند تطبيق الإجراءات على الفئات الفاعلة، كل هذه المتطلبات يحددها ويقننها الواقع التنظيمي الكفاء، الذي يعتمد على معالم التحفيز والفعالية لرفع مستوى الكفاءة المهنية والفكرية وتضمن الرقابة الذاتية، وذلك من خلال تفعيل آليات العدالة التنظيمية داخل السياقات التنظيمية.

ثانيا. أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في المعنى الحقيقي والواقعي لمفهوم الجودة في حد ذاتها وباعتبارها من المفاهيم الحديثة التي أسالت الحبر وفتحت مجالات البحث الإدارية التنظيمية، بحيث نجد كل المنظمات تسعى إلى تحقيق الجودة ميدانيا من خلال توفير بيئة عمل ملائمة ومناسبة تساعد الفئات العمالية على ترسيخ معالم التحفيز والتعاون والانسجام والالتزام بروح الفريق والتشجيع على تحمل المخاطر وغيرها عن طريق بذل الجهد والتفاني في أداء مهامهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

فأهمية تحقيق الجودة يعتبر من الأساسيات التنظيمية، لذا وجب على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة وعناية خاصة بالموارد البشري وتجنب التمييز الذي يعد من الممارسات المنافية للعدالة ، باعتبار أن العدالة تمثل اعتراف بجهد العامل و حقوقه و احترام لإنسانيته ، لذا فإنه عندما تعامل المنظمة العاملين بها وفق معايير العدالة فإن ذلك سينعكس على هؤلاء العاملين بشكل إيجابي من خلال جهد وإتقان وتجويد في خدمة أهداف المنظمة، مما يجعلها قادرة على المنافسة والتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بها.

وهذا ما كانت تقتقر إليه المنظمات الجزائرية العمومية على امتداد مراحلها الإصلاحية والتي كانت تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الجزائري، إلا أن ذلك كان بعيدا كل البعد عن واقع المنظمة الجزائرية بسبب اهتمامها بالجانب الهيكلي (إعادة الهيكلة) والتسميات المرحلية للمنظمة مما ساهم في الابتعاد عن التفكير في الاهتمام بالفئات العمالية بالإضافة إلى تلك الممارسات المركزية من طرف الجهات الوصية التي أفرزت معالم البيروقراطية بكل أشكالها وأبعادها وإرهاصاتها السلبية التي زادت من صعوبة الواقع التنظيمي الذي عانى منه العامل في أحكامها الحديدية.

فغياب تبني العدالة التنظيمية و الجودة كثقافة ممارسة في المنظمات الجزائرية زاد من اهتمام دراستنا لمعالجة هذا الموضوع للبحث والكشف عن محكات غيابه والتأثيرات الناجمة عنه يجعل من الواقع التنظيمي واقعا مريرا يتضمن كل معالم السلبية التي تساهم في الحد من الكفاءة الفردية والجماعية لفئة الفاعلة وبالتالي تغيب أسباب المقدره العمالية على العمل وإنجاز الواجبات العملية بالجودة المطلوبة وهذا بدوره يضعف الفعالية الوظيفية والتنظيمية للمؤسسة في ظل المنافسات الشرسة التي تهدف إلى تحقيق غاياتها المنشودة قصد البقاء والاستقرار والاستمرار.

ثالثاً. أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يصبوا إليه، كميكانيزم لكشف الغموض الذي تعتريه، ومن خلال المنطلقات السابقة للعدالة التنظيمية التي تشكل المرتكز الأساسي في تعزيز معالم الأمن والطمأنينة وتنمية رأسمال الفكري، كأسلوب عقلاني ورشيد يعكس تمكينهم وتنمية قدراتهم داخل المنظمة، وفي هذا الإطار تبلور الأهداف كالتالي:

- 1- محاولة الوقوف على واقع العدالة التنظيمية داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة .
- 2- معرفة واقع الجودة داخل السياق التنظيمي محل الدراسة .
- 3- كشف الآليات والميكانيزمات التي تزيد من فعالية تحقيق الجودة في العمل.
- 4- كشف أهم المحكات الكفيلة لتنمية الكفاءة المهنية الفكرية .
- 5- محاولة الوقوف على الآليات والميكانيزمات التي تزيد من ثقة العامل بنفسه.
- 6- تضمين الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة لدور العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في ترسيخ الرقابة الذاتية داخل الواقع التنظيمي الجزائري .

رابعاً. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

للعدالة التنظيمية علاقة بتحقيق الجودة .

الفرضيات الفرعية:

- 1- للعدالة التوزيعية علاقة بالكفاءة المهنية الفكرية .
- 2- للعدالة الإجرائية علاقة بالتحفيز الذاتي .
- 3- للعدالة التفاعلية علاقة بالرقابة الذاتية .

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- لعدالة الحوافز المحيطة علاقة بروح المبادرة .
- لكبح الاستخدام الآلي للحوافز علاقة بزيادة مستوى التحكم في متطلبات الوظيفة .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- لعدالة تطبيق الجزاءات علاقة بزيادة ثقة العامل بنفسه.
- للمشاركة في اتخاذ القرارات علاقة بمبدأ الالتزام بروح الفريق .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

-لمبدأ الاحترام علاقة بالإيجابية في العمل.

- للتعاون علاقة بزيادة مستوى الإلتقان والتجويد في الأداء .

الفصل الثالث:

الجودة في ظل علم الاجتماع التنظيم

لا تطلب سرعة العمل بل تجويده لأن الناس لا يسألونك في
كم فرغت منه بل ينظرون إلى إتقانه وجودة صنعه

(أفلاطون)

أولاً. الجودة "دلالة مفاهيمية":

لقد أصبحت الجودة* تمثل أهمية كبيرة في المؤسسات العمومية المختلفة بشكل عام، وفي المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص حيث تعد الجودة مبدأً إسلامياً قبل كل شيء، حيث قال الله تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء" (سورة النمل، الآية 88).

ولقد أكد عليه الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديث الحسن عن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الأباني: 1988، ص 383). ولقد باتت الجودة ميزة تنافسية، الأمر الذي جعل منها هدفاً إستراتيجياً، يحوز على قدر عالٍ من اهتمام جميع المؤسسات، وخاصة تلك التي تجد المنافسة طريقها للنمو والاستمرار والتطور والتقدم. ويعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي تباينت حولها آراء الباحثين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم، ويعد من المفاهيم التي يصعب تعريفها بطريقة مباشرة ودقيقة، وبسبب ذلك أن الجودة لا تؤخذ بمعزل عن سياق استعمالها.

فقد عرفها خبير الجودة المعروف (Juran) بأنها: "درجة الملائمة للاستخدام"، بينما يرى (Feigenbaum) أنها تمثل: "عناصر الإنتاج الشاملة وصفاتها والخدمات السوقية والهندسية والتصنيع والمحافظة عليها".

وتعرفها المنظمة الدولية للمعايير "ISO" بأنها: "الخصائص الكلية للكيان (نشاط أو عملية أو منتج أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تتعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية" (دريب: 2012، ص 06).

ومنظور الجودة يؤخذ في ثلاث اتجاهات رئيسية، اعتماداً على الجهة المقدمة للخدمة، والجهة التي تتلقى الخدمة فضلاً عن الإداريين في المؤسسة، فمنظور الجودة بالنسبة لمقدم الخدمة يعني المهارة والخبرة والموارد والإمكانيات التي تمكن من أداء الخدمة المقدمة للآخرين، أما منظور الجودة وفق ما يراه المستفيد من الخدمة، فإنه يعني الاهتمام والرعاية الجدية التي يتلقاها من الخدمة، التي تقضي بإشباع حاجاته ورغباته في الوقت المحدد، بما يحقق الرضا عنها، أما منظور الجودة بالنسبة للإداريين، فإنها تعني قيام المسؤولين بالنشاطات والوظائف "الإشراف، التخطيط، التنظيم.... الخ"، فالعامل يحتاج إلى

* ويرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualiyas)، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان، من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية، من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التقاخر بها، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور المنظمات والمؤسسات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبحت للجودة أبعاداً جديدة متشعبة. (العالول: 2011، ص 10).

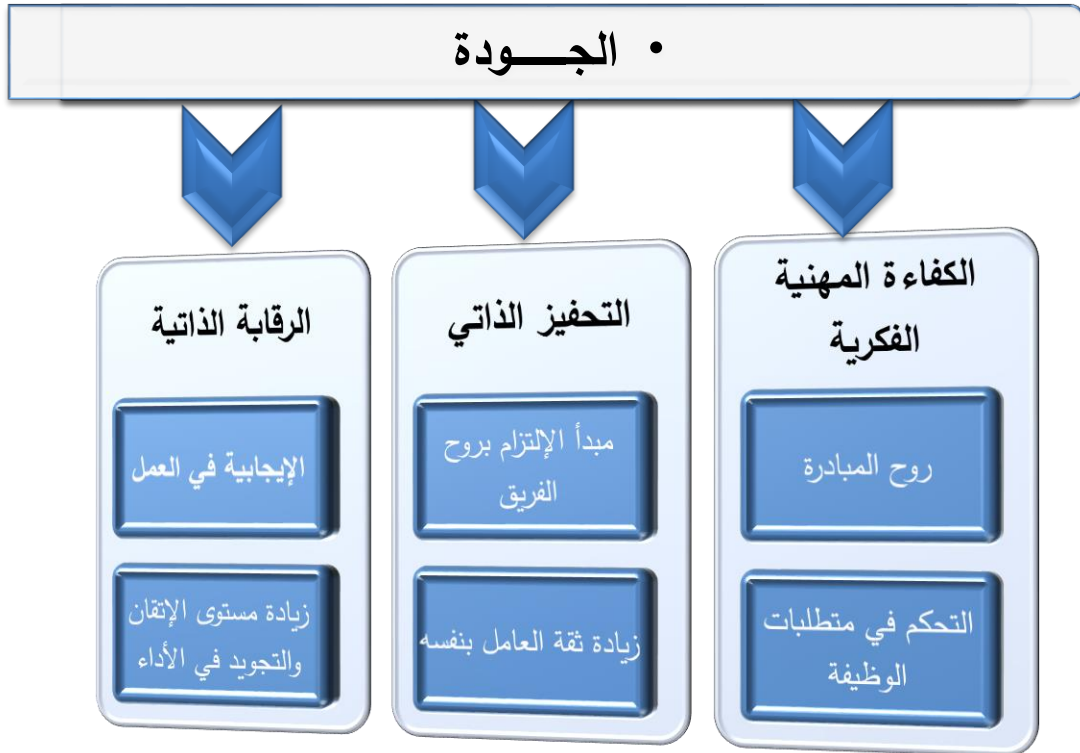
راتبه في مواعده المحدد، وأي تأخير في ذلك قد يؤثر على سلوكه ونفسيته، وبالتالي ينعكس على أدائه وممارساته وإنجازاته (دياب: 2009، ص 18).

من خلال تباين وجهات نظر الباحثين في تعريف الجودة، يمكن أن نتوصل إلى مجموعة نتائج

توضح مفهوم الجودة وهي:

- 1- تعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة.
- 2- تسعى إلى إرضاء وخدمة المستفيدين، وتحقيق رضاهم والوفاء بتوقعاتهم باستمرار.
- 3- تركز الجودة على جميع المراحل من المدخلات وعمليات ومخرجات.
- 4- تسعى إلى تحسين مستوى الأداء.
- 5- تعمل الجودة على تبسيط الإجراءات.
- 6- الجودة تعمل على إشباع حاجات محسوسة وغير محسوسة.

شكل رقم (04): يوضح الجودة في ظل أبعادها الثلاث.



المصدر: من إعداد الطالب.

وفي ضوء ما سبق نجد أن مفهوم الجودة في المؤسسات الاقتصادية يعتبر مفهوما متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع الوظائف والأنشطة، وإكساب العامل المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لرفع مستويات الكفاءة المهنية الفكرية لديه وتضمين مبادئ الالتزام والإتقان والتجويد في العمل وسعي المنظمة للتطوير المستمر للأداء من أجل كسب ثقة الموظف بنفسه.

ثانيا. المقاربة النظرية للجودة:

I- الإدارة بالقيم والكفاءة المهنية الفكرية:

في ظل تحديات العولمة والمنافسة الدولية والإقليمية وانفتاح الأسواق والأزمات العالمية، وسعي المنظمات إلى تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى التغيرات الكبرى الحاصلة في طبيعة علاقات المنظمات ببيئتها الخارجية والداخلية وخاصة علاقتها بمواردها البشرية، وإدراك المنظمات أهمية تطوير وتنمية الكفاءات المهنية للعمال، وقدراتهم ومهاراتهم في أداء واجباتهم، لذا كان الاهتمام منصبا على زيادة كفاءتهم الفكرية داخل البنية العملية التنظيمية، وهو ما يعد هدفا منشودا لجميع المنظمات.

إن المبادئ والقيم التي تتحلى بها المنظمات وتعتمد عليها الإدارات الحديثة في ممارسة العمليات الإدارية تعتبر جزءا من ثقافة المنظمة من جهة، والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة من جهة أخرى، ويقول "بارسونز" "إن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر إلى تحقيقها. (الحسيني:1994، ص 73).

فاعتماد إدارة المنظمة على قيم تتسجم مع طبيعة الإنسان ومنطقه ومصالحته، تزيد من إصراره على أداء مهام ذات تحدي، ويعود ذلك لإحساس العاملين بانسجام نسقهم القيمي (عرف، عادات، تقاليد، معتقدات) مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها.

تكمن أهمية القيم في الإدارة، في أنها تشكل الإطار الفكري الذي يحكم وضع الأهداف والأنشطة الموصلة لها، وكذلك السلوك بالنسبة للفرد والمنظمة، ويصبح هذا الإطار الفكري بمرور الزمن جزءا في اللاوعي لدى الإنسان لا ينفصم عنه، ولا يشكل عبء عليه، بل جزء من ذاته وفكره، فاعتماد القيم كإطار فكري وتطبيقها في الإدارة هو خير ضمان للمنهج الناجح في التعامل مع البشر ومع الموجودات التابعة أصلا للبشر، للوصول إلى أهداف يحددها ويستخدمها (العيتي:2005، ص117).

وحسب "ويليام أوتشي" فإن قوة المؤسسات اليابانية ترجع إلى اهتمام العمال وتمسكهم بالقيم الأساسية للمؤسسة التي تشكل ثقافة المجموعة وضمان العمل مدى الحياة، وعليه كما يلاحظ "ويليام أوتشي" تصبح الثقافة التنظيمية أداة لتسيير التنظيمات، فالإدارة اليابانية رغم تركيزها الواضح على دور التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية، فقد اهتمت بالفكر والذكاء الإنساني واعتبرته الأصل في تطوير هذه التكنولوجيا والقدرة على استثمارها في زيادة الإنتاجية. (بوحض:2017، ص ص 259-261).

II - نظرية (Z) والتحفيز الذاتي:

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة وأمنها، والذي يحقق لها التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير السريع والمستمر، لذا بات لزاما عليها توفير مورد بشري يتمتع بالتزام عالي نحو منظمته والقدرة على مواجهة المشاكل والعقبات التنظيمية، وتحمل المسؤولية والمخاطر، وهذا ما يمكنها من الوصول إلى أهدافها.

وهذا ما نراه كمثال في الإدارة اليابانية التي تركز على خمسة محاور رئيسية وهي: العنصر البشري، وديمقراطية الإدارة، المناخ التنظيمي، بيئة العمل وجودة الإنتاج، والتي بدورها تتجسد في تطبيق المبادئ التالية:

- مشاركة جميع العمال في عملية صناعة القرار، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، مما يعزز من زيادة ثقة الموظف بنفسه من خلال إيمان الإدارة اليابانية إيماناً تاماً بقدرة الموظف على العمل باستقلالية وحسن تقدير الأمور.

- المرونة في أسلوب الإدارة والابتعاد عن الهياكل والنماذج الجامدة كما أن الإدارة اليابانية تنظر إلى مبدأ التخصص نظرة ملؤها الحذر، إذ تعتقد بعدم وجود تخصص دائم وجامد للمهام التي يمكن أن يقوم بها الفرد.

- الاهتمام بالعنصر البشري وبحاجاته الفردية والتنظيمية إذ تشجع الإدارة اليابانية العمال على تكوين علاقات السند الاجتماعي، وتطويرهم مهنياً وتحفيزهم، وتطوير سلوكهم، وحثهم على التواضع وحب الآخرين واحترامهم، والالتزام التام بالعمل وتحمل المسؤولية، هذا ما يؤدي إلى تطوير إحساسهم لملكية وظائفهم.

- العدالة والموضوعية في معاملة العمال، مما يشجعهم على تحمل المخاطر ومواجهة المشاكل التنظيمية.

- التركيز على التعاون والعمل الجماعي باستخدام أسلوب الجماعات لمناقشة قضايا العمل المختلفة، واقتراح الحلول لها، وجدير بالذكر أن انتماء الفرد إلى الجماعة يتغير حسب مقتضيات الوضع ومصصلحة العمل والتنظيم، هذا كله يؤدي إلى تضمين مبدأ الالتزام بروح الفريق (بوحفص:2017، ص ص 258-259).

تضع نظرية (Z) ثقة كبيرة في عمالها حتى يكون هذا النمط من التسيير فعالا، وتقتصر هذه النظرية أيضا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الهامة في التنظيم، ومن أجل ذلك يجب أن تعطي لهم المعلومات حول مختلف رهانات المؤسسة، ويجب أن يتمتعوا بالكفاءات لاتخاذ القرارات، ويقترح وليام أوتشي أن يتحول العمال من متخصصين إلى عمال بكفاءات عامة (بمعنى موسعة) وزيادة معارفهم حول المؤسسة، هذا ما يمكن العمال من الاعتماد على التحفيز الذاتي من أجل تحقيق أسمى صفات الجودة. (بوحفص:2017، ص 262).

III - مقولات "ويليام أوتشي" والرقابة الذاتية:

يعرف "هنري فايل" الرقابة (*) على أنها: "الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبيق على كل شيء -الأشياء- الناس الأفعال". (أبو مصطفى:2001، ص 246).

وتتمثل الرقابة الذاتية(**) في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد ومواجهة جميع الانحرافات التي تعيق تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله وتخدم المؤسسة، فهي مراقبة الفرد لذاته التي تشعره بالرضا على نفسه وسيطرته على ذاته، ما يزيد في إيجابيته في عمله وإتقانه له.

ويؤكد وليام أوتشي أن نجاح المنظمة ككل مرهون بتحقيق التعاون بين المدراء والعمال خلال العمل، ويظهر ذلك بشكل كبير في قدرتهم على الاتفاق حول مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة

(*) المعنى اللغوي لكلمة الرقابة: "رqb يرqb رقبوا ورقابة أي حرس انتظر -حاذر- رصد رقابة الله في أمره: خافه". (قلاتي: 1999، ص 205) كما جاء معناها اللغوي في معجم العربي على أنها: "راقب، مراقبة: أي حرسه، لاحظه". (بدوي، محمود: ب س، ص 394).

(**) والرقابة الذاتية في سياقاتها الدلالية عن إحساس الفاعل بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه، من غير حاجة إلى مسؤول يذكر بمسؤوليته، فهي ما يمارسه الفاعل على نفسه، فتتعلق بمدى إخلاص الموظف وشعوره بالواجب ورغبته في خدمة المصلحة العامة، واتخذت نظرية الإدارة بالأهداف من أساس المراقبة الذاتية بدلا من الرقابة التسلطية قاعدة ركينة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين على السواء، طالما أنها تركز على الفعالية سواء بالنسبة لهياكل المؤسسة أو لفعالية العمل الفردي. (بلوم، بولسان، ديب: 2017، ص 15).

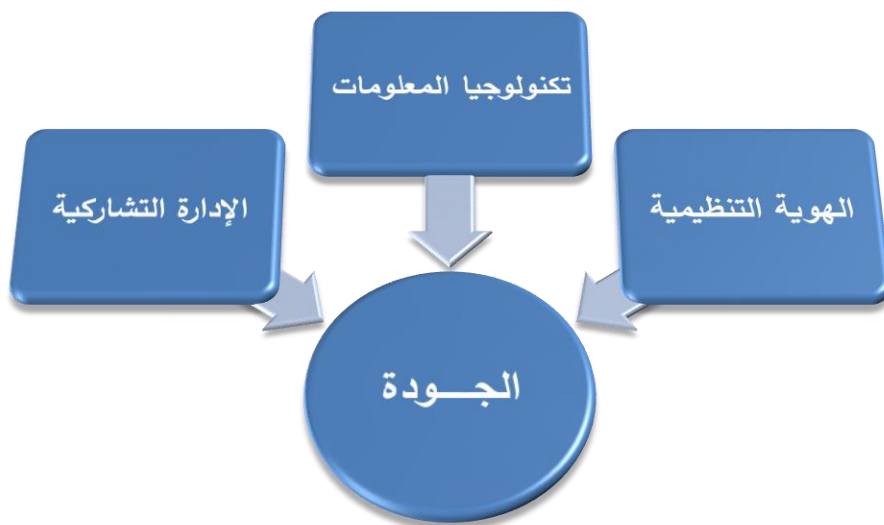
بتسيير أعمال المنظمة، كالاتفاق حول أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما أن عملية اتخاذ القرارات تتم في الغالب بالمشاركة والإجماع وتبقى المسؤولية النهائية فردية.

ولا تعتمد عملية التوجيه في النموذج الياباني على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك العاملين فقط، بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية (العتيبي:2004، ص 105) إن تحديد الأهداف بكل وضوح ودقة يزيد من احتمال مضاعفة الفرد لمجهوداته، وخاصة إذا كانت الأهداف ذات نفع وفائدة بحيث يصبح العامل أكثر حرص وإيجابية في عمله، من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف وهذا ما نستشفه من منطلقات نظرية وضع الهدف، التي تفيد بأنه إذا استطاع المدير أو المشرف أن يتفق مع مرؤوسيه على وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل، وينجح في التفاوض معهم على وضع الأهداف بشكل محدد ويقنعهم بقبول هذه الأهداف، وأنها تحقق المنفعة والفائدة لهم، كما تكون صعبة بالقدر الذي تكون به متحديّة لقدرات المرؤوسين فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافع لسلوك المرؤوسين (ماهر:2000، ص 162).

الرقابة الذاتية في العمل سلوك إنساني ينبع من داخل الفرد، تعمل المنظمة على استثارته من خلال إستراتيجيات واضحة المعالم لغرض تحقيق الجودة والفائدة للأفراد والمنظمة.

ثالثاً. محددات بناء الجودة:

شكل رقم (05): يوضح محددات الجودة:



المصدر: من إعداد الطالب.

I- الهوية التنظيمية:

تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الاتصالات، وأسلوب الإدارة في الإشراف، ومع مرور الزمن تتكون كل منظمة هوية خاصة بها، تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، لذا فوجود هوية تنظيمية مميزة للمنظمة يساهم في ترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها، ويساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لديها شخصية تنظيمية قوية تميزها عن بقية المنظمات التي تزاوّل نفس نشاطها والتميز يكون من خلال المعايير والمبادئ التي تضعها المنظمة في إطار مرجعي لأفرادها، والتي تمكنها من السير قدما في مجالاتها وكذا اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، إذ تحتاج كل منظمة لأن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها، لتحدد موقعها من بين المنظمات الأخرى، ما يمكنها من التفاعل بشكل أفضل معها.

كما تدرك المنظمات بأن للهوية التنظيمية تأثيرا في سلوك العاملين وفي ممارساتهم التي ينبغي أن تنسجم والمعتقدات التنظيمية السائدة المتعلقة بالسمات الجوهرية للمنظمة، والتي تتصف بالاستمرارية، ولا تقتصر مخرجات المنظمة سواء كانت صناعية أم خدماتية على منتجاتها فقط، بل تشمل كذلك عدد من المكونات الاجتماعية كالأعراف والأدوار والهوية، مما يساعد على تحقيق أهدافها (عبد اللطيف، جودة: 2010، ص 201).

والهوية التنظيمية تؤثر في تحديد مستوى هوية الأفراد داخل المنظمة، وهذا بدوره يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويطور إحساسهم بوظائفهم ما يدفعهم إلى سلوك أفكار إبداعية تنمي روح المبادرة لديهم وتزيدهم إصرارا على الإيفاء بمسئولياتهم، كل ذلك نتيجة وجود هوية تنظيمية قوية لها تأثير فعال على تحديد هوية العاملين بها، فقوة الهوية التنظيمية الخاصة بالمنظمة تعتبر أحد محددات الجودة، بحيث يصبح لزاما على الأفراد العاملين التقيد التام بهوية المنظمة التي يعملون بها، مما يشكل نظاما قيميا مشتركا يتميز بعناصر ثقافية كالإيجابية في العمل والإلتقان، التجويد في الأداء، التنافس، المخاطرة، روح المبادرة، الثقة بالعاملين مع الاحترام المتبادل، بما يتناسب وتحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

تماشيا مع الإرهاصات السابقة المبلورة للهوية التنظيمية يمكن استخلاص خصائصها التي تعمل

على تكريس آليات الجودة، وهي كالتالي:

- زيادة المبادرة الفردية وما يتمتع به العاملين من حرية ومسؤولية التصرف في العمل.

- رفع درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على تحملها.

- تطوير إحساس العاملين بملكية وظائفهم من خلال زيادة ثقتهم بأنفسهم.

- رفع مستوى السلوك الحضاري لدى العاملين من خلال تحكمهم في متطلبات ووظائفهم.

- تضمين الالتزام بروح الفريق الذي يضيف الإيجابية في العمل (حسين:2004، ص ص 67-72).

II- تكنولوجيا المعلومات "رؤية تنظيمية لتحقيق الجودة":

تعد تكنولوجيا المعلومات من التحديات المعاصرة التي تسعى جل المنظمات لاكتسابها والتحكم فيها، وتميرها للفئات الفاعلة فيها، فهي المغذي لروافد النجاح بها، في ظل المنافسة الخارجية باعتبارها القاعدة المرجعية لانطلاق المنظمة في مجال الفعالية والتجويد في الأداء.

وتتطلع كل المنظمات إلى إيجاد الطرق والسبل المساعدة لتطوير أعمالها فاستخدام تقنيات المعلومات كبنية أساسية لتوفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسيرورة الوظائف، فهي مؤشر واضح لتطوير نظم العمل والارتقاء بها إلى أعلى مستويات الجودة التي تخدم أهداف المنظمة.

لهذا تعكس تكنولوجيا المعلومات "تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في شتى مجالات نشاطاتها". (المغربي:2007، ص 423).

وبذلك يصبح مدلول العمل الإلكتروني يمثل وصفا للمنظمة التي تستغل كافة إمكاناتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحكم في المتطلبات الوظيفية من خلال تنمية السلوك الإبداعي للفئات الفاعلة، وزيادة ثقفتهم بأنفسهم نظرا لما تتميز به تكنولوجيا المعلومات من:

-التفاعلية: أي أن المستعمل يمكن أن يكون مرسل ومستقبل في نفس الوقت.

- اللاتزامنية: استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين في عملية الاتصال غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.

- اللامركزية: تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات.

- قابلية التحرك والحركية: أي يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته.

- الشبوع والانتشار: بمعنى قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدود من العالم.

- تقليل الوقت: تمكن من اقتصار الوقت والمكان (الهزام:2016، ص 21).

"إن هذه المجموعة من الخصائص الهيكلية أسست لأهم التغيرات في مفهوم الإدارة والعمل، فتغير أساليب العمل، سرعة تداول المعلومة، تغيير المهارات هي نقاط أساسية حررت الفئات الفاعلة من قيود الرتابة والروتين لتعزيز الإبداعية الفكرية (بلوم:2018، ص 5).

أكدت الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطبيق تكنولوجيا المعلومات ضرورة الحديث عن فرق العمل وتشكيلها لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحياتها ومسؤولياتها وإمكاناتها ومعايير الاختيار فيها "لذلك تخصص الكثير من المنظمات جهودها ومواردها لبناء فريق العمل في ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات فأصبح مفهوم فريق العمل ممتد فلم يعد يقتصر على تواجد أعضائه في نفس المكان ولكنه امتد ليشمل فريق عمل متواجد في أنحاء متفرقة من العالم ويعمل عبر شبكة معلوماتية إلكترونية". (المغربي:2007، ص 429).

فتبني تشكيل فرق العمل بالمقاييس المذكور سابقا وفق متطلبات تكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يعزز الالتزام بروح الفريق، والذي بدوره يضمن آليات الالتزام العام للمنظمة. فالمنظمة التي تعمل على تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى الفئات الفاعلة في محاولة لتحقيق الجودة، يحتم عليها الاعتماد على الفئات المسيسة التي تحتكم بمهارات تأثيرية مهمة، باعتبارها القالب الفعال والمؤثر في خلق التنوع وسعة الأفق، في كيفية تحفيز وإلهام فئة الأتباع بإعطاء المعنى والتحدي لما يقومون به، وجعلهم يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، باستثارة مشاعرهم الإيجابية نحو العمل وتطوير إحساسهم بملكية وظائفهم.

III - الإدارة التشاركية "كممارسة":

إن الإدارة قديمة قدم الإنسان، فأى جهد يتطلب اشتراك مجموعة من الأفراد لابد له من إدارة، وتدعو الحاجة للإدارة عندما تجمع هؤلاء الأفراد أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها، فالإدارة ترمي إلى الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، ولتحقيق ذلك لابد لها من الاستعانة بعناصر أساسية أهمها: الموارد البشرية والمادية.

وقد اهتمت مدارس علم الإدارة بدراسة العنصر الإنساني في المؤسسات باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها، فهو وحده الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد، ويخزن طاقات كامنة تستطيع إدارة المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل إذا ما أحسنت التعامل معه، فقامت بإجراء دراسات عميقة لمعرفة سلوكيات الأفراد ورغباتهم، وبذل جهدا على إشباعها، فالعنصر البشري يعتبر غاية ووسيلة الإدارة لتحقيق أهدافها، فهو يمثل أهم الإمكانيات التي تمتلكها، ومن هنا كان لابد للمهتمين بهذا الأخير من دراسته وتحديد أدواره الإيجابية والسلبية في العملية الإدارية والإنتاجية على حد سواء، وذلك بالاعتماد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمؤسسة مع الإدارة، ويعتبر مفهوم المشاركة في

الإدارة أو الإدارة التشاركية من الأساليب الحديثة في التسيير، فهو ينظر للعاملين من خلال أعمالهم، ولا يعتبرهم مجرد منفذي التعليمات التي تصدر من المستويات العليا، بل فئات فاعلة قادرة على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحت لها الفرصة، هذا ما يعزز زيادة ثقتهم بأنفسهم ويعمل على تطوير إحساسهم لملكية وظائفهم، "المشاركة هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي" (الرفاعي: 2009، ص 13).

فالاتجاهات الدائمة التي تكون فيها المناقشات والحوارات باستمرار تتعلق بمشاركة العاملين بالأفكار، وإحاطتهم بالمستجدات والتعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول أو تطوير الأساليب هي في نفس الوقت تعد ضرورة إدارية لكل مؤسسة، وتعد أيضا سورا متماسكا للعمل والعاملين يشعرون فيه بالمزيد من التلاحم والتكاتف والارتياح النفسي، كما يعرفهم على بعضهم أكثر فأكثر، مما يضمن لديهم مبدأ الالتزام بروح الفريق والذي بدوره يساهم في تحكّمهم في متطلبات وظائفهم.

ولكي تتجسّد عملية المشاركة لا بد أن تتوفر العوامل التالية: (الرفاعي: 2009، ص 15).

1- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبين الإدارة والعاملين من جهة أخرى.
2- توفر عاملين لديهم رغبة ومؤهلات تؤهلهم للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

3- توفر مستوى عالي من القناعة لمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني.
وفي ظل المشاركة يتولد التعاون بين كل الأفراد ضمن المنظمة للعمل على تحقيق الأهداف والسياسات التي يتم الاشتراك في وضعها وفي رسمها، وكل فرد سوف يسعى إلى تحقيق الأهداف الموكلة إليه بكل مسؤولية، مما يخفف عمل الرقابة الخارجية، فالمرؤوسين يسعون من خلال المشاركة إلى إثبات الوجود، والمحافظة على الفرصة المعطاة لهم في الاشتراك في الإدارة، مما يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة عالية، ويقوم كل المرؤوسين بالدور الرقابي على أنفسهم، ما يحقق روح معنوية وجودة عالية، فالإدارة التشاركية تساهم بشكل كبير في تحقيق الرقابة على العاملين في المنظمة، وتحقيق هذه الرقابة بشكل كبير في تحقيق الرقابة على العاملين في المنظمة، وتحقيق هذه الرقابة الفعالة يساهم في رفع مستوى العاملين ورفع روحهم المعنوية وكفاءتهم وبالتالي شعورهم بالحرية في العمل، وهذا يعطي أكثر إيجابية في العمل.

رابعاً. واقع الجودة في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

إن المتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة يلاحظ بأنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، بل زادت من حجم الأزمة في ظل التسيير المركزي الذي تم انتهاجه طيلة هذه الفترات، إذ لم يعد ناجحاً في دفع عجلة التطور الاقتصادية (بلوم: 2012، ص 157)، فتوالى على المؤسسة الجزائرية أساليب تسييرية انطلقت بمرحلة التسيير الذاتي والتي كانت مليئة بالاضطرابات والفوضى في ضوء الأسلوب التقليدي التلقائي الذي ميز تنظيمها وتسييرها في إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة، غياب آليات الرقابة والتوجيه وكذا انعدام التخطيط والتنظيم، الذي جسده قلة وانعدام الإطارات وسياسة التعيين التي لا تستند إلى الخبرة أو الكفاءة ليأخذ بعد ذلك العمال مسؤولية تسيير المؤسسات والحفاظ عليها بالرغم من إمكانياتهم البسيطة، وقدراتهم المحدودة، ففي ظل تزايد المطالب المجتمعية وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها أمام تحدي كبير تمثل في تلبية الحاجات المجتمعية مما خلق لها ضغوطاً زادت البناء التنظيمي توتراً وتأثراً.

وظهر ذلك من خلال تدمير وانزعاج العمال لغياب أدنى شروط العمل المريحة، فتوظيفهم كان اعتبارياً -التوظيف من أجل التوظيف- قصد تلبية الحاجة الاجتماعية للفاعل الجزائري "أي العمل" الأمر الذي لعب دوراً في غياب الكفاءة المهنية التي أثرت سلباً على تحقيق الجودة.

لنتنقل الإصلاحات إلى مرحلة المشروع لعام بهدف تحسين الأوضاع إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها لتزيد بذلك في تضمين معالم الركود الفكري والسلوك الإبداعي بسبب الغياب التام لرغبة العمال في بذل الجهد، والإيجابية في العمل وإتقانه، المثابرة والمبادرة. في ظل هذه المعوقات وعلى ضوء هذه التجليات يمكن ذكر أهمها:

- خضوع الفئات الفاعلة لسيطرة قيادة بيروقراطية عديمة الخبرة التنظيمية.
- معارضة النسق السلطوي بكل آلياته لتوجهات، طموحات ومصالح العمال.
- غياب العمليات التكوينية، الأمر الذي أدى إلى غياب الإطارات ذات كفاءة عالية تشجع العاملين على الإلتقان والتوجد في الأداء، بالإضافة إلى غياب اليد العاملة المدربة والمتحكمة في متطلبات الوظيفة.
- وانجر عن عدم تامين العملية التكوينية نقص ثقة العمال بأنفسهم مما صعب من مهمة إحداث تغيير اجتماعي حقيقي للبنى الاجتماعية والاقتصادية (سعدون: ب س، ص 10).

تعتمد بعد ذلك الطبقة المسييسة إلى تطبيق نموذج تنموي آخر من الإصلاحات في المؤسسة العمومية الجزائرية، ألا وهو التسيير الاشتراكي الذي يقوم على مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فلقد

شكل الإطار التنظيمي لتعبئة العمال وإشراكهم في العملية الإنتاجية لب التسيير الاشتراكي، الذي وضع "إطارا تشريعيًا وتنظيميًا شاملًا يتعلق بأشكال سير ومراقبة المؤسسة في إطار قواعد متجانسة تنظم مجموعة الهياكل الإنتاجية" أساسها كثافة رأسمال وسيادة التكنولوجيا التي تتطلب مهارات عالية وعمال مهرة، ففي هذا الإطار ونتيجة للافتقار الكلي والجزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والمتسارعة في آن واحد أدى بالدولة إلى استيراد العمالة الأجنبية، ومرد ذلك للسياسة البيروقراطية وجهل المسؤولين والمسيرين لمهمة التأطير وبالتالي عدم اهتمامها بهذه الإطارات، مما أدى إلى عدم التحكم بين المستوى التكنولوجي وقدرات القوى العاملة، فبالرغم من أهمية هذه المرحلة الإصلاحية إلا أنها لم تترجم أهدافها ميدانيا، بسبب نظام مركزية القرارات ونظام الوصاية اللذان زادا في عمق الهوة واتساعها بين الإدارة والعمال.

وبعد الوضعية التي آلت إليها المؤسسات العمومية، دفع الأمر إلى إجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية، لإرساء سياسات جديدة وطموحة تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية وجعلها تسير مقتضيات المؤسسة المنتجة، وتبلورت أهم أهداف مرحلة إعادة الهيكلة في تنمية القدرات والكفاءات الوطنية وذلك عن طريق:

- المكافأة الحقيقية للعمل المنتج.

- نظام التدريب والتكوين لتهيئة وتأهيل العاملين والموظفين لمسايرة التطور التكنولوجي من أجل تسهيل عقلانية التسيير والرفع من كفاءة الأفراد العاملين وتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

رغم هذه المحددات التي قننتها هذه المرحلة التنظيمية كآلية عقلانية لتنمية الفئات الفاعلة، إلا أن الوضع التنظيمي أظهر فشل هذه المرحلة في إطار استمرار التسيير البيروقراطي الذي أدى إلى ضياع استقلالية المؤسسة في التخطيط واتخاذ القرارات وسوء متابعة العمال والموظفين لعملية إعادة الهيكلة، لهذا باتت مرحلة الاستقلالية مرحلة حتمية ترمي لإعطاء المؤسسات دفع جديد بإتباع طرق لتحفيز العمال على الأداء بالطريقة التي تراها مناسبة والقضاء على مظاهر الإهمال والتبذير التي يتسبب فيها بعض المسؤولين والعمال، وهذا في إطار الاهتمام باختيار العمال والمستخدمين بطريقة رشيدة من أجل إعطاء فعالية أكثر للمؤسسة المستقلة كونها تتعامل ومنطق المنافسة الحرة ومتغيرات السوق.

لهذا تعتبر مرحلة الاستقلالية كإرهاصات تنظيمية لدحض ثقافة التهميش وتضمين ثقافة الإبداع، الابتكار وروح المبادرة في ضوء تنمية المهارات المهنية والفكرية والتحفيز الذاتي للفئات الفاعلة.

الفصل الرابع:

العدالة التنظيمية في ظل

أبعاد الجودة

" العدل أساس الملك "

أولاً. العدالة التوزيعية ومنطلقات بناء كفاءة مهنية فكرية:

يمثل العنصر البشري أهم موارد المنظمة وأصلاً من أصولها إذ لا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها دون وجود الموارد البشرية الماهرة وذات الكفاءة المهنية العالية، وتسعى المنظمات في الوقت الراهن لبناء تلك الكفاءات المهنية من خلال تضمين وتعزيز السلوك الإبداعي لدى العمال، روح المبادرة، التفكير الخلاق، والتحكم في متطلبات الوظيفة، وهذا من خلال تبني سياسات تركز معالم العدالة التنظيمية بهدف الحصول على أعلى مستويات الجودة.

فالاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية من أجل زيادة كفاءة الفئات العاملة من خلال تكريس مبدأ الإصرار على أداء مهام ذات تحدي وغرس روح المبادرة في العمال، يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة العاملين من جهة، وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً، فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة المجالات.

وتعتبر عدالة توزيع الأجور أحد أبعاد العدالة التنظيمية والتي تشير إلى "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف"، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترفيات ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه (زايد: 2006، ص ص 14-18).

I- عدالة الحوافز المحيطة وترسيخ روح المبادرة:

لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور وبين العمل والأداء، فالفرد العامل يعمل بشرط الحصول على جزاء، وإذا انعدم أو قل هذا الأخير فإن الاستمرار في العمل يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع العاملين وحاجاتهم حتى يكون نظام الحوافز والأجور المناسب لإشباع تلك الحاجات، وكلما كانت نظم الحوافز والأجور مناسبة وعادلة لكل فرد داخل التنظيم ارتفع مستوى الكفاءة لديهم، فالأجر مثلاً يعتبر أحد أهم الحوافز المادية التي يسعى الموظفون إلى تحقيقها بهدف إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، إلا أن تحقيق هذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر، نظراً للفروق الفردية وطبيعة توزيع الأجر من طرف الإدارة على عمالها، فطبيعة التوزيع تحدد إذا ما كان الفرد متميزاً أم غير ذلك، كما أن طبيعة التوزيع تحدد طبيعة سلوكيات العاملين داخل المنظمة، ولأجل التحكم والسيطرة في سلوك الأفراد يجب على إدارة المنظمة أن تكون عادلة في ممارساتها من حيث توزيع الأجور والحوافز.

إن إحساس العاملين بالإنصاف والعدل فيما بينهم من طرف إدارة المنظمة يعزز لديهم الفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المنظمة، وهذا يدل على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، بمعنى اتجاه الأفراد نحو بيئة العمل أو التعاون الذاتي من طرفهم، وذلك ببذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية في خدمة أو معرفة المؤسسات التي يعملون بها (زعيمي:2008، ص 146)، مما يؤدي إلى نمو روح المبادرة وكثافة سلوكية لدى العاملين، وتعمل الحوافز المادية العادلة على تنمية روح المبادرة والإبداع والتجديد لدى العامل، لأنها تتلاءم مع رغباته وتترك نتائج إيجابية على مجريات عمله، فهي تجعله يبحث دائما على التغيير والتطوير والتنويع في آليات العمل، بالإضافة إلى البحث المستمر على الفرص السامحة واستغلالها بشكل أمثل من خلال تقديم آراء وأفكار وحلول ناجعة تزيد من قيمة العمل والمساهمة في نجاعة وفاعلية المنظمة، وفي هذا السياق نجد أن "شيستر برنارد" أكد على حقيقة أساسية مفادها: ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة، واعتبر أن الحوافز المادية كالنقود وغيرها من الحوافز العينية ذات القيم المغرية في تشجيع إسهامات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة (الشماع، حمود:2007، ص92).

ونشير هنا إلى أن إحساس العاملين بعدالة الحوافز المحيطة وترسيخ روح المبادرة فيهم يعود إلى شخصية القائد وتصرفاته التي تشكل عامل تحفيز وإلهام لأتباعه إن أحسن استغلالها، فكلما كان القائد عادلا فقي ممارساته الإدارية، كلما زادت روح المبادرة والإبداع للعاملين في أداء مهامهم بشكل متقن. وتقترض نظرية العدالة أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحداً، هو سلوك سلبي في غالب الأمر (زايد: 2006، ص168).

إن ترسيخ روح المبادرة عن طريق عدالة الحوافز المحيطة من شأنه أن يرتقي بمستوى الكفاءة المهنية الفكرية للعاملين ويطور قدراتهم وسلوكياتهم الإبداعية، مما يعزز الأداء المؤسسي والوصول إلى تحقيق الجودة والفعالية.

II - كبح الاستخدام الآلي للحوافز وزيادة مستوى التحكم في متطلبات الوظيفة:

تشكل الحوافز مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءتهم والارتقاء بها إلى أعلى مستويات، وهذا ما يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، فهي تعد المحرك الرئيسي لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال، والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تهدف إلى ترسيخ سلوك إيجابي معين لدى العامل يحقق له المزيد من الكفاءة الفكرية، وبالتالي يزيد من

فعالية المؤسسة، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف العامة للتنظيم من خلال تحقيق الأهداف الشخصية للعامل.

يساهم النظام التحفيزي داخل التنظيم في تحديد جملة من القضايا المتنوعة، فهو يساهم في تحقيق عملية التوافق بين المتطلبات الوظيفية والأنماط السلوكية للعامل، وتجعله أكثر ميلا إلى التماسك والارتباط داخل المؤسسة، وعملية التحفيز واستخدام الحوافز بكافة أنواعها، تؤكد وتدعم السلوك الإيجابي من جانب الفرد، وتشجعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن سلوك غير المحبذ، وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل (السلمي: ب س، ص 218).

وأشارت معظم الدراسات الاجتماعية والإدارية إلى أن الحوافز المادية قد لا تكون هي الحوافز المثالية والوحيدة للعمل، وقد أشار "براون" إلى أنه ليس هناك باعث واحد مثالي، فالباعث على العمل تختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى، ومن فرد إلى آخر، فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين، بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقييم من أهم الحوافز بالنسبة لفرد آخر. (لظفي: 2007، ص ص 89-90).

ويعتبر "فريدريك تايلور" هو أول من اهتم بعدالة الأجور، حيث أكد على أثر تطبيقات العدالة بنشاطات المنظمة في سلوك العاملين واتجاهاتهم، حيث ربط الأجر والمكافآت بمدى نجاح الأفراد في تأدية عملهم، وبذلك فقد أهمل دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي قد تكون وراء ذلك النجاح، وركز على البعد التوزيعي للعدالة التنظيمية بالدرجة الأولى. (الزبيدي: 2014، ص 347).

وفي ظل الآلية التي بلورتها المنطلقات التaylorية ونظرا للانتقادات الموجهة لها من خلال تجاهلها لمشاعر وكيان العامل، ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة، فهي الأساس للروح المعنوية، وبالتالي فهي من الآليات التي يمكن من خلالها التحكم في المتطلبات الوظيفية للعامل، عن طريق إحساس العامل بأهميته داخل التنظيم الذي بدوره يشعره بالرضا والحماس، وينمي قدرته على مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، وفي خضم تفعيل الحوافز المادية داخل التنظيم الكفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه كعضو مهم وفعال داخل التنظيم الرسمي، في ظل دحض الأسلوب الآلي لتوزيع الحوافز وتعزيز حوافز فاعلة محيطة داخل البنية التنظيمية، باعتبار أن العملية التحفيزية هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشجع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين، فالتحفيز يعني وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، أي تحريك العاملين لأداء

العمل ذاتيا، فالتحفيز الآلي للحوافز يولد الشعور لدى الفرد بان الربح هو الدافع الأكبر لإستمراريته في العمل وهذا ما ينعكس سلبا على تحكمه في متطلبات وظيفته وغرس مبادئ العدائية بين العمال، وفي ضوء التفاوت في طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم للعمل من فرد لآخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، فالبعض يفضل الثناء والتقدير كحافز معنوي يرفع ويزيد من مستوى التحكم في المتطلبات الوظيفية لديه واندماجه التام معها، في حين نجد من يفضل الحصول على العوائد والتحفيزات المادية.

ثانيا. عدالة الإجراءات وتنمية التحفيز الذاتي:

يعد التحفيز الذاتي من أهم المظاهر الكاشفة عن ثقافة التقنين، باعتبارها المهيكلة للقناعة الإنسانية الجامعة للمحاكاة الأخلاقية والسلوكية العاكسة لموقف العامل إزاء الواقع العيني في خضم الشعور بزيادة ثقة العامل بنفسه، وإن الحديث عن التحفيز الذاتي يجعل من محددات بناءه من أهم المهام الحيوية التي تضطلع إليها المنظمات المتميزة، طالما أنها توفر البيئة التي ينمو فيها، وإن مهمة بنائه تصبح أكثر سهولة بوجود بعض الأدوار المألوفة للمنظمات، كتشجيع العاملين على تحمل المخاطر وتطوير إحساسهم بملكية وظائفهم، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام بروح الفريق لديهم.

ولهذا تغدو العدالة الإجرائية من أهم المحركات الداعمة للتحفيز الذاتي للفئات الفاعلة، كتعبير عن الرغبة في تحقيق أهدافها والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها في خضم إحساسهم لعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.

I- عدالة تطبيق الجزاءات وزيادة ثقة العامل بنفسه:

من سياسة المنظمات الناجحة خلق علاقات طيبة بين الموظفين من جهة، والإدارة من جهة أخرى وتشجيع التعاون بينهما، ولكي يتسنى تحقيق هذا الهدف تسعى المنظمات إلى وضع الإجراءات اللازمة التي تضمن الهدف مثل: وضع نظام للمظالم يحق للعامل أو العاملين استخدامه للتقدم بشكاويهم وفقا لقنوات الاتصال المعمول بها في المنظمة (فالح:2004، ص 163).

فلو استحق العامل توقيع جزاء تأديبي عليه لخطأه أو مخالفته للوائح فإن معاقبته تكون من الأمور العادلة التي لا يستطيع أحد أن يستنكرها (يونس: ب س، ص ص 60-61)، لذلك يجب على المشرف تحقيق العدالة في توقيع الجزاءات على الأفراد الذين يرتكبون نفس المخالفة، ويؤدي إهمال هذا المبدأ نتيجة توقيع الجزاء على بعض الأفراد، وعدم توقيعه على الآخرين إلى اتهام المشرف بالمحاباة والمحسوبية، كما يجب أن يكون للأفراد حق التظلم إلى المستويات الإدارية العليا إذا اعتقدوا أنهم عوقبوا

بغير وجه حق، وأن العقوبة لا تتناسب مع المخالفة مما يحقق شعور الأفراد بالعدالة والأمن وارتفاع معنوياتهم فلكي يكون النظام إيجابيا لابد أن نحصل على ثقة العاملين في عدالة النظام عن طريق سماع شكواهم وتفهيم وجهة نظرهم والثناء عليهم عندما يستحقون الإشادة بإنجازاتهم (رضا:2010، ص ص 164-165).

فلابد من الالتزام بميزان العدالة عند اتخاذ الإجراءات التأديبية أو توقيع الجزاءات، فمهما بدت الشكاوى قاسية في نظر الرئيس إلا أن عليه ألا يتأخر في دراستها بعناية، وما لم تعالج الإدارة بحكمة عادلة ما يعانيه الفرد من مضايقات أو ما يحس به من سوء معاملة، فإن من المتوقع أن يلازمه الشعور بعدم الرضا يدفعه بعيدا عن الحماس، اتجاه عمله الذي يؤثر على درجة إحساسه لملكية وظيفته والتزامه نحوها، كما لابد أن يحرص على إتباع الأساليب المناسبة للثناء الصادق على جهود الأكفاء من العاملين، ومن الضروري أن يتوخى العدالة في شهادة الكفاءة، كما أن توجيه اللوم يلعب دورا هاما في مجال الدافعية، فلابد من التثبت من كافة الوقائع المبررة له، فالهدف من توقيع الجزاءات ليس بدافع الانتقام أو الاحتقار، وإنما بغرض الوصول بالفرد مستقبلا إلى سلوك أفضل وكفاءة أعلى، كما تقتضي العدالة في توزيع الجزاءات أن تكون قواعد السلوك السوي معلنة وأن تكون العقوبات الصارمة والمقررة للمخالفات الخطيرة معروفة مسبقا، وأن تحرص الإدارة على تحقيق المساواة بين المخالفين في توقيع الجزاءات تحت ظروف متشابهة حتى لا تفقد فاعليتها في زيادة ثقة العامل بنفسه، فاللتزام رئيس العمل بمعايير العدالة والنزاهة في مجال الإشراف على العاملين من شأنه أن يفسح له طريق النجاح في حفزهم على الاستجابة لتنفيذ تعليماته وتوجيهاته بحماس (توفيق:1999، ص ص 339-401)، لتضمن الثقة بين العاملين والرؤساء، والاحتكام إلى تفعيل آليات العدالة لتفعيل مستوى التزام العامل الذي ينعكس في التزامه الأخلاقي، اتجاه عمله ويعزز ثقته بنفسه. ولهذا لابد من العمل على تحسين أجور ورواتب الموظفين من خلال النظر في تقييم وتسعير درجاتهم الوظيفية والعمل على تضييق الفوارق في المزايا بين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة، لضمان الإحساس بالعدالة التنظيمية، كما لابد من تحسين علاقات العمل وتعزيز المشاركة في الإدارة وتبني سياسة الباب المفتوح والشفافية الوظيفية، لأن كل ذلك يؤدي إلى تحسين المناخ الوظيفي ورفع الروح المعنوية وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر (نجم: 2006، ص ص 243-244).

II- المشاركة في اتخاذ القرارات وتضمين مبدأ الالتزام بروح الفريق:

العنصر البشري هو العنصر الرئيسي في عمليات الإنتاج والخدمات، وهو أعلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة، فهو العنصر الذكي والمفكر والوسيلة والغاية في العملية الإنتاجية والخدمية، وأكثر من هذا فهو ضمير المنظمة وقلبها وإحساسها (حاروش:2011، ص 03).

وتعد عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل الأساسية للتعويض بسلوك العامل، فهي من الآليات التي يمكن من خلالها تضمين مبدأ الالتزام بروح الفريق، فالعاملين الذين يطولهم أنظمة المشاركة في تصميم الأعمال واتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم يشعرون بالرضا والحماس، وتسمح عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل التصور لتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل على مواجهة التحديات وتحقيق كفاءة وفعالية عالية حيث تنتشر داخل التنظيم عادة أنماط سلوكية مختلفة قد تتوافق في مجملها، الأمر الذي يعزز العمل بروح الفريق الواحد، وغالبا ما ينتظم هؤلاء العاملين في القوى والجماعات بحسب اتجاهاتهم وتصوراتهم لمصالحهم المادية والمعنوية، فكل جماعة من الجماعات ضمن التنظيم لها أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وعليه فإن فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها الجودة والقائمة أساسا على العمل التعاوني لأداء الأعمال وتعزيز الكفاءات من خلال استثارة المواهب والقدرات الكامنة للعاملين، وهذا ما أكدت عليه نظرية (Z) في اعتمادها على فرق العمل، هذا من خلال ما تلعبه عملية اتخاذ القرارات من دور مهم في احتواء عدالة الإجراءات، ولكي تبدو تلك الكيفية عادلة يجب مراعاة ما يلي:

- أن يكون للعاملين صوت في إجراءات صنع القرار، بمعنى أن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم.

- إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء، بمعنى أنه لا بد وأن تكون القرارات قابلة للمراجعة والتعديل، وتطبيق قواعد وسياسات ثابتة.

- عدم التحيز عند اتخاذ القرارات فعند اتخاذ قرارات التعيين مثلا يجب عدم التحيز ضد بعض الجماعات وهذا ما يحسن إدراك العدالة الإجرائية (جرينبرج، تر.رفاعي وبسيوني: 2004، ص 179).

فالحوافز الجماعية التي تقدم للعاملين كمجموعة، تهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي داخل المنظمة، الأمر الذي يعطي لهذه الحوافز صفة نفسية واجتماعية أكثر منها مادية في خضم تنمية روح العمل الجماعي في مختلف المنظمات. (بلوم: 2012، ص ص 18-19).

ثالثا. عدالة التفاعلات وتضمين الرقابة الذاتية:

إن التزام المنظمات بمستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها يحقق مستويات عالية من الجودة وزيادة الإنتاجية، فقد أوضحت معظم الأبحاث أن المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها هي أفضل المنظمات إنتاجية وربحية وتميز وقدرة تنافسية، ودرجة إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية من خلال بعد عدالة التفاعلات تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين بها، ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم، إن إيديولوجية إدراك العدالة التنظيمية تؤكد على أن تقنع الفرد بأن زيادة الإلتقان والتجويد في العمل لإنجاز أهداف المنظمة، سيتم مكافأته وتقديره ماديا ومعنويا من قبل المنظمة (المغربي: 2007، ص 287).

I- مبدأ الاحترام وتعزيز الإيجابية في العمل:

إن الحديث عن إبداء الرأي، المشاركة في اتخاذ القرار والبعد عن الانعزالية والرغبة الشديدة في التعاون والاحترام هي اللبنة الأساسية لتضمين الإيجابية في العمل، وتعد إمكانية خلق اهتمامات لدى الأفراد العاملين وقناعتهم مع توفير أكبر قدر من الاحترام مسألة أساسية تركز لها المنظمة جهود كبير من الدعم، وخاصة عند الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة لدى فاعليها وبيئتهم الاجتماعية، ويكون ذلك من خلال تضمين مبادئ الرقابة الذاتية التي تنطوي على عمليات المقارنة للتصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية، وإجراء تصحيحات من العامل نفسه في حالة اكتشاف انحرافات بالإضافة إلى الإلتزامات الذاتية للأفراد في رقابة أدائهم بشكل شخصي وبوزاع من الضمير أو الإحساس الضمني بضرورة متابعة الإنجازات المحققة من قبلهم، لكي تتوافق مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، ويتولد ذلك من خلال إحساس العامل بالاحترام وعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل معه عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر بشكل كثير على شعوره بالعدالة التنظيمية، وهذا ما يعزز الإيجابية في العمل.

إن المعاملة الحسنة والاحترام المتبادل داخل محيط العمل من شأنه أن ينمي ويرفع الروح المعنوية والإيجابية في العمل بدافع الفعالية في الإنجاز، وبذلك فهي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم للعمل، فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه كعضو مهم داخل التنظيم (بلوم: 2012، ص 19).

وهذا ما كشفت عليه دراسات الهاوثورن بأن الأفراد يهتمون في محيط العمل بعدد من الأشياء غير المادية (الاحترام والتقدير والاهتمام والرعاية)، كما أنهم يحفزون من خلال رغبتهم بالإنجاز وتحمل المسؤولية والشعور بالسيطرة على حياتهم الخاصة مع الحصول على جزء من المكانة الاجتماعية، وهذا ما يضيفي على بيئة العمل المزيد من الإيجابية والانسجام.

أما إحساس العامل بعدم العدالة يؤدي إلى الفشل في تحقيق مبدأ الرقابة الذاتية، ومنه إلى الشعور بالخيبة والإحباط في تنفيذه للمهام بالمستويات المطلوبة.

II- التعاون وزيادة مستوى الإلتقان والتجويد في الأداء:

اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل على غرار العوامل المادية تؤثر على إنتاجية العامل، ألا وهي جانب المعاملات ودورها في التأثير على علاقات العمل والإنتاج، ووفقا لهذا المنظور لا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره التي تؤثر على أدائه.

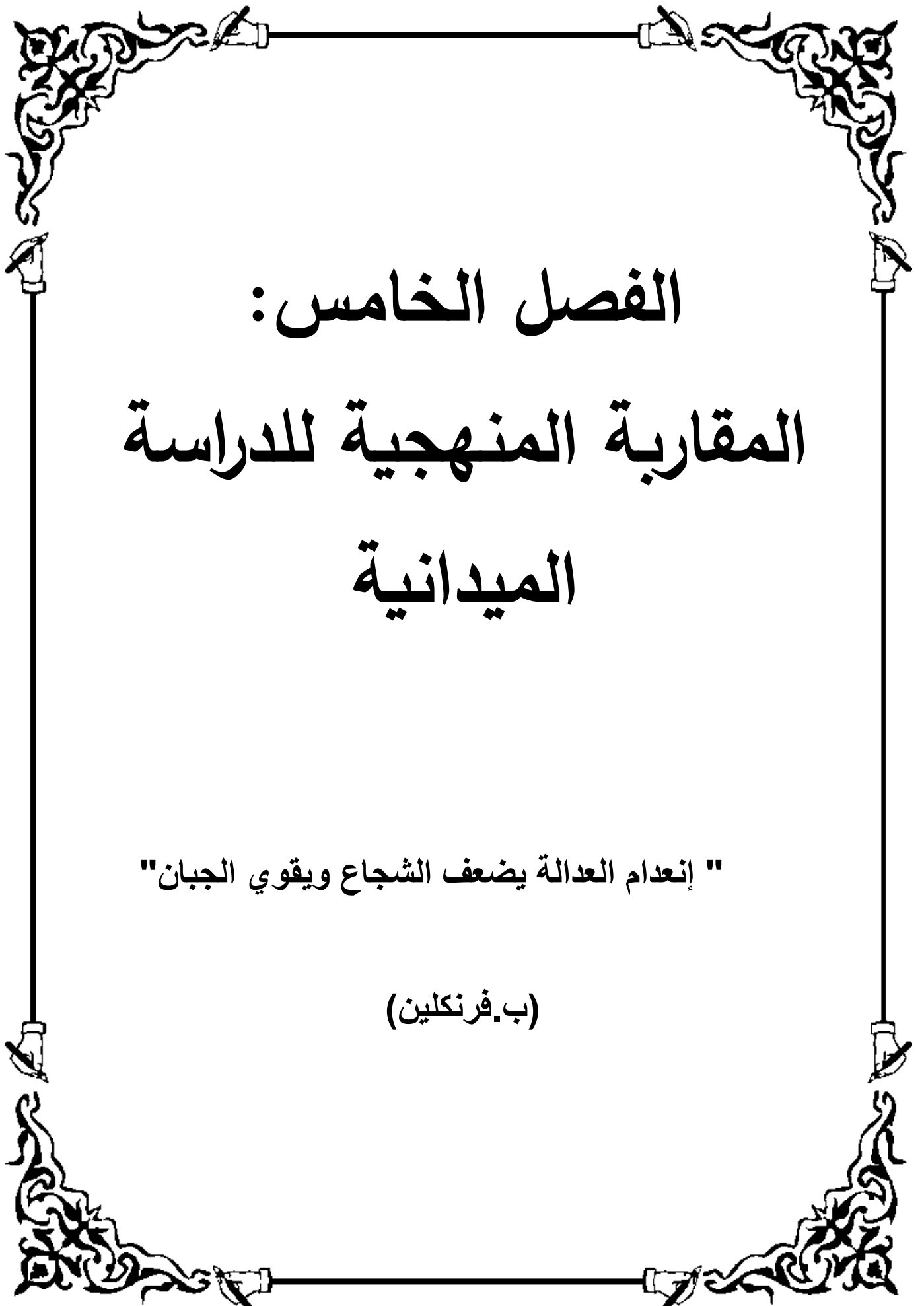
ويشير ذلك أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي، لتفاعله مع الآخرين، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل^(*)، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية، واهتمام المنظمة بالعمال يكون في التنسيق بين جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية وتكاملها فتصبح العلاقات بين العاملين في المنظمة علاقات حميمية وجماعية تسودها روح الألفة والمحبة والتعاون، وبها تكون العلاقة متداخلة، فالتقارب والألفة والمودة والتعاون بين الأفراد من خلال المعاملة الحسنة والمتساوية لجميع العمال، تقتل روح المشاعر الأنانية والغرور والحسد، وتهدف إلى زيادة مستوى الإلتقان والتجويد في الأداء، فكفاية العامل الإنتاجية تتوقف بحد كبير على معنوياته وشعوره نحو عمله وظروف العمل والجماعة التي يعمل معها، ونحو رؤسائه وهي ناتجة عن ذاته (نفسه) وعن تفسيره لما يدور حوله. (حاروش:2016، ص 123)، فلا بد من التركيز على تنمية روح التعاون إلى جانب الروح المعنوية لا يستطيع أن يتخلى عنها العمال كونها مشاعر معنوية ونفسية مرتبطة بطريقة المعاملة من طرف الرؤساء، تجعل الفرد يعمل على تحقيق مصلحة الأهداف التنظيمية للمنظمة من خلال الارتقاء بمستوى الإلتقان والتجويد في الأداء إلى أعلى مستوياته.

(*) جماعة العمل هي أحد مرتكزات التي تقوم عليها الجودة والقائمة أساسا على العمل التعاوني لأداء الأعمال، وتحريك المواهب والقدرات الكامنة للعاملين، وهذا ما أكدت عليه نظرية "النموذج الياباني" في الإدارة. (الزبيدي: 2014، ص 61).

فعلى المشرف أن يكون عادلا مع مرؤوسيه، وأن يوفر لهم المعلومات ويتعاون معهم والذي يؤكد لهم هذه العدالة.

ولا يمكن تطبيق العدالة والمساواة في المعاملة بين العاملين بطريقة اعتباطية، فهناك إستراتيجيات من أجل تطبيقها، والعمل على تثمينها بين العاملين ومختلف المستويات الإدارية، فتدريب العاملين على التعاون فيما بينهم وتنمية الروح الإيجابية في العمل، يعمل على تحسين فهم الأفراد والعاملين لبعضهم البعض بحيث تكون هناك قابلية لحل المشكلات المختلفة التي تواجههم مع التشجيع على الإلتقان والتجويد في الأداء وإيجاد طرق إبداعية لذلك.

إن العامل يشعر بالأمان حينما يجد بجواره من يسانده بحيث يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، من هنا تأتي أهمية العلاقات الإنسانية في تكريس روح التعاون بين القائد ومرؤوسيه من جهة وبينه وبين زملائه في العمل من جهة أخرى، لأن ذلك من شأنه أن يزيد من مستوى الإلتقان والإبداع الوظيفي لديه، ويخفف مقدار الضغوط التي قد يواجهها.



الفصل الخامس: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

"إنعدام العدالة يضعف الشجاع ويقوي الجبان"

(ب.فرنكلين)

انطلاقاً من التراث النظري والمعرفي الذي اعتمدنا عليه في إنجاز هذه الدراسة، سوف نتناول في هذا الفصل المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما اعتمادنا على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع، بغية تحقق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن الواقع مكان الدراسة، وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل بدءاً من مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية ويليها المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي الأخير تم التطرق إلى خصائص العينة وأسلوب اختيارها.

أولاً. مجالات الدراسة:

I- المجال المكاني:

1- نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة المسيلة:

أنشأت وكالة التأمينات الاجتماعية "المسيلة" في شهر ديسمبر 1976 وكانت عبارة عن مكتب مراسلة لمقاطعة قسنطينة آنذاك خاصة بالمنح العائلية والعطل المرضية والتعويض عن الأدوية. وفي تاريخ 20 أوت 1985 أصبحت وكالة تابعة مباشرة للمديرية تابعة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي: بن عكنون (الجزائر العاصمة)، شاملة التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية وتعتبر "وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية" مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، ويعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من أقدم الصناديق في منظومة الضمان الاجتماعي، طبيعته القانونية وتنظيمه الإداري والمالي منظم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992، حيث يختص بـ:

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.

- ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعياً.

- تقديم الأدوات النقدية والعينية.

- توقيع اتفاقيات مع الهياكل الصحية الوطنية والدولية.

- تمارس المراقبة الطبية على المؤمنين اجتماعيا.

2- التوزيع الجغرافي في الضمان الاجتماعي على مستوى ولاية المسيلة:

إن الميزة الأساسية للولاية هي التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر

تراب الولاية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (04):

مراكز التعويضات+مصالح المراقبة	ملحقات الدفع والفروع
مقر الوكالة كشرودة علي "الحي الإداري" سابقا	مصلحة المجموعات الكائنة بحي 150 مسكن
حمام الضلعة	الجامعة-المعاضيد-برهوم-عين الخضراء
سيدي عيسى	مسيف-بن سرور-جبل أمساعد
بوسعادة	أسليم-أمجدل-الشلال-الهامل
عين الملح	التامسة-الخبانة-أولاد سيدي ابراهيم
مقرة	سيدي عامر-عين الحجل-ونوغة
أولاد دراج	بلعابية-أولاد منصور-أولاد عدي لقبالة

بحيث يعرف قطاع الضمان الاجتماعي إقبالا واسعا للعديد من المؤمنين الاجتماعيين نظرا لخصوصية المهام المسندة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، ولطبيعة النشاطات التي يقوم بها هذا القطاع فله مكانة ودور فعال على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، وسعيا من الصندوق لتحسين خدماته في مجال التأمينات الاجتماعية استحدثت بطاقة إلكترونية أطلق عليها باسم "بطاقة الشفاء" وهي بطاقة تحتوي على معلومات إدارية مخزنة في صحيفة إلكترونية تحمل مجموعة البيانات الطبية والإدارية المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا وذوي حقوقه، تستخدم في مراكز العلاج العمومية والخاصة، كما أنها تحتوي على سائر المعلومات الشخصية وذلك للتعرف على صفة المؤمن اجتماعيا.

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الشكل الذي على ضوئه يتم توزيع المهام والمسؤوليات بالطريقة التي تتناسب والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك تماشيا مع ظروف المؤسسة ونشاطها العام. ويضم هيكل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية "المسيلة" مديريات مختلفة تتضمن أقسام ومصالح متعددة وهي كما يلي:

3-1- نيابة مديرية الإدارة العامة: تقوم هذه النيابة بتسيير مجموعة الوسائل المادية والبشرية للوكالة بالإضافة إلى مراقبتها للمشاريع الاستثمارية والتكوين المقدم من طرف الوكالة، وهي تتكون من قسمين:

الأول قسم الإدارة العامة ويتضمن مصلحة المستخدمين ومصلحة فرع الأجور. أما الثاني قسم الوسائل العامة ويتضمن من مصلحة الاستثمارات ومصلحة متابعة الانجازات، ومصلحة الأمن والوقاية.

3-2- نيابة مديرية التعويضات:

تتكفل هذه النيابة بتأدية الخدمات العينية والنقدية لكل أنواع الأخطار (تأمين على المرض، الولادة، العجز، الوفاة، حوادث العمل والأمراض المهنية والمنح والعلاوات). وتتقسم هذه النيابة إلى المصالح التالية: مصلحة الأخطار الجسمية، مصلحة العجز، مصلحة الدفع من قبل الغير، مصلحة العقد، الانتماء، مصلحة الشفاء... الخ.

3-3- نيابة مديرية المالية والتحصيل: هذه النيابة تشمل قسمين هما قسم التحصيل وقسم المالية.

3-3-1- قسم التحصيل "التغطية": ويشمل المصالح التالية

أ- مصلحة التقييم: تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين أعوان الصندوق وأرباب العمل وهي أول مصلحة يقصدها رب العمل من أجل الانتماء للضمان الاجتماعي، فالمشروع الجزائري في قانون العمل 13-14-15 نص بخصوص تصريحات المؤمنین اجتماعيا حيث يحدد نوعين من التصريحات وهي التصريح برب العمل والتصريح بالعمال. ووفقا للقانون أعلاه فإن رب العمل ملزم بعدة تصريحات:

- التصريح بالنشاط، التصريح بالعمال، باشتراكهم وبأجورهم السنوية ، والتصريح بحدوث العمل.

ويصنف أرباب العمل إلى أربع قطاعات وهي:

- قطاع الإدارة (البلديات، المديريات، الولاية).

- القطاع الخاص (التجار، الحرفين، المقاولين...).

- الفئات الخاصة (المؤسسات التي تتكفل بالمعوقين، الجامعات، التمهين).

- قطاع اقتصادي (شركات ومصانع كبرى).

ب- مصلحة الاشتراكات:

تتمثل مهام هذه الملحة في تتبع وتحصيل النفقات المالية وبذلك فتعتبر المحرك الأساسي للتحصيلات والأداءات في الضمان الاجتماعي، حيث توضع في مكتب الاستقبال التصريحات بالاشتراكات، ومن ثم التأثير على كشف التصريح ويتم إعطاء نسخة للمعني ونسخة إلى مصلحة الحجز. يتم حجز التصريح بالاشتراك عن طريق مون الحجز في جهاز الحاسوب" تتم طريقة الدفع إما بصك بنكي أو تحويل بنكي إلى حساب الصندوق المفتوح لدى بنك التنمية المحلية.

ج- مصلحة مراقبة المشغلين:

تتكون هذه المصلحة من أمانة المصلحة ومن رئيس المصلحة ومن مراقبين، يتم العمل على أساس قانون 83-14 المؤرخ في 02-07-1983 المعدل والمتمم في 10-11-2004 حيث أنشأت للنظر في مدى تطبيق تشريع الضمان الاجتماعي من طرف المستخدمين وكذلك للتصدي لعمليات التهرب من تسديد التزاماته المتمثلة في دفع الاشتراكات، وكذلك تتمثل مهمتهم في مراقبة عدد العمال الحقيقيين المصرح بهم والتصريحات المقدمة بخصوص رب العمل والعمال، ويخرج مراقبي الضمان الاجتماعي مع مراقبي مفتشيه العمل حيث يهدف مراقبي هذه الأجرة في الدفاع عن حقوق العامل المتمثلة في إن كان العامل مؤمن ون كان الجو الذي يعمل به ملائم بالعمل، أما مراقبي الضمان الاجتماعي يهدفون إلى تحيل الاشتراكات التي لم يتم دفعها والتأكد من صحة المبالغ المصرح بها والعمال المصرح بهم.

د- مصلحة المنازعات:

هذه المصلحة مكلفة بتتبع المنازعات بين الوكالة والمشاركين حيث أنه لا يمكن اللجوء إلى العدالة مباشرة إلا بعد إحالة القضية إلى هذا القسم للنظر فيها، لديها عدة إجراءات لتحصيل الاشتراكات وفق المنازعات التي تواجه الوكالة وتعتبر القرارات التي يرصدها هذا القسم ملزمة في حق الشخص الذي إتخذ بشأنه القرار، ويستطيع رب العمل إذا رأى عدم الاحترام للقوانين أو لم يقتنع بقرارات مصلحة المنازعات يمكنه اللجوء إلى العدالة.

3-2-3- قسم المالية:

وتتمثل مهام هذه المصلحة في تتبع العمليات في مجال المحاسبة والمالية والميزانية هي تشمل المصالح التالية:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: مكلفة بالمراقبة والتحصيل وتسجيل جميع العمليات وتنظيم فواتير الموردين.

ب- مصلحة الميزانية ومصحة التخليص: مكلفة بالمراقبة وتتبع القنوات المالية لمراكز وفروع التخليص للوكالة.

3-4- نيابة المراقبة الطبية:

وتتمثل في دورها الأساسي وهو مراقبة جميع العمليات في شقها الطبي وهذا من أجل المحافظة على التوازن في صندوق الضمان الاجتماعي ومحاربة الغش في جميع الملفات المقدمة للصندوق.

3-5- نيابة مديرية الإعلام الآلي: وتتمثل في:

➤ مركز الحسابات: فهو بمثابة القلب النابض للعمليات التي تدير في الوكالة وعلى المستوى الوطني، حيث تقوم بكل أعمال الإعلام الآلي، والمهمة الأساسية لها هي تخزين المعلومات الخاصة بالوكالة واستغلالها في حساب الميزانية لأنها تحتوي على جميع قواعد البيانات الخاصة بها، وكذلك معالجة تحصيل الاشتراكات وحساب عدد المؤمنين الناشطين (العاملين) وغير الناشطين (الفئات الخاصة).

II- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة، بحيث تم النزول إلى ميدان الدراسة ابتداء من: 2018/03/25 إلى غاية 2018/04/15.

➤ المرحلة الأولى:

استغرقت يومين من: 2018/03/25 إلى 2018/03/26 والتي قمنا من خلالها بجولة استطلاعية بهدف التعرف عن قرب على مجال الدراسة. أين قمنا بإجراء مقابلات حرة غير مقننة مع بعض العاملين بالمؤسسة، وبعد أن تم تحضير استمارة أولية تم اختبارها على بعض العاملين الذين قدر عددهم بخمسة عمال وذلك يوم: 2018/03/25. وهذا ما دفعنا إلى إجراء تعديلات عليها، أين تم حذف بعض الأسئلة وإضافة أسئلة جديدة ، وتعديل أسئلة أخرى، لكي تتوافق مع الواقع الإمبريقي في المؤسسة ميدان الدراسة.

➤ المرحلة الثانية:

بعد ضبط الاستمارة بشكل نهائي من خلال التعديلات التي قمنا بها بعد الدراسة الاستطلاعية الميدانية، ومن ثم تحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، تمت إجراءات الدراسة الميدانية إبتداء من: 2018/03/25 وامتدت إلى غاية: 2018/04/15. أين قمنا فيها بتوزيع الاستمارات على العينة مجال الدراسة. وتم توزيع 50 استمارة واسترجاعها جميعا .

III- المجال البشري:

تضم مؤسسة الضمان الاجتماعي "مقر وكالة المسيلة" 250 عاملا موزعين كالتالي:

الجدول رقم (05): يوضح إجمالي عدد العمال حسب مديريات والمصالح المختلفة للمؤسسة.

إجمالي العمال	المصالح
1	المدير
17	نيابة مديرية العامة
10	مصلحة المستخدمين
21	مصلحة المحاسبة العامة
10	مصلحة الوسائل العامة
3	مصلحة الانتساب
6	مصلحة الاتفاقيات
3	مصلحة العجز
1	مصلحة حوادث العمل
5	مصلحة بطاقة الشفاء
5	مصلحة الوقاية
1	مصلحة الأخطار الجسمية
23	مصلحة الدفع من قبل الغير
7	مصلحة المنازعات
3	مصلحة المنح العائلية
25	مصلحة التعويضات
7	مصلحة مركز المحاسبات
23	مصلحة الاشتراكات
55	مصلحة التغطية (التحصيل)
12	مصلحة الانجازات
12	مصلحة المراقبة الطبية
250	المجموع

ثانيا. المنهج المستخدم:

لو طرحنا أسئلة في العلم بمساعدة الاستدلال العلمي ومن أجل ملاحظة أفضل فهذا لا يعني أننا نقوم بذلك وفق مسعى غير واضح، بل يتم ذلك وفق منهج وهذا المنهج محدد هنا بمجموع من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلي نتيجة. إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج (أنجرس:2006، ص36) ،ولتحقيق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى صدق فروضها، دعت الإجراءات المنهجية والفنية في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف العدالة التنظيمية وما تتضمنه من العدالة التفاعلية ، والتي تؤدي إلى تحقيق الجودة من خلال تكريس الالتزام بروح الفريق لدى العمال ، وترسيخ مبادئ الثقة في النفس لديهم، و تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم من خلال تشجيعهم على تحمل المخاطر في المؤسسة محل الدراسة ، غدى بذلك المنحى المنهجي المنوال الكافي من العدالة التوزيعية من أجل تعزيز العمل بروح الفريق لدى العمال، مع إكسابهم القدرة على التحكم في متطلبات ووظائفهم، وصولا إلى الإصرار على أداء مهام ذات تحدي.

ثالثا. الأدوات المستعملة في الدراسة:

وهي على العموم مجموعة الوسائل والأدوات الفنية التي تستخدم في جميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشكل التصور النظري العام للدراسة، ونظرا لأن موضوع الدراسة يتعلق بدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والجودة فقد ركزنا على كل وسيلة تساعدنا على جمع البيانات ونذكر منها.

➤ **الملاحظة:** ولعل هذه الأداة هي أول ما يستخدمه الباحث لأنها هي المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي التجريبي وربما هي أقدم الطرق في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتقيد هذه الطريقة في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية أثناء إجراء المقابلات وتسجيل الكثير من المعلومات التي لا نستطيع بلوغها باستخدام الاستمارة(زرواتي:2012، ص205). وقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف عن كثب على ميدان الدراسة بالتعرف على جميع المصالح ومختلف الأقسام الموجودة داخل المؤسسة، ونشير إلى أننا استخدمنا هذه الأداة خاصة عند إجراء المقابلات المباشرة مع مختلف أفراد العينة وحتى مع بعض المسؤولين الذين أفادونا كثيرا بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

وقد أفادتنا استخدام الملاحظة ميدانيا في المجالات التالية:

- زيارة بعض المصالح والاطلاع على مختلف نشاطاتها.

- ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.

- مراقبة سلوك الأفراد أثناء استجوابهم وأثناء قيامهم بمهامهم الموكلة إليهم.

➤ **المقابلة:** وتعتبر من الأدوات الهامة في البحث العلمي (زررواتي: 2012، ص199). وقد استخدمنا هذه الأداة في الدراسة الراهنة على مستويين، الأول عند مقابلة المسؤولين على مستوى المديرية، وقد كانت المقابلة مع مختلف المسؤولين تتركز حول كل ماله علاقة بموضوع الدراسة، وقد أفادنا كثير منهم بكل ما طلبناه من معلومات مع الإشارة على تحفظ البعض على بعض المعلومات ذات الطابع السري للمؤسسة، بحيث أجرينا مقابلة الأولى مع مسؤول مصلحة المستخدمين وقد كان حديثه متنوعا ومطولا وصرىحا بإشارته إلى الكثير من الجوانب الإيجابية والسلبية التي يعرفها قطاع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، كما اطلعنا على نشاط المصالح المتواجدة داخل المؤسسة بشكل مفصل، والثانية مع نائب مدير التعويضات والتي أفادنا بالكثير من المعلومات القيمة بصفته المسؤول الأول عن أكبر نيابة في المؤسسة.

أما المستوى الثاني فقد تعلق بمقابلة العمال الذين تم اختيارهم كأفراد العينة خاصة مع الفئات التي وجدت صعوبة في فهم أسئلة الاستمارة.

➤ **الاستمارة:** وتعد الاستمارة من بين الأدوات الأساسية التي تساعد على جمع البيانات (زررواتي: 2012، ص176). وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة ذات الطابع المغلق وهو الغالب في استمارة البحث في الدراسة الراهنة، وأسئلة مفتوحة وهي قليلة وتضم الاستمارة الحالية ثلاث محاور أساسية تعكس القضايا الأساسية التي تتناولها الدراسة بمجموع 53 سؤالاً وتشمل:

المحور الأول: "البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية و الاقتصادية" ويضم الأسئلة من (1-6).

المحور الثاني: "البيانات المتعلقة بالعدالة التنظيمية" ويضم الأسئلة من (7-29).

المحور الثالث: "البيانات المتعلقة بالجودة" ويضم الأسئلة من (30-53).

➤ **السجلات والوثائق:**

ساعدتنا السجلات والوثائق التي سلمت إلينا على توفير الكثير من الجهد والوقت خاصة تلك التي تتعلق بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، ومنها الجانب التنظيمي والتاريخي للمؤسسة ومن أهم الوسائل التي تحصلنا عليها:

- بيانات تتعلق بالجانب التاريخي للمؤسسة.

- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - النظام الداخلي للمؤسسة.
 - مختلف الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة.
 - بعض الدراسات التي أجريت بهذه المؤسسة.
 - حجم العمالة في كل نيابة من النيابات.
- رابعا. العينة وطريقة اختيارها:

تطرح عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة تتعلق بمدى تمثيل البحث تمثيلا صحيحا يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي للبحث لذلك كانت هذه الخطوات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه وقد حاولنا من خلال الدراسة الراهنة أن تكون العينة التي تم اختيارها متضمنة لكل الموصفات التي من شأنها أن تعطي البحث نسبة مقبولة من المصادقية العلمية، وتعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية" (زررواتي:2012، ص246).

وتماشيا مع مقتضيات البحث الذي يهدف إلى اكتشاف علاقة العدالة التنظيمية بتحقيق الجودة داخل المؤسسة، حيث نجد عدد العمال في المؤسسة محل دراستنا 250 عامل، موزعين كما يلي: (09) مسؤولين، (81) عون تحكم، (160) عون تنفيذ. وقد تم اختيار العينة الطبقية والتي نراها تتناسب مع موضوع بحثنا وكذا لعدم تجانس مجتمع البحث، لذلك يقتضي أن يكون مجتمع البحث مقسما إلى طبقات أو فئات تظم كل فئة مفردات متجانسة من حيث الصفات، فنختار من كل طبقة فئة ممثلة لتلك الطبقة، ولقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية أيضا في كونها تتناسب في درجة تعاون المبحوثين معنا.

وقد أخذ نسبة 20% من المجتمع الكلي للبحث والبالغ 250 عامل.

وحسب العلاقة التالية فان حجم العينة يكون:

$$250 \times \frac{20}{100} = 50$$

ومنه فإن:

- مسؤولين: 9 أفراد من 50 حجم العينة حسب العلاقة:

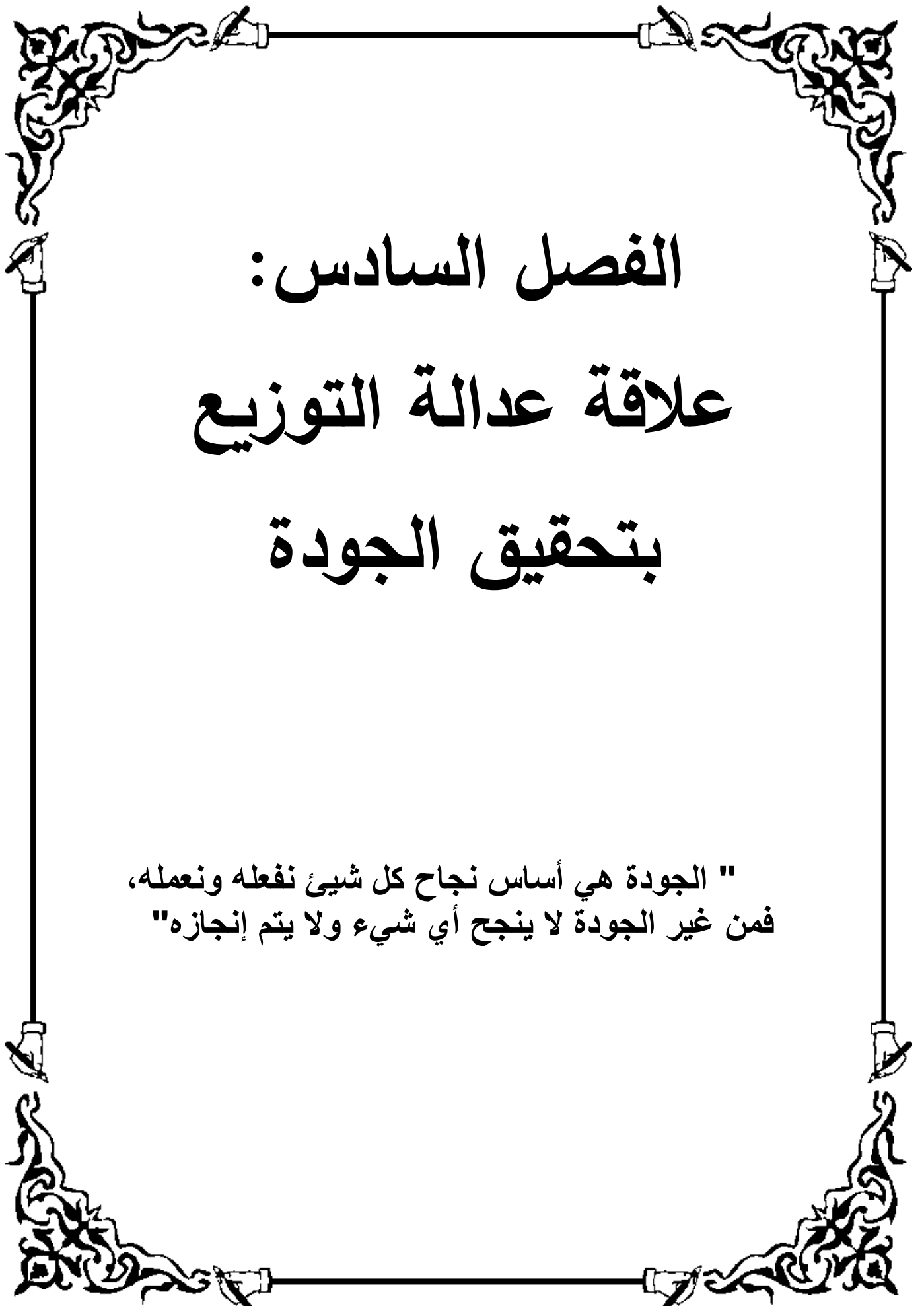
$$9 \times \frac{50}{250} = 2$$

- أعوان التحكم: 81 فرد من 50 حجم العينة حسب العلاقة:

$$81 \times \frac{50}{250} = 16$$

- أعوان تنفيذ: 160 فرد من 50 حجم العينة حسب العلاقة:

$$160 \times \frac{50}{250} = 32$$



الفصل السادس:

علاقة عدالة التوزيع بتحقيق الجودة

" الجودة هي أساس نجاح كل شئ نفعه ونعمه،
فمن غير الجودة لا ينجح أي شئ ولا يتم إنجازة "

أولاً. عدالة التوزيع وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات الفاعلة:

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة بين الوضع المهني وتوفر فرص الترقية.

المجموع		مسؤول		عامل تحكم		عامل تنفيذ		الوضع المهني
مج ت	% مج	ت	%	ت	%	ت	%	توفر فرص الترقية
35	70	02	100	13	81.25	20	62.50	نعم
15	30	00	00	03	18.75	12	37.50	لا
50	%100	02	%100	16	%100	32	%100	المجموع

المصدر: س 6 مع س 9

من الجدول نلاحظ أن نسبة 100% من مفردات العينة المدروسة من فئة المسؤولين وتليها نسبة 81.25% من فئة عمال التحكم، ثم تليها نسبة 62.50% من فئة عمال التنفيذ، قد أقرروا بأن هناك فرص للترقية وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام التي قدرت ب: 70%. وهذا ما يدل على توفر فرص الترقية لجميع الفئات الفاعلة في المؤسسة والتي تعتبر من الآليات المتبناة من المؤسسة والكفيلة بإرضاء طموح ورغبة العاملين بها وهذا ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين قائلاً "بأن الترقية تركز على الخبرة والمؤهل العلمي وأن التذمر من عدم الترقية غير مؤسس نظراً لغياب أحد أو جل مرتكزات الترقية.*

في المقابل نجد نسبة 37.50% من إجابات مفردات العينة المدروسة من فئة عمال التنفيذ وتليها نسبة 18.75% من فئة عمال التحكم أكدوا بأنه لا تتوفر فرص للترقية، وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام التي قدرت ب: 30% وهذا راجع إلى عدم استفادتهم من الترقية في ظل النزعة إلى عدم الرضا عن تجميد عملية الترقية من طرف المؤسسة لفترة طويلة هذا ما ولد لديهم كبح روح المبادرة والأداء الفعال.**

* مقابلة رقم 01 مع مسؤول المستخدمين يوم: 2018/03/29. من الساعة: 09:20 إلى غاية 10:15.

** من خلال الملاحظة المباشرة.

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين الأقدمية ومدى إنصاف سياسة الترقية في المؤسسة.

المجموع		30 فأكثر		30-20		20-10		أقل من 10		الأقدمية مدى إنصاف سياسة الترقية
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
64	32	100	02	100	12	54.55	18	00	00	نعم
36	18	00	00	00	00	45.45	15	100	03	لا
%100	50	%100	02	%100	12	%100	33	%100	03	المجموع

المصدر : س 5 مع س 12.

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100% من الفئات التي تتراوح مدة أقدميتها من 20 سنة فأكثر وتليها نسبة 54.55% من الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها من 10-20 سنة، أقرروا بإنصاف سياسة الترقية وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام المقدرة بـ : 64% ومن خلال إجابات المبحوثين التي تحمل في طياتها أن الترقية يحكمها معيار الأقدمية وتماشيا مع هذا فقد أكدت المعطيات الكيفية لمسؤول المستخدمين على أن نظام الترقية المعمول به يعتمد بشكل كبير على الأقدمية* .

في المقابل نجد نسبة 100% من إجابات مفردات العينة المدروسة من الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها أقل من 10 سنوات وتليها نسبة 45.45% من الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها ما بين 10 - 20 سنة أكدوا بعدم إنصاف سياسة الترقية ، وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ : 36% ويرجع ذلك إلى عدم استغادتهم من الترقية نظرا لقلّة المناصب الشاغرة وكذا عدم الحصول على تقييمات ايجابية للأداء تمكنهم من الحصول على الترقية، بالإضافة إلى تجميد عملية الترقية على الرغم من توفرهم على الأقدمية اللازمة للترقية ما أدى إلى تدميرهم من ذلك مما انعكس سلبا على روح المبادرة لديهم وأفقدتهم التحكم في متطلبات وظائفهم بآلية كبح المهام الوظيفية ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال ما أشار إليه تايلور حول أسباب كبح العمال للإنتاج .

الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية ومدى تناسب الأجر الشهري.

* مقابلة رقم 01 مع مسؤول المستخدمين يوم: 2018/03/29. من الساعة: 09:20 إلى غاية 10:15.

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية مدى تناسب الأجر
مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
32	64	00	00	00	00	31	63.27	01	100	نعم
18	36	00	00	00	00	18	36.73	00	00	لا
50	100%	00	100%	00	100%	49	100%	01	100%	المجموع

المصدر: س 3 مع س 7.

لكي تضمن المؤسسة استمراريته وبقائها وتحقق أهدافها أصبحت تتجه إلى العمل على تحقيق أهداف عنصرها البشري بصفة ملحة ، ولأن المطلب المادي غريزي عملت المؤسسة على تلبية من خلال تطبيق سياستها على أحسن وجه ، وهذا ما اتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أعلاه، حيث نجد نسبة 100% من فئة أعزب ممثلة في مفردة واحدة (01)، تليها نسبة 63.27% من فئة المتزوجين، قد أقرروا أن الأجر يلبي حاجياتهم المادية ومتطلباتهم الاجتماعية، وهذا ما عبرت عليه نسبة الاتجاه العام والتي قدرت ب 64%، بالمقابل نجد نسبة 36.73% من فئة المتزوجين أقرروا أن الأجر الشهري لا يتناسب مع وضعهم الاجتماعي وهذا ما عبرت عليه نسبة الاتجاه العام والتي قدرت ب 36% من خلال القراءة الإحصائية يتضح بأن نظام الأجور المطبق في المؤسسة ميدان الدراسة يساعد المنظمة على إشباع حاجيات عمالها من جهة، ويدفع العاملين إلى إنجاز مهامهم ويزيد من رضاهم عن الوظيفة والمنظمة ككل من جهة أخرى . حيث أشارت النظريات الكلاسيكية والحديثة إلى أهمية نظام الحوافز (الأجر) وما يترتب عليه من إنجازات وإبداعات فكرية من طرف الفئة الفاعلة وذلك نتيجة لنوع العائد الذي يتحصلون عليه. فتأكيد مفردات العينة على وجود منظومة أجور عادلة تهدف إدارة المنظمة إلى حفظ التوازن البيئي لواقع المنظمة من جهة وتنمية الشعور بالأمن والاستقرار لدى الفئة الفاعلة على مسارها المهني من جهة أخرى، كما أضاف رئيس مصلحة المستخدمين أن المؤسسة تنتهج سياسة أجور تراعي فيها كافة النواحي والجوانب المادية والاجتماعية بغرض زيادة نشاط وفعالية الأداء لدى العاملين*.

ثانيا. عدالة التوزيع وعلاقتها بالكفاءة المهنية الفكرية:

* مقابلة رقم 01 مع مسؤول المستخدمين يوم: 2018/03/29. من الساعة: 09:20 إلى غاية 10:15.

الجدول رقم (09): يوضح العلاقة بين سياسة الترقية ومدى المشاركة في تطوير أعمال المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		سياسة الترقية مدى المشاركة في تطوير الأعمال
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100	50	100	18	100	32	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
%100	50	%100	18	%100	32	المجموع

المصدر : س 12 مع س 33.

نظرا لما يحتويه الجدول أعلاه من معطيات كمية تعبر عن مدى إجابات المبحوثين، يتضح أن نسبة 100% ، والتي قدرت مفرداتها ب (32) مفردة قد أقرت بأن هناك علاقة بين سياسة الترقية ومدى المشاركة في تطوير الأعمال، وهذا ما أكده الاتجاه العام بنسبة 100%، حيث أكدوا على عدالة سياسة الترقية * وإحساس العاملين بالإنصاف والعدل فيما بينهم من طرف إدارة المنظمة يعزز لديهم الفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المنظمة، وهذا يدل على ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، بمعنى "اتجاه الأفراد نحو بيئة العمل أو التعاون الذاتي من طرفهم، وذلك ببذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية في خدمة أو معرفة المؤسسات التي يعملون بها" (زعيبي:2008،ص 146)، وتليها نسبة 100% والتي قدرت مفرداتها ب (18) مفردة قد أقرت بعدم عدالة سياسة الترقية رغم مشاركتهم في تطوير أعمال المؤسسة والبال على عدم وجود رضا واستقرار هذه الفئة التي تعاني من الإهمال والتهميش من قبل المسؤولين في ظل شعورهم بعدم عدالة سياسة الترقية في الإدارة وعدم الاستفادة منها **، وإحساس العاملين بعدم عدالة الحوافز المحيطة (الترقية) تكبح روح المبادرة فيهم وقد يعود إلى شخصية القائد وتصرفاته التي تشكل عامل عدم تحفيز وإلهام لأتباعه، فكلما كان القائد عادلا في ممارساته الإدارية، كلما زادت روح المبادرة والإبداع لدى العاملين في أداء مهامهم بشكل متقن وينمي كفاءتهم المهنية الفكرية.

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 38 المأخوذ من استمارة الاستبيان.

** هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 14 المأخوذ من استمارة الاستبيان.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين مدى تناسب الأجر وتوفر المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل.

المجموع		لا		نعم		مدى تناسب الأجر توفر المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
56	28	00	00	87.50	28	نعم
44	22	100	18	12.50	04	لا
%100	50	%100	18	%100	32	المجموع

المصدر : س 7 مع س 34.

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات كمية امبريقية، تبين أن (18) مفردة من عينة الدراسة التي جاءت بنسبة 100%، قد أفادوا بعدم تناسب الأجر وعدم توفر المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل ، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تتقاضى أقل أجرا مقارنة بالفئات الأخرى مما يولد لديها الإحساس بعدم التقدير والتحفيز وينعكس هذا سلبا على تحكها في متطلبات وظيفتها ويساعد على غرس مبادئ العدائية بين العمال، في ضوء التفاوت في طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم للعمل . بالمقابل نجد أن (28) مفردة من العينة المدروسة قدرت نسبتها المئوية بـ 87.50% قد أدلت بإجابة قوامها أن تناسب الأجر له علاقة بتوفير المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام بـ 56%، حيث يساهم النظام التحفيزي داخل التنظيم* في تحديد جملة من القضايا المتنوعة، فهو يساهم في تحقيق عملية التوافق بين المتطلبات الوظيفية والأنماط السلوكية للعامل، وتجعله أكثر ميلا إلى التماسك والارتباط داخل المؤسسة، وعملية التحفيز واستخدام الحوافز بكافة أنواعها، تؤكد وتدعم السلوك الإيجابي من جانب الفرد، وتشجعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن سلوك غير المحبذ، وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.

* وأشارت معظم الدراسات الاجتماعية والإدارية إلى أن الحوافز المادية قد لا تكون هي الحوافز المثالية والوحيدة للعمل، وقد أشار "براون" إلى أنه ليس هناك باعث واحد مثالي، فالباعث على العمل تختلف من ثقافة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى، ومن فرد إلى آخر، فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين، بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقييم من أهم الحوافز بالنسبة لفرد آخر. (طلعت:2007، ص ص 89-90).

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين الحوافز المثيرة والرغبة في الحاجة لفترة التكوينية .

المجموع		المشاركة في اتخاذ القرارات		الأجر		الترقية		الحوافز المثيرة الرغبة في الحاجة الفترة التكوينية
		%	ت	%	ت	%	ت	
08	04	00	00	05.56	01	10	03	لتحسن الأداء
04	02	00	00	05.56	01	03.33	01	لتنمية قدراتك
00	00	00	00	00	00	00	00	للحفاظ على منصب عملك
88	44	100	02	88.88	16	86.67	26	كلها معا
%100	50	%100	02	%100	18	%100	30	المجموع

المصدر : س 13 مع س 31.

تشكل الحوافز المثيرة مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم المهنية مما يزيد من كفاءتهم والارتقاء بها إلى أعلى مستويات، وهذا ما يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، فهي تعد المحرك الرئيسي لدافعية وقدرات المرؤوسين نحو الأداء الفعال، وهذا ما اتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أعلاه، والذي كشفت عنه مفردتين من فئة المسؤولين بنسبة 100% أقرروا أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعمل على تحسين أداءهم وتنمية قدراتهم وتعزز مكانتهم المهنية مما يمكنهم من الحفاظ على مناصب عملهم، وتليها (16) مفردة بنسبة 88.88% أقرت بأن الأجر هو أهم حافز مثير لرفع مستوى كفاءتهم المهنية من خلال استفادتهم من فترة تكوينية، ثم تليها (26) مفردة بنسبة 86.67% يتطلعون للحصول على الترقية وتقدير المجهود الذي يمكنهم من رفع روح المبادرة لديهم والارتقاء بأدائهم، وهذا ما تدعمه نسبة الاتجاه العام المقدرة بـ 88%، ويرجع ذلك إلى أن الحوافز المادية والمعنوية العادلة تعمل على تنمية روح المبادرة والإبداع والتجديد لدى العامل، لأنها تتلاءم مع رغباته وتترك نتائج إيجابية على مجريات عمله، فهي تجعله يبحث دائما على التغيير والتطوير والتنوع في آليات العمل، من خلال صقل مهاراته الفنية والفكرية فالإبداعية، بالإضافة إلى البحث المستمر على الفرص السامحة واستغلالها بشكل أمثل من خلال تقديم آراء وأفكار وحلول ناجعة تزيد من قيمة العمل والمساهمة في نجاعة وفاعلية المؤسسة وهو ما يتماشى مع المعطيات الكيفية لرئيس مصلحة المستخدمين الذي أكد بأن المؤسسة لا تعتمد فقط على المكافآت المادية بل أنه هناك مكافآت معنوية تتجسد في تكريمات العمال في كل يوم عيد للعمال من كل سنة، بالإضافة إلى عيد المرأة السنوي ومختلف

المناسبات الدينية* ، وهذا ما تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من خلال عدالة التوزيع والذي من شأنه أن يرتقي بمستوى الكفاءة المهنية الفكرية لديهم ويطور قدراتهم وسلوكياتهم الإبداعية.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية المستحقة ومدى الاستعانة بكفاءات من الخارج.

المجموع		لا		نعم		الحصول على الترقية المستحقة	مدى الاستعانة بكفاءات من الخارج
مج %	مج ت	%	ت	%	ت		
00	00	00	00	00	00	نعم	
100	50	100	18	100	32	لا	
%100	50	%100	18	%100	32	المجموع	

المصدر : س 10 مع س 36.

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات ومعطيات كمية، تبين أن نسبة 100% من مفردات العينة البحثية المدروسة وعددها (32) مفردة أقرروا بأنهم حصلوا على الترقية المستحقة خلال مساهمهم المهني وأن مؤسستهم لا تستعين بكفاءات من الخارج لحل مشاكلها، وهذا يرجع إلى ثقة الإدارة في عمالها الذي منحهم القدرة على التحكم في متطلبات وظائفهم وكسبهم للمهارات اللازمة لمجابهة المشاكل والعقبات التي يواجهونها في عملهم والذي يعمل بدوره على زيادة الإصرار لديهم على أداء المهام ذات التحدي، وهذا ما تدعمه نسبة الاتجاه العام المقدر ب 100%، وهذا ما يدل على تطبيق المؤسسة لنظام حوافز فعال واعتمادها على سياسة تسييرية ناجحة ضمنيتها عملية الاستقطاب الداخلي الناجعة تضمن المحافظة والاستثمار الإيجابي للموارد البشرية ذات الكفاءة الذي بدوره يضمن للمؤسسة التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والاستقرار والاستمرارية**، بالمقابل نجد نسبة 100% من مفردات العينة البحثية المدروسة وعددها (18) مفردة أقرروا بأنهم لم يحصلوا على الترقية المستحقة وأن مؤسستهم ليست بحاجة إلى الاستعانة بكفاءات من الخارج لأنهم يملكون القدرة الكافية والمهارات اللازمة لحل ومجابهة المشاكل التي يواجهونها في العمل رغم عدم رضاهم على سياسة الترقية في المؤسسة محل الدراسة .

* مقابلة رقم 01 مع مسؤول المستخدمين يوم: 2018/03/29. من الساعة: 09:20 إلى غاية 10:15.

** مقابلة رقم 02 مع نائب مدير التعويضات يوم: 2018/04/12 من الساعة 09:00 إلى غاية 09:45.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين الزيادة السنوية للأجر وعدم الحاجة لفترة تكوينية.

المجموع		لا		نعم		الزيادة السنوية للأجر عدم الحاجة لفترة تكوينية
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
92	46	77.78	14	100	32	لأنك قادر على أداء عملك بأكمل وجه
08	04	22.22	04	00	00	لأن التكوين غير مفيد في هذه المؤسسة
00	00	00	00	00	00	أخرى
%100	50	%100	18	%100	32	المجموع

المصدر : س 8 مع س 32.

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 100% من مفردات عينة البحث وعددهم (32) مفردة أقرروا بأنه هناك زيادة سنوية في الأجر وأنهم لا يحتاجون إلى فترة تكوينية لأنهم قادرين على إنجاز مهامهم ويرجع ذلك إلى أن هذه الفئات قد استفادت من الترقية التي تمنح مزايا مادية وبالتالي كانت هي الحافز لهم من أجل إنجاز أعمالهم بجودة عالية تجعلهم في غنى عن التكوين، ثم تليها نسبة 77.78% من مفردات العينة وعددهم (14) مفردة أقرروا أنه لا توجد زيادة سنوية في الأجر ورغم ذلك فإنهم لا يحتاجون إلى فترة تكوينية ويعود ذلك إلى عدم رضاهم عن سياسة الترقية المعتمدة في المؤسسة بالإضافة لتوظيف بعضهم حديثاً مع عدم اكتسابهم للخبرة اللازمة ورغم ذلك فهم يعتقدون أنهم ليسوا بحاجة إلى فترة تكوينية، بالمقابل نجد نسبة 22.22% من مفردات العينة المدروسة وعددهم (04) مفردات أقرروا بأنه لا توجد زيادة سنوية في الأجر بالإضافة إلى أن أي فترة تكوينية غير مفيدة في المؤسسة ويرجع ذلك إلى عدم رضاهم عن سياسة الترقية في المؤسسة وكذا نظام الحوافز والأجر، كما أن تجميد عملية الترقية لفترة طويلة عزز هذا الشعور لدى هذه الفئة.

ثالثا. النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التوزيعية :

من خلال المعطيات الإمبريقية واستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعة حول طبيعة العدالة التوزيعية في خضم مؤشراتها والتي حددناها في عدالة الحوافز المحيطة وكبح الاستخدام الآلي للحوافز وعلاقتها بالكفاءة المهنية الفكرية، تمكنت الدراسة من تحليل واقع العدالة التوزيعية المطبقة في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها ببناء الكفاءة المهنية الفكرية وكانت النتائج كالآتي :

1- يعمل نظام الحوافز المتبنى من طرف المؤسسة محل الدراسة على تنمية روح المبادرة والإبداع والتجديد لدى العمال.

2- يجتهد العامل في أداء عمله على أكمل وجه وبكفاءة عالية.

3- تترك عدالة الحوافز المحيطة في المؤسسة نتائج ايجابية على مجريات العمل من خلال:

- السعي الدائم للعامل على التغيير والتطوير والتنويع في آليات العمل .

- الاستمرار الدائم للعامل في صقل مهاراته الفنية والفكرية ، فالإبداعية .

- البحث الدائم عن الفرص واستغلالها .

- العمل على تقديم الآراء والأفكار والحلول الناجعة لمشكلات العمل .

4- تتبنى المؤسسة محل الدراسة نظاما علميا للترقية والذي يجمع بين الخبرة ومعايير الجدارة .

5- كبح الاستخدام الآلي للحوافز يعمل على تعزيز القدرات والمهارات المهنية الفكرية للفئات الفاعلة ، ويدفعهم نحو الأداء الجيد .

6- تضمن ثقة الإدارة في عمالها تكريس القدرة على التحكم في المتطلبات الوظيفية ، وتكسبهم المهارات اللازمة لمواجهة المشكلات .

الفصل السابع:

علاقة عدالة الإجراءات بتحقيق الجودة

" لا يوجد شيء يتفصك حتى تصبح أفضل، أقوى، أكثر ثراءً، أسرع أو حتى أوسم. فكل شيء موجود بالفعل بداخلك فقط عليك أن تبحث عنه في ثنايا شخصيتك "

(مياموتو موساشي)

أولاً. عدالة الإجراءات وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات الفاعلة:

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

المجموع		مسؤول		عامل تحكم		عامل تنفيذ		الوضع المهني مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
% مج	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	
34	17	100	02	81.25	13	06.25	02	نعم
66	33	00	00	18.75	03	93.75	30	لا
%100	50	%100	02	%100	16	%100	32	المجموع

المصدر : س 6 مع س 15 .

تمثل العدالة التنظيمية إحدى ركائز التنظيم التي تساهم في ترسخ معالم الاستقرار لتحقيق التوازن بين المنظمة وعمالها للوصول إلى غاياتها المنشودة، حيث تكشف المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه ان نسبة 100% من فئة المسؤولين وتليها نسبة 81.25% من فئة عمال التحكم ثم تليها نسبة 06.25% من فئة عمال التنفيذ من مفردات العينة المدروسة أقرروا بأن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهذه المشاركة لا تقتصر على مجال واحدة فقط بل هي متنوعة كقرارات تحسين الخدمة والتنظيم والتوجيه، بالمقابل نجد نسبة 93.75% من فئة عمال التنفيذ، وتليها نسبة 18.75% من فئة عمال التحكم أقرروا بأن المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يدل على طبيعة الممارسة التنظيمية والتي تتعلق بميكانيزم القائد الذي لا يتخذ من مبدأ التشارك الجماعي كآلية لتدعيم السلوك الإيجابي، وتعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرار عملية مهمة أكدت عليها منطلقات الأنسنة كاستنتاج فحواه ضرورة المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات، كما أن إقرار مفردات العينة بعدم وجود سياسة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات دليل على اعتمادها على سياسة مركزية القرارات التي من شأنها أن تكبح الفعالية التنظيمية ما ينعكس بالسلب على أداء المنظمة ككل .

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ومعايير تقييم الأداء .

المجموع		جامعي		ثانوي		المستوى التعليمي
مج %	ت	%	ت	%	ت	معايير تقييم الأداء
64	32	90.91	20	42.86	12	نعم
36	18	09.09	02	57.14	16	لا
%100	50	%100	22	%100	28	المجموع

المصدر : س 4 مع س 17

توضح المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 90.91% من مفردات العينة المدروسة من ذوي المستوى الجامعي، وتليها نسبة 42.86% من ذوي المستوى الثانوي أقرروا بأن الإدارة تقوم بتطبيق نفس معايير تقييم الأداء، وهذا ما تؤكد نسبة التوجه العام المقدر بـ 64%، بالمقابل نجد أن نسبة 57.14% من مفردات العينة المدروسة من ذوي المستوى الثانوي وتليها نسبة 09.09% من ذوي المستوى الجامعي، قد أقرروا بأن الإدارة لا تقوم بتطبيق نفس معايير تقييم الأداء وهذا ما بينته نسبة التوجه العام المقدر بـ 36%، غير أنه من خلال إجابات المبحوثين* نجد أن المؤسسة تقوم بعملية التقييم لأنها تعتبر عملية أساسية فيها إلا أن الكيفية والطريقة تبدوا غير واضحة للجميع بمعنى نوع التقييم وعدد التقييمات فهناك تقييمات دورية متعلقة بإنجاز العمل وأخرى مناسبة متعلقة بالترقية في الرتبة وعملية التثبيت في الرتبة وعليه فإدراك عملية التقييم لدى العاملين موجود إلا أن فهمه بقي نسبياً نظراً لوجود أفراد تم توظيفهم حديثاً وآخرين لم يتم ترقيتهم في رتبهم وبالتالي نجد إجاباتهم جاءت منافية وهو ما يدل على تذرهم وعدم رضاهم على طريقة التقييم المعمول بها في المؤسسة.

* مقابلة حرة غير مقننة مع بعض من المبحوثين الذين تم توظيفهم حديثاً.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين الجنس وتوفير فرص لسماع الشكاوي.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس توفير فرص لسماع الشكاوي
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
54	27	75	15	66.67	12	نعم
46	23	25	05	33.33	18	لا
%100	50	%100	20	%100	30	المجموع

المصدر : س 2 مع س 19.

تطبيقاً للقواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية المجمعة من الواقع الإمبريقي، يتضح من خلال المعطيات الجدولية أن نسبة 75% من جنس أنثى وتليها نسبة 66.67% من جنس ذكر من مفردات العينة المدروسة قد أقرت أن الإدارة توفر نفس الفرص لسماع شكاوى العاملين بين الجنسين الذكور والإناث، وما الاتجاه العام الذي جاء بنسبة 54% إلا دليل على ذلك. فهذا ما يعكس صحة المنظمة وخلوها من ثقافة الجندرة*، فاعتماد المؤسسة على سياسة الباب المفتوح يؤدي إلى خلق بيئة عملية يسودها التعاون، الانسجام، والثقة كآلية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. وهذا ما يدل كمؤشر امبريقي على نوع الممارسة التسييرية التي تعمل على أنسنة بيئة العمل.

فعادلة منح نفس الفرص لسماع الشكاوى لكلا الجنسين تؤدي إلى زيادة ثقة العاملين في الإدارة وخلق جو إيجابي للعمل الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإلتزام للمؤسسة وبالتالي بذل أكبر جهد لأداء المهام والإيفاء بمتطلبات الوظيفة التي يستوجب توفرها لدى الفئة الفاعلة من أجل الوصول إلى مصاف التجويد في الأداء.

* عدم التمييز بين النوع أي الجنس.

ثانيا. عدالة الإجراءات وعلاقتها بالتحفيز الذاتي:

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين توفير فرص كافية لسماع الشكاوي والغرض من منح المسؤولية.

المجموع		لا		نعم		توفير فرص كافية لسماع الشكاوي
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
49	98	23	100	26	96.30	الغرض من منح المسؤولية
01	02	00	00	01	03.70	التهرب من المسؤولية
00	00	00	00	00	00	التدريب على انجاز المهام
00	00	00	00	00	00	التشجيع على تحمل المخاطر
50	100%	23	100%	27	100%	المجموع

المصدر س 19 مع س 45.

خلال ما تقدم في الجدول أعلاه من بيانات كمية امبريقية، تبين أن (23) مفردة من عينة الدراسة التي جاءت بنسبة 100%، قد أفادوا بعدم توفير المؤسسة لفرص كافية لسماع الشكاوي وأن المسؤولين يمنحون المسؤولية بغرض التهرب منها، وهذا راجع إلى وجود ثغرات قانونية تساعدهم على ذلك من خلال تفويض بعض الصلاحيات للعمال واستغلال المنصب لعدم إنجاز المهام المنوطة بهم، من خلال الزج بهم لمواجهة مشكلات لا ترتبط بمهامهم أصلا ولا يساعدهم هذا الوضع لا على التدريب ولا على التشجيع لتحمل المخاطر وهذا ما ينعكس سلبا على الروح المعنوية للعمال ويشعرهم بعدم الرضا عن المسؤوليات الممنوحة لهم مما يثبط من عزيمتهم ويقلل من ثقتهم بأنفسهم ويكبح تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم. وتليها نسبة 96.30% وعددهم (26) مفردة من بين (27) مفردة أقرروا بأن المؤسسة توفر فرصا كافية لسماع الشكاوي مما يعزز لديهم الثقة بالنفس ويحفزهم على بذل أكبر جهد، بالإضافة إلى أن الغرض من منح المسؤولية هو أيضا التهرب منها، وهو ما دل على أن نظام تفويض السلطة المعتمد في المؤسسة يفتقر إلى آليات الدقة والموضوعية وبالتالي يساهم في خلق النزاعات والصراعات بين الفئات الفاعلة مما ينعكس سلبا على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين مدى المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وتشجيع العمل الجماعي

المجموع		لا		نعم		مدى المشاركة في اتخاذ القرارات تشجيع العمل الجماعي
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	
50	100	33	100	17	100	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
50	%100	33	%100	17	%100	المجموع

المصدر: س 15 مع س 44.

توضح المعطيات الأولية المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من إجابات المبحوثين والممثلة في (33) مفردة تشير إلى أنه ليس هناك سياق علائقي بين المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وتشجيع العمل الجماعي، أي أنهم يؤكدون على أن عدم مشاركة العامل في مختلف العمليات الإدارية لا يؤثر في حرص العامل على إتقان عمله كمقابل لعضويته في المؤسسة، باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة ذات طابع خدماتي فلا بد من وجود سياسة لتشجيع العمل الجماعي وذلك من خلال ترسيخ معالم التعاون والتكافل في أنجاز الأعمال وتقديم الخدمات عالية المستوى، بالمقابل نجد نسبة 100% من إجابات المبحوثين والممثلة في (17) مفردة يقرروا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات ويشجعون العمل الجماعي* وهذا ما يؤكد على الاستغلال الأمثل للمورد البشري بهدف إذكاء ما يمتلكه من قدرات فنية ومعرفية وفكرية تساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة بالتعبير عن الأفكار وتقديم الاقتراحات وتقبل الرأي والرأي الآخر يشعر العاملين بمدى عدالة الإجراءات بالمؤسسة في عملية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتسمح عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل التصور لتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل على مواجهة التحديات وتحقيق كفاءة وفعالية عالية حيث تنتشر داخل التنظيم عادة أنماط سلوكية مختلفة قد تتوافق في مجملها، الأمر الذي يعزز العمل بروح الفريق الواحد، وغالبا ما ينتظم هؤلاء العاملين في القوى والجماعات بحسب اتجاهاتهم وتصوراتهم لمصالحهم المادية والمعنوية.**

ثالثا. النتائج العامة المتعلقة بالعدالة الإجراءات:

* مقابلة حرة غير مقننة مع العديد من المبحوثين الذين يتقلدون مناصب داخل المؤسسة .

** وهذا ما أكدت عليه منطلقات نظرية (Z).

من خلال المعطيات الإمبريقية واستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعَة حول طبيعة العدالة الإجراءات في خضم مؤشراتها والتي حددناها في عدالة تطبيق الجزاءات والمشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بتنمية التحفيز الذاتي. تمكنت الدراسة من تحليل واقع العدالة الإجراءات المطبقة في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بتنمية التحفيز الذاتي وكانت النتائج كالتالي:

1- تتولد النزاعات والصراعات بين الفئات الفاعلة من آليات تفويض المسؤوليات التي تنقذ إلى الدقة والموضوعية.

2- تعمل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في مجالات متنوعة كقرارات تحسين الخدمة والتنظيم والتوجيه في تنمية قدرة الأفراد وفرق العمل على مواجهة التحديات وتحقيق كفاءة وفعالية عالية.

3- المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية التقييم منصفة لأنها تعتبرها عملية أساسية فيها، إلا أن الكيفية والطريقة تبدوا غير واضحة للجميع، وعليه فإدراك عملية التقييم لدى العاملين موجود إلا أن فهمها بقي نسبيا.

4- تتبع المؤسسة محل الدراسة أسلوب سلطوي ديمقراطي وهذا يساهم في ارتياح العاملين ويزيدهم ثقة في أنفسهم وفي الإدارة لأنها تجتهد في الاهتمام بهم وتشاركهم في كل شاردة وواردة تحدث داخل المنظمة بهدف كسب الاحترام والفخر وبالتالي تضمين مبدأ الالتزام بروح الفريق لدى العاملين.

5- المؤسسة محل الدراسة تخلوا من ثقافة الجندرة، واعتماد المؤسسة على سياسة الباب المفتوح أدى إلى خلق بيئة عملية يسودها التعاون، الانسجام، والثقة كآلية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة .

الفصل الثامن:

علاقة عدالة التفاعلات

بتحقيق الجودة

" حب العدالة لدى أغلب الناس ينبع من خوفهم أن يقعوا
ضحية الظلم "

(مثل فرنسي)

أولاً. عدالة التفاعلات وعلاقتها بالخصائص المهنية للفئات الفاعلة:

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الوضع المهني وطبيعة التعاون.

المجموع		مسؤول		عامل تحكم		عامل تنفيذ		الوضع المهني طبيعة التعاون
مج %	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
00	00	00	00	00	00	00	00	معالجة الملفات
00	00	00	00	00	00	00	00	تفسير القوانين
00	00	00	00	00	00	00	00	تبادل المعلومات
100	50	100	02	100	16	100	32	كلها معا
%100	50	%100	02	%100	16	%100	32	المجموع

المصدر : س 6 مع س 26.

الطابع التعاوني السائد في المؤسسة من خلال المعطيات الكمية المدونة أعلاه في الجدول تعطي تصورا مبدئيا على أنه تعاون مطلق أي مفتوح على جميع المهام ذات الطبيعة المتداخلة، ومنه فالتعاون محصلة آلية لهذا التداخل. وقد عبرت عنه كل الفئات ومفردات العينة بنسبة 100% . ولا بد من التنويه هنا إلى أن مهام المؤسسة ذات البعد الخدماتي* الأمر الذي يحتم على العامل متابعة الملفات مثلا على جميع المصالح والهيئات التي يعبر من خلالها ومن ثم ضرورة تكوين علاقات عمل تعاونية .

* مقابلة حرة غير مقننة مع العديد من المبحوثين.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين الجنس وتطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100	50	100	20	100	30	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
%100	50	%100	20	%100	30	المجموع

المصدر: س 2 مع س 22.

إن التزام المنظمات بمستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها يحقق مستويات عالية من الجودة وزيادة الإنتاجية، فقد أوضحت معظم الأبحاث أن المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها هي أفضل المنظمات إنتاجية وربحية وتميز وقدرة تنافسية، ومن خلال المعطيات الكمية المدونة أعلاه في الجدول يتضح لنا جليا أن المؤسسة محل الدراسة تسهر على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات بين الفئات الفاعلة دون تفريق*. وقد عبرت عنه كل الفئات ومفردات العينة بنسبة 100%. فالمعاملة الحسنة والاحترام المتبادل داخل محيط العمل من شأنه أن ينمي ويرفع الروح المعنوية والإيجابية في العمل بدافع الفعالية في الإنجاز، وبذلك فهي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم للعمل، فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه كعضو مهم داخل التنظيم.**

* مقابلة حرة غير مقننة مع العديد من المبحوثين.

** وهذا ما كشفت عليه دراسات الهاوثرن بأن الأفراد يهتمون في محيط العمل بعدد من الأشياء غير المادية (الاحترام والتقدير والاهتمام والرعاية)، كما أنهم يحفزون من خلال رغبتهم بالإنجاز وتحمل المسؤولية والشعور بالسيطرة على حياتهم الخاصة مع الحصول على جزء من المكانة الاجتماعية، وهذا ما يضيف على بيئة العمل المزيد من الإيجابية والانسجام.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية وطبيعة الاحترام.

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية
مج %	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	طبيعة الاحترام
06	03	00	00	00	00	06.12	03	00	00	بين العمال والإدارة
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	بين العمال والمسؤولين
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	بين العمال فيما بينهم
94	47	00	00	00	00	93.88	46	100	01	الكل معا
%100	50	%100	00	%100	00	%100	49	%100	01	المجموع

المصدر: س 3 مع س 23.

اتضح لنا من خلال المعطيات في الجدول أعلاه ، حيث نجد نسبة 100% من فئة أعزب ممثلة في مفردة واحدة (01)، تليها نسبة 93.88% من فئة المتزوجين ممثلة في (46) مفردة من (49) مفردة، قد أقرروا أن هناك احترام متبادل بين الجميع (العمال والإدارة، العمال والمسؤولين، العمال فيما بينهم)، وهذا ما عبرت عليه نسبة الاتجاه العام والتي قدرت بـ 94% ، فالرغبة الشديدة في التعاون والاحترام هي اللبنة الأساسية لتضمن الإيجابية في العمل*، وتعد إمكانية خلق اهتمامات لدى الأفراد العاملين وقناعتهم مع توفير أكبر قدر من الاحترام مسألة أساسية تركز لها المنظمة جهود كبير من الدعم، وخاصة عند الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة لدى فاعليتها وبيئتهم الاجتماعية. بالمقابل نجد نسبة 06.12% من فئة المتزوجين ممثلة في (03) مفردات، قد أقرروا أن هناك احترام بين العمال والإدارة وهذا ما عبرت عليه نسبة الاتجاه العام والتي قدرت بـ 06% ، ويرجع ذلك إلى احترام هذه الفئة للطبيعة التعاقدية التي تربطهم بالمؤسسة، كما نستنتج من خلال إجابات المبحوثين استقرارهم الاجتماعي وهذا ما أكدته القراءة الإحصائية المدونة أعلاه .**

* مقابلة رقم 02 مع نائب مدير التعويضات يوم: 2018/04/12 من الساعة 09:00 إلى غاية 09:45.

** مقابلة حرة غير مقننة مع العديد من المبحوثين.

ثانيا. عدالة التفاعلات وعلاقتها بالرقابة الذاتية:

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات والإطلاع على القوانين.

المجموع		لا		نعم		تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات الإطلاع على القوانين
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100	50	00	00	100	50	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
%100	50	%100	00	%100	50	المجموع

المصدر: س 22 مع س 47.

إن الحديث عن الاحترام والرغبة الشديدة في التعاون هي اللبنة الأساسية لتضمين الإيجابية في العمل، وتعد إمكانية خلق اهتمامات لدى الأفراد العاملين وقناعتهم مع توفير أكبر قدر من الاحترام مسألة أساسية تركز لها المنظمة جهود كبير من الدعم، وخاصة عند الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة لدى فاعليها وبيئتهم الاجتماعية، ومن خلال المعطيات الكمية المدونة أعلاه في الجدول تبين لنا أن أفراد العينة البحثية المدروسة على اطلاع بالقوانين المنظمة للعمل والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك من خلال العمل على تطبيق المؤسسة محل الدراسة مبدأ الاحترام في العلاقات بين الفئات الفاعلة، وقد عبرت عنه كل الفئات ومفردات العينة بنسبة 100%. ويتولد ذلك من خلال إحساس العامل بالاحترام وعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل معه عند تطبيق الإجراءات الرسمية التي تؤثر بشكل كبير على شعوره بالعدالة التنظيمية، وهذا ما يعزز الإيجابية في العمل لديه. كما أن الأسلوب المتبع من طرف المؤسسة في إتاحة الفرص أمام العاملين بها للإطلاع على القوانين ساعدهم على التكيف الدائم والمستمر مع التغيرات التي تحدث بمؤسستهم والاندماج بسهولة تامة.*

* هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 24 المأخوذ من استمارة الاستبيان.

الجدول رقم (23): يوضح علاقة التعاون بين العمال ومساهمة الرقابة الذاتية في إنقاص سلبية العمل.

المجموع		لا		نعم		التعاون بين العمال مساهمة الرقابة الذاتية في إنقاص سلبية العمل
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
100	50	00	00	100	50	نعم
00	00	00	00	00	00	لا
%100	50	%100	00	%100	50	المجموع

المصدر : س 25 مع س 50.

من خلال المعطيات الكمية المدونة أعلاه في الجدول تبين لنا أن أفراد العينة البحثية المدروسة أقرروا بنسبة 100% بوجود سياق علائقي بين تعاون العمال فيما بينهم ومساهمة الرقابة الذاتية في إنقاص السلبية في العمل، ونلمس ذلك من خلال إجابات المبحوثين** عن إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار والبعد عن الانعزالية والرغبة الشديدة في التعاون والاحترام التي تعتبر اللبنة الأساسية لتضمين الإيجابية في العمل، وتعد إمكانية خلق اهتمامات لدى الأفراد العاملين وقناعتهم مع توفير أكبر قدر من الاحترام مسألة أساسية تركز لها المنظمة جهود كبير من الدعم، وخاصة عند الأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة لدى فاعليها وبيئتهم الاجتماعية، ويكون ذلك من خلال تضمين مبادئ الرقابة الذاتية التي تنطوي على عمليات المقارنة للتصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية، وإجراء تصحيحات من العامل نفسه في حالة اكتشاف انحرافات بالإضافة إلى الالتزامات الذاتية للأفراد في رقابة أدائهم بشكل شخصي وبوزع من الضمير أو الإحساس الضمني بضرورة متابعة الإنجازات المحققة من قبلهم، لكي تتوافق مع أهداف المنظمة التي يعملون بها .

** هذه التحليلات الكيفية متعلقة بالسؤال رقم 28 المأخوذ من استمارة الاستبيان.

الجدول رقم (24): يوضح علاقة تشجيع التعاون بين العمال وغياب الرقابة .

المجموع		لا		نعم		تشجيع التعاون بين العمال غياب الرقابة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	
94	47	66.67	02	95.74	45	نعم
06	03	33.33	01	04.26	02	لا
%100	50	%100	03	%100	47	المجموع

المصدر س 27 مع س 51.

من خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 95.74% من مفردات عينة البحث وعددهم (45) مفردة من (47) مفردة، قد أقرروا بأنهم يشجعون التعاون في العمل بينهم في ظل غياب الرقابة، ويرجع ذلك إلى رغبتهم للعمل في بيئة تخلو من الضغوطات وبعيد عن الرقابة اللصيقة مما يولد لديهم الإحساس بالحرية أكثر في العمل وهذا ما يساعدهم في الميل إلى التجديد والتكيف بسهولة مع التغيرات الحاصلة في العمل، وهذا ما تؤكد نسبة الاتجاه العام المقدرة بـ 94%. فالفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي، لتفاعله مع الآخرين، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل*، فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والطموحات الجماعية، واهتمام المنظمة بالعمال يكون في التنسيق بين جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية وتكاملها فتصبح العلاقات بين العاملين في المنظمة علاقات حميمية وجماعية تسودها روح الألفة والمحبة والتعاون، وبها تكون العلاقة متداخلة، فالتقارب والألفة والمودة والتعاون بين الأفراد من خلال المعاملة الحسنة والمتساوية لجميع العمال، تقتل روح المشاعر الأنانية والغرور والحسد، وتهدف إلى زيادة مستوى الإلتقان والتجويد في الأداء.

فالعامل يشعر بالأمان حينما يجد بجواره من يسانده بحيث يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، من هنا تأتي أهمية العلاقات الإنسانية في تكريس روح التعاون بين القائد ومرؤوسيه من جهة وبينه وبين زملائه في العمل، لأن ذلك من شأنه أن يزيد من مستوى الإلتقان والإبداع الوظيفي لديه، ويخفف مقدار الضغوط التي قد يواجهها.

ثالثاً. النتائج العامة المتعلقة بالعدالة التفاعلات:

* جماعة العمل هي أحد مرتكزات التي تقوم عليها الجودة والقائمة أساساً على العمل التعاوني لأداء الأعمال، وتحريك المواهب والقدرات الكامنة للعاملين، وهذا ما أكدت عليه نظرية "النموذج الياباني" في الإدارة. (الزبيدي: 2014، ص 61).

من خلال المعطيات الإمبريقية واستنادا للمعطيات الكمية والشواهد الكيفية المجمعَة حول آليات العدالة التفاعلات في خضم مؤشراتها والتي حددناها في مبدأ الاحترام والتعاون وعلاقتها بتضمين الرقابة الذاتي، تمكنت الدراسة من تحليل واقع العدالة التفاعلات المطبقة في المؤسسة محل الدراسة وعلاقتها بتضمين الرقابة الذاتي وكانت النتائج كالتالي :

1- الطابع التعاوني السائد في المؤسسة يعطي تصورا مبدئيا على أنه تعاون مطلق أي مفتوح على جميع المهام ذات الطبيعة المتداخلة .

2- هناك مشاركة عمالية من حيث تبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بالعمل وهذا ما يدل على الثقة المطلقة بين العاملين ومدى ارتفاع الروح المعنوية لديهم. كما يدل على خلو المنظمة من الحساسية الاجتماعي ومظاهر النفاق الضغينة وبالتالي البيئة التنظيمية يسودها علاقات إنسانية مبنية على الثقة والتفاهم والتعاون والانسجام كفريق واحد.

3- تسهر المؤسسة محل الدراسة على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات بين الفئات الفاعلة دون تفريق.

4- المعاملة الحسنة والاحترام المتبادل داخل محيط العمل من شأنه أن ينمي ويرفع الروح المعنوية والإيجابية في العمل ويدفع العامل إلى التجويد في الأداء.

5- المؤسسة محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة لدى فاعليها وبيئتهم الاجتماعية وتكرس لها جهود كبير من الدعم، مما ولد إحساس العامل بالاحترام وعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل معه عند تطبيق الإجراءات الرسمية.

6- تتبع المؤسسة محل الدراسة أسلوب إتاحة الفرص أمام العاملين بها للإطلاع على القوانين مما ساعدهم على التكيف الدائم والمستمر مع التغيرات التي تحدث بمؤسستهم والاندماج بسهولة تامة في العمل.

7- تنتهج المؤسسة محل الدراسة آليات تضمين مبادئ الرقابة الذاتية التي تنطوي على عمليات المقارنة للتصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية، وإجراء تصحيحات من العامل نفسه في حالة اكتشاف انحرافات بالإضافة إلى الالتزامات الذاتية للأفراد في رقابة أدائهم بشكل شخصي وبوازع من الضمير أو الإحساس الضمني بضرورة متابعة الإنجازات المحققة من قبلهم، لكي تتوافق مع أهداف المنظمة التي يعملون بها.

خاتمة

قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة

تأن ولا تعجل لأمر تريده
فما من يد إلا يد الله فوقها
وكن راحما للناس تبلى بأرحم
ولا ظالم إلا سيلى بأظلم

خاتمة:

يمثل موضوع العدالة احد المرتكزات الأساسية في المجال التنظيمي، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ترسيخه كثقافة ممارسة، تتجلى في معالم الثقة، المشاركة البناءة، الاحترام، التعاون كإرهاصات قادرة على بلورة الواقع التنظيمي وجعله أكثر عدالة ومصداقية. ولا يكون ذلك إلا من خلال إقامة ثورة توعية تستهدف بها المورد البشري، كقوة قادرة على إعطاء أبعاد وحيثيات جديدة في المجال السوسيوتنظيمي، تساهم في رفع الكفاءة أو القدرة على مواكبة التطورات ذات الأبعاد المستقبلية كأفاق واعدة للواقع التنظيمي الجزائري، الذي شكل لنا معالم موضوع دراستنا في واقعه السوسيوتنظيمي والموسومة بـ: " العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل"، الذي يهدف إلى إرساء معالم العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية كسياق علائقي لتحقيق الجودة في ظل الكفاءة المهنية الفكرية، التحفيز الذاتي، الرقابة الذاتية ومدى تواجدها في ممرات البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، ولهذا ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا المتغيرين للدراسة البحثية من حيث السياق العلائقي.

في خضم الدلالات والشواهد الإمبريقية جسدت الدراسة علاقة العدالة التنظيمية بتحقيق الجودة عبر مؤشرات العدالة التوزيعية ومدى مساهمتها في بناء الكفاءة المهنية الفكرية للفئات العاملة من خلال تكريس مبدأ الإصرار على أداء مهام ذات تحدي وغرس روح المبادرة في العمال، يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة والمؤثرة على كفاءة العاملين من جهة، وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى وحتى يصبح مكون العدالة فعالا، فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة المجالات. حيث تعتبر عدالة توزيع الأجور أحد أبعاد العدالة التنظيمية والتي تشير إلى "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف"، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقية ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه (زايد: 2006، ص ص 14-18).

يساهم النظام التحفيزي داخل التنظيم في تحديد جملة من القضايا المتنوعة، فهو يساهم في تحقيق عملية التوافق بين المتطلبات الوظيفية والأنماط السلوكية للعامل، وتجعله أكثر ميلا إلى التماسك والارتباط داخل المؤسسة، وعملية التحفيز واستخدام الحوافز بكافة أنواعها، تؤكد وتدعم السلوك الإيجابي

من جانب الفرد، وتشجعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن سلوك غير المحبذ، وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل (السلمي: ب س، ص 218).

ويتجلى ذلك من خلال تبني المؤسسة لنظام للحوافز يعمل على تنمية روح المبادرة والإبداع والتجديد لدى العامل، كما يزيد من اجتهاده لأداء أعماله على أكمل وجه وبكفاءة عالية، هذا ما ترك نتائج إيجابية على مجريات العمل من خلا السعي الدائم للعامل من اجل التغيير والتنويع والتطوير في آليات العمل مع الحرص المستمر في صقل مهاراته الفنية والفكرية والإبداعية من خلال البحث الدائم عن الفرص واستغلالها، ونشير هنا إلى أن إحساس العاملين بعدالة الحوافز المحيطة وترسيخ روح المبادرة فيهم يعود إلى شخصية القائد وتصرفاته التي تشكل عامل تحفيز وإلهام لأتباعه إن أحسن استغلالها، فكلما كان القائد عادلا فقي ممارساته الإدارية، كلما زادت روح المبادرة والإبداع للعاملين في أداء مهامهم بشكل متقن.

وتفترض نظرية العدالة أن رد الفعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحد، هو سلوك سلبي في غالب الأمر (زايد: 2006، ص168).

إن ترسيخ روح المبادرة عن طريق عدالة الحوافز المحيطة من شأنه أن يرتقي بمستوى الكفاءة المهنية الفكرية للعاملين ويطور قدراتهم وسلوكاتهم الإبداعية، مما يعزز الأداء المؤسسي والوصول إلى تحقيق الجودة والفعالية، وذلك بتبني المؤسسة نظاما علميا للترقية والذي يجمع بين الخبرة ومعايير الجدارة، بالإضافة إلى كبح الاستخدام الآلي للحوافز الذي يعمل على تعزيز القدرات والمهارات المهنية الفكرية للفئات الفاعلة ، ويدفعهم نحو الأداء الجيد، كما أن ثقة الإدارة في عمالها تضمن تكريس القدرة على التحكم في المتطلبات الوظيفية ، وتكسيبهم المهارات اللازمة لمواجهة المشكلات.

لذا تسعى المنظمات الحديثة إلى إقامة ركائز ثابتة تثبت عليها أعمدة العدالة التنظيمية في ظل الممارسات المشبوهة والمشوهة، التي تهدف من خلالها إلى تكوين عنصر بشري متمكن في عمله من خلال إعتماها على التحفيز الذاتي الذي يعتبر من أهم المظاهر الكاشفة عن ثقافة التقنين، باعتبارها المهكل للقناعة الإنسانية الجامعة للمحاكاة الأخلاقية والسلوكية العاكسة لموقف العامل إزاء الواقع العيني في خضم الشعور بزيادة ثقة العامل بنفسه، وإن الحديث عن التحفيز الذاتي يجعل من محددات بناءه من أهم المهام الحيوية التي تضطلع إليها المنظمات المتميزة، طالما أنها توفر البيئة التي ينمو فيها، وإن مهمة بنائه تصبح أكثر سهولة بوجود بعض الأدوار المألوفة للمنظمات، كتشجيع العاملين على تحمل المخاطر وتطوير إحساسهم بملكية وظائفهم، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام بروح الفريق لديهم.

ولهذا تغدو العدالة الإجرائية من أهم المحركات الداعمة للتحفيز الذاتي للفئات الفاعلة، كتعبير عن الرغبة في تحقيق أهدافها والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها في خضم إحساسهم لعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.


واعتماد المؤسسة على عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في مجالات متنوعة كقرارات تحسين الخدمة والتنظيم والتوجيه في تنمية قدرة الأفراد وفرق العمل على مواجهة التحديات وتحقيق كفاءة وفعالية عالية. حيث تعد عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل الأساسية للتعويض بسلوك العامل، فهي من الآليات التي يمكن من خلالها تضمين مبدأ الالتزام بروح الفريق، فالعاملين الذين يطولهم أنظمة المشاركة في تصميم الأعمال واتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم يشعرون بالرضا والحماس، وتسمح عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل التصور لتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل على مواجهة التحديات وتحقيق كفاءة وفعالية عالية حيث تنتشر داخل التنظيم عادة أنماط سلوكية مختلفة قد تتوافق في مجملها، الأمر الذي يعزز العمل بروح الفريق الواحد، وغالبا ما ينتظم هؤلاء العاملين في القوى والجماعات بحسب اتجاهاتهم وتصوراتهم لمصالحهم المادية والمعنوية، فكل جماعة من الجماعات ضمن التنظيم لها أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وعليه فإن فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها الجودة والقائمة أساسا على العمل التعاوني لأداء الأعمال وتعزيز الكفاءات من خلال استثارة المواهب والقدرات الكامنة للعاملين، وهذا ما أكدت عليه نظرية (Z) في اعتمادها على فرق العمل، هذا من خلال ما تلعبه عملية اتخاذ القرارات من دور مهم في احتواء عدالة الإجراءات، تقوم المؤسسة بعملية التقييم منصفة لأنها تعتبرها عملية أساسية فيها، إلا أن الكيفية والطريقة تبدوا غير واضحة للجميع، وعليه فإدراك عملية التقييم لدى العاملين موجود إلا أن فهمها بقي نسبيا.

ومن خلال إتباع المؤسسة لأسلوب سلطوي ديمقراطي قد ساهم في ارتياح العاملين وزيادة ثقتهم في أنفسهم وفي الإدارة لأنها تجتهد في الاهتمام بهم وتشاركهم في كل شاردة وواردة تحدث داخل المؤسسة بهدف كسب الاحترام والفخر وبالتالي تضمين مبدأ الالتزام بروح الفريق لدى عاملها، كما أن اعتماد المؤسسة على سياسة الباب المفتوح أدى إلى خلق بيئة عملية يسودها التعاون، الانسجام، والثقة كآلية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. وهذا ما هيكلته وثمرته دراسة "سعيد لوصيف" حول أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية موضحا أن: "الفعالية في المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا إذا فهم المسيرين هذه الديناميكية التي يتمتع بها النسق وآمنوا بها وتمكنوا دمج المؤسسة في محيطها الطبيعي، وتبني فلسفة تقوم على التناول النسقي، الموقفي". (عنصر: 2006، ص 154).

وإن التزام المؤسسة بمستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها يحقق مستويات عالية من الجودة وزيادة الإنتاجية، فقد أوضحت معظم الأبحاث أن المنظمات التي تلتزم بالمسؤولية الأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها هي أفضل المنظمات إنتاجية وريحية وتميز وقدرة تنافسية، ودرجة إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية من خلال بعد عدالة التفاعلات تتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد العاملين بها، ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المنظمة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم، إن إيديولوجية إدراك العدالة التنظيمية تؤكد على أن تقنع الفرد بأن زيادة الإلتقان والتجويد في العمل لإنجاز أهداف المنظمة، سيتم مكافأته وتقديره ماديا ومعنويا من قبل المنظمة (المغربي:2007، ص 287). فالمعاملة الحسنة والاحترام المتبادل داخل محيط العمل من شأنه أن ينمي ويرفع الروح المعنوية والإيجابية في العمل بدافع الفعالية في الإنجاز، وبذلك فهي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم للعمل، فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وبكيانه كعضو مهم داخل التنظيم (بلوم: 2012، ص 19).

فالطابع التعاوني السائد في المؤسسة يعطي تصورا مبدئيا على أنه تعاون مطلق أي مفتوح على جميع المهام ذات الطبيعة المتداخلة، كما أن المشاركة العمالية من حيث تبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بالعمل وهذا ما يدل على الثقة المطلقة بين العاملين ومدى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وهذا ما أكده "بوياية محمد الطاهر" في دراسته: "الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية"، فمشكلات المؤسسة الجزائرية خاصة والاقتصاد الوطني عامة، لا ترتبط بالجوانب التقنية والمادية رغم أهميتها، بقدر ما ترتبط بالبعد الإنساني، كما أن الفعالية الحقيقية مرتبطة بشكل قوي بالاحترام والاعتناء بالثقافة الشخصية للعامل، على اعتبار أنها من العوامل الحساسة في نجاح الأعمال.(بن نوار: 2006، ص 236). كما دل ذلك من خلال خلو المنظمة من الحساسيات الاجتماعية ومظاهر النفاق الضغينة وبالتالي البيئة التنظيمية يسودها علاقات إنسانية مبنية على الثقة والتفاهم والتعاون والانسجام كفريق واحد، ويتأتى ذلك بالسهر على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات بين الفئات الفاعلة دون تفريق من خلال المعاملة الحسنة والاحترام المتبادل داخل محيط العمل من شأنه أن ينمي ويرفع الروح المعنوية والإيجابية في العمل ويدفع العامل إلى التجويد في الأداء، بمراعاة القيم والمعتقدات السائدة لدى فاعليها وبيئتهم الاجتماعية وتكرس لها جهود كبير من الدعم، مما ولد إحساس العامل بالاحترام وعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل معه عند

تطبيق الإجراءات الرسمية، بالحرص على إتاحة الفرص أمام العاملين بها للإطلاع على القوانين مما ساعدهم على التكيف الدائم والمستمر مع التغيرات التي تحدث بمؤسستهم والاندماج بسهولة تامة في العمل واعتمادها على آليات تضمن مبادئ الرقابة الذاتية التي تنطوي على عمليات المقارنة للتصرفات الفعلية بالخطط الموضوعية، وإجراء تصحيحات من العامل نفسه في حالة اكتشاف انحرافات بالإضافة إلى الالتزامات الذاتية للأفراد في رقابة أدائهم بشكل شخصي وبوزع من الضمير أو الإحساس الضمني بضرورة متابعة الإنجازات المحققة من قبلهم، لكي تتوافق مع أهداف المنظمة التي يعملون بها.



فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	العدالة التنظيمية في ظل أبعادها الثلاث	1
16	يوضح معادلة مقارنة العدالة	2
21	يوضح محددات العدالة التنظيمية	3
33	يوضح الجودة في ظل أبعادها الثلاث	4
37	يوضح محددات الجودة	5
45	يوضح العدالة التنظيمية في ظل أبعاد الجودة	6

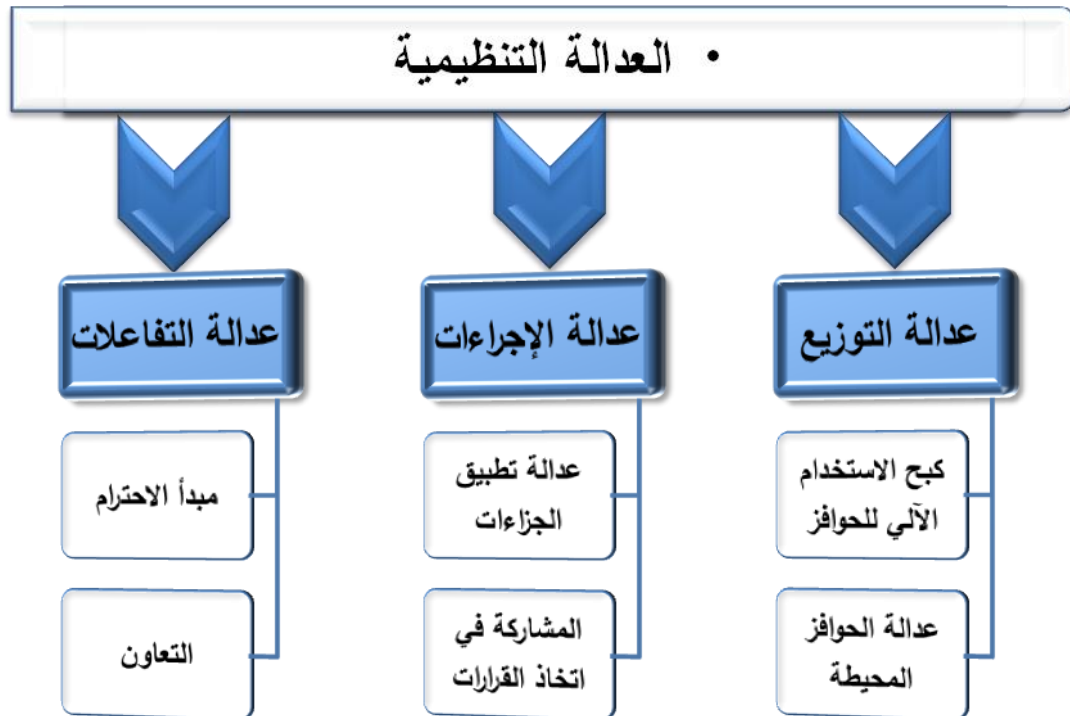
فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	يوضح أمثلة لبعض المتغيرات السياسية.	1
26	يوضح أمثلة لبعض المتغيرات الاقتصادية	2
26	يوضح أمثلة لبعض المتغيرات الاجتماعية	3
57	يوضح التوزيع الجغرافي المنتظم لمراكز وفروع الضمان الاجتماعي عبر تراب الولاية	4
61	يوضح إجمالي عدد العمال حسب مديريات والمصالح المختلفة للمؤسسة	5
67	يوضح العلاقة بين الوضع المهني وتوفر فرص الترقية	6
68	يوضح العلاقة بين الأقدمية ومدى إنصاف سياسة الترقية في المؤسسة.	7
69	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية ومدى تناسب الأجر الشهري	8
70	يوضح العلاقة بين سياسة الترقية ومدى المشاركة في تطوير أعمال المؤسسة	9
71	يوضح العلاقة بين مدى تناسب الأجر وتوفر المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل	10
72	يوضح العلاقة بين الحوافز المثيرة والرغبة في الحاجة لفترة التكوينية	11
73	يوضح العلاقة بين الحصول على الترقية المستحقة ومدى الاستعانة بكفاءات من الخارج	12
74	يوضح العلاقة بين الزيادة السنوية للأجر وعدم الحاجة لفترة تكوينية	13
77	يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات	14
78	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي ومعايير تقييم الأداء.	15
79	يوضح العلاقة بين الجنس وتوفير فرص لسماع الشكاوي	16
80	يوضح العلاقة بين توفير فرص كافية لسماع الشكاوي والغرض من منح المسؤولية	17
81	يوضح العلاقة بين مدى المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وتشجيع العمل الجماعي	18
84	يوضح العلاقة بين الوضع المهني وطبيعة التعاون	19
85	يوضح العلاقة بين الجنس وتطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات	20
86	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية وطبيعة الاحترام	21
87	يوضح العلاقة بين تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات والإطلاع على القوانين	22
88	يوضح علاقة التعاون بين العمال ومساهمة الرقابة الذاتية في إنقاص سلبية العمل	23
89	يوضح علاقة تشجيع التعاون بين العمال وغياب الرقابة	24

وكما هو الحال بالنسبة للمساواة، فإن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (Saal & Moor, 1993)، بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز (زايد: 2006، ص ص 12-13).

والعدالة عند (آدمز، 1965) تعني تتاسب إسهامات العامل مع العوائد المادية التي يحصل عليها من العمل، مقارنة بمن يماثله ممن يقدمون إسهامات مماثلة في نفس المنظمة أو خارجها، بينما عند (هيوزمان، 1985) فإن العوائد لا تقتصر على الأجر والمكافآت المادية، وإنما تعتبر العلاقات الاجتماعية أيضا عائدا منتظرا، يحقق رضا فئة من العاملين يسميها المؤثرين، أما (ثبيت ووالكر 1975) فعندهما العدالة لا تتحقق إن لم تعزز بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد استحقاق العامل من العوائد مقابل إسهاماته، وعند (مايز وموج 1986) فإن مفهوم العدالة يقتضي تبرير قرارات الصرف أو الحرمان (الخصم) من العوائد للمستحقين وتجنب المساس بكرامة العامل أثناء تطبيق إجراءات توزيع العوائد. (البدراي: 2014، ص 12).

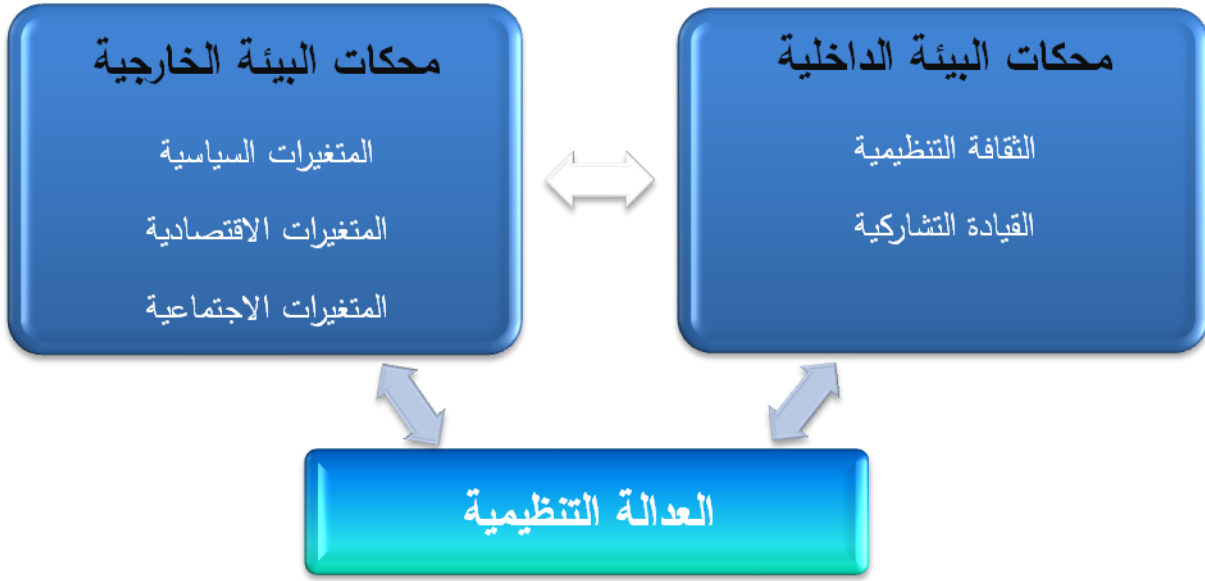
الشكل رقم (01): يوضح العدالة التنظيمية في ظل أبعادها الثلاث.



المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثا. محددات بناء العدالة التنظيمية:

شكل رقم (03): يوضح محددات العدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب.

I- محكات البيئة الداخلية لبناء العدالة التنظيمية:

1- الثقافة التنظيمية:

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية بصمتها على المؤسسة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة، وتعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي، بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة.

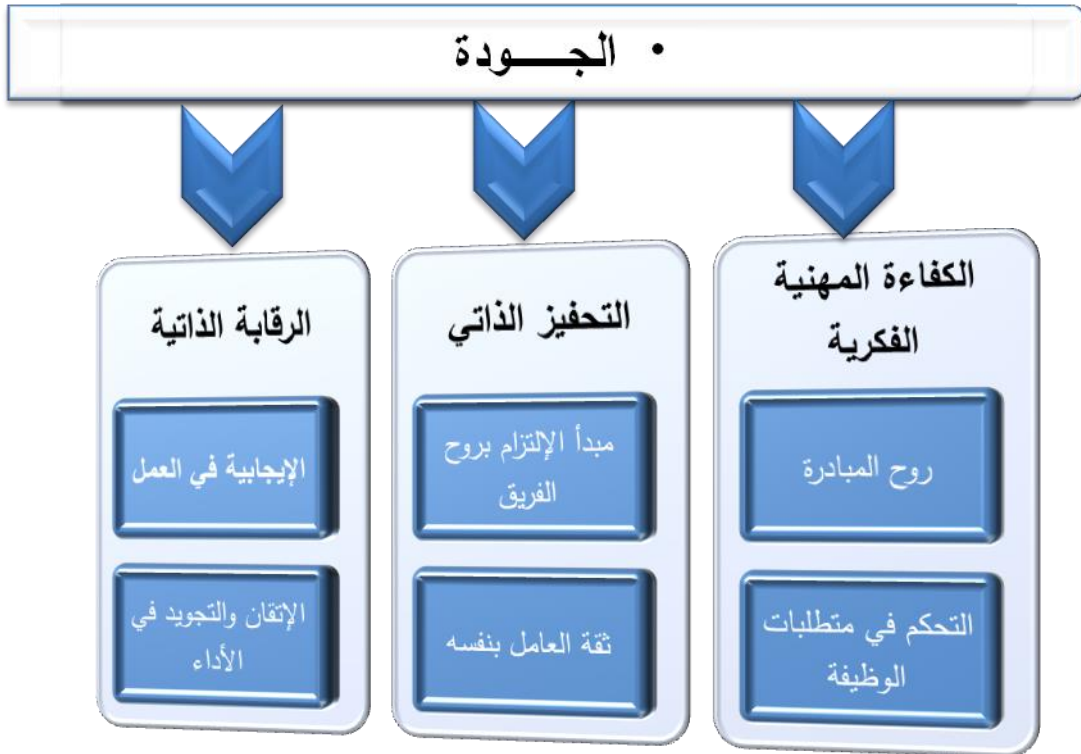
والثقافة التنظيمية هي "مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يكتسبها الفرد والشائعة بين العاملين والتي تتوارثها أجيال العاملين من جل إلى آخر، وغالبا ما تعكس الثقافة التنظيمية قيم ومعتقدات مؤسسي المنظمة ورسالتها الأساسية، وهي في نفس الوقت وسيلة تميز منظمة ما عن غيرها من سائر المنظمات، أي أنها تحدد هوية المنظمة: من نحن؟ ماذا نفعل؟ وما رسالتنا؟ والثقافة هي الطريقة (الطرق) المميزة التي يتعمد عليها الأفراد والشعوب المختلفة في تنظيم حياتهم، فالأفراد الذين يولدون في ثقافة معينة يستمدون من هذه الثقافة المبادئ والقيم والعادات والتقاليد التي تحدد لهم السلوك المقبول والسلوك غير المقبول داخل المجتمع، وتحدد الثقافة إلى جانب ذلك كيفية أداء الأدوار المختلفة داخل المجتمع.

راتبه في موعده المحدد، وأي تأخير في ذلك قد يؤثر على سلوكه ونفسيته، وبالتالي ينعكس على أدائه وممارساته وإنجازاته (دياب: 2009، ص 18).

من خلال تباين وجهات نظر الباحثين في تعريف الجودة، يمكن أن نتوصل إلى مجموعة نتائج توضح مفهوم الجودة وهي:

- 1- تعمل على تحقيق الأهداف المرغوبة.
- 2- تسعى إلى إرضاء وخدمة المستفيدين، وتحقيق رضاهم والوفاء بتوقعاتهم باستمرار.
- 3- تركز الجودة على جميع المراحل من المدخلات وعمليات ومخرجات.
- 4- تسعى إلى تحسين مستوى الأداء.
- 5- تعمل الجودة على تبسيط الإجراءات.
- 6- الجودة تعمل على إشباع حاجات محسوسة وغير محسوسة.

شكل رقم (04): يوضح الجودة في ظل أبعادها الثلاث.



المصدر: من إعداد الطالب.

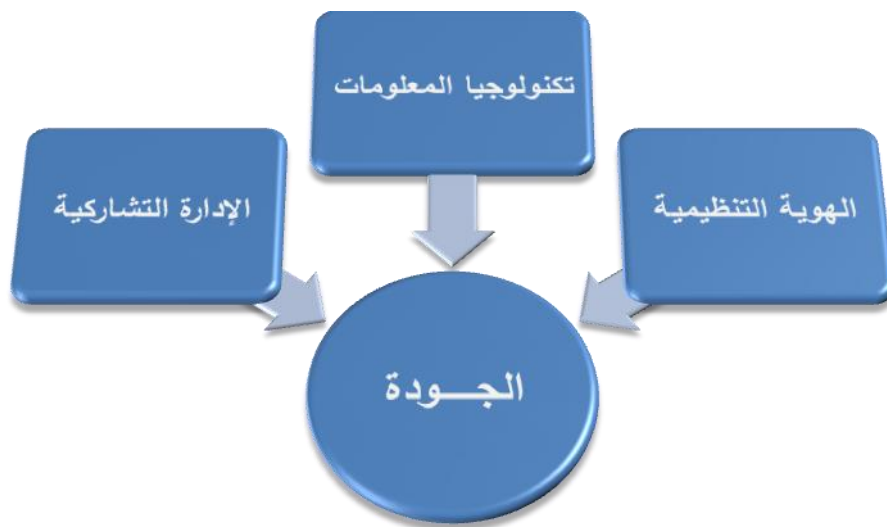
بتسيير أعمال المنظمة، كالاتفاق حول أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها، كما أن عملية اتخاذ القرارات تتم في الغالب بالمشاركة والإجماع وتبقى المسؤولية النهائية فردية.

ولا تعتمد عملية التوجيه في النموذج الياباني على السلطة الهرمية والرقابة المباشرة لسلوك العاملين فقط، بل على السلطة غير الرسمية وعلى مبدأ الرقابة الجماعية والذاتية (العتيبي:2004، ص 105) إن تحديد الأهداف بكل وضوح ودقة يزيد من احتمال مضاعفة الفرد لمجهوداته، وخاصة إذا كانت الأهداف ذات نفع وفائدة بحيث يصبح العامل أكثر حرص وإيجابية في عمله، من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف وهذا ما نستشفه من منطلقات نظرية وضع الهدف، التي تفيد بأنه إذا استطاع المدير أو المشرف أن يتفق مع مرؤوسيه على وضع الأهداف الخاصة بأداء العمل، وينجح في التفاوض معهم على وضع الأهداف بشكل محدد ويقنعهم بقبول هذه الأهداف، وأنها تحقق المنفعة والفائدة لهم، كما تكون صعبة بالقدر الذي تكون به متحدياً لقدرات المرؤوسين فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعاً لسلوك المرؤوسين (ماهر:2000، ص 162).

الرقابة الذاتية في العمل سلوك إنساني ينبع من داخل الفرد، تعمل المنظمة على استثارته من خلال إستراتيجيات واضحة المعالم لغرض تحقيق الجودة والفائدة للأفراد والمنظمة.

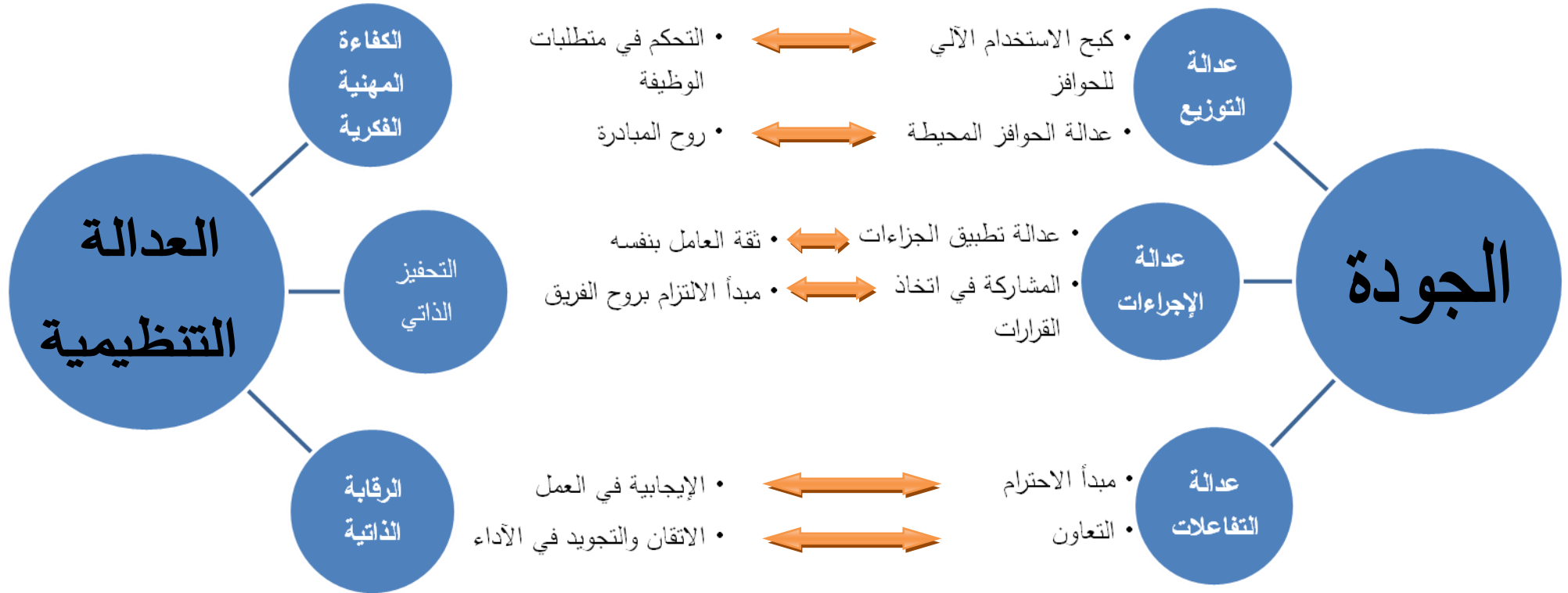
ثالثاً. محددات بناء الجودة:

شكل رقم (05): يوضح محددات الجودة:

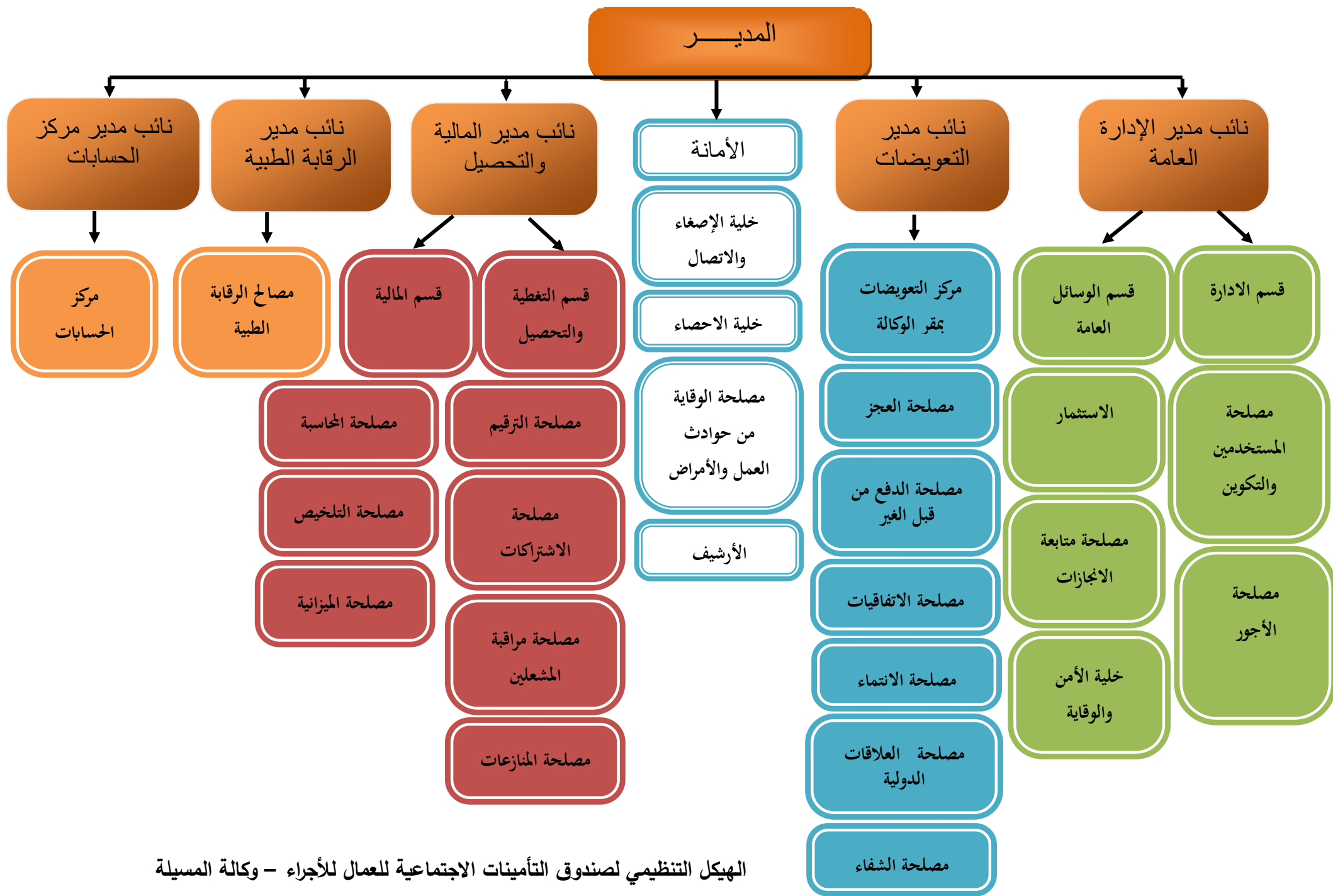


المصدر: من إعداد الطالب.

شكل رقم (06): يوضح العدالة التنظيمية في ظل أبعاد الجودة:



المصدر: من إعداد الطالب.



الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء - وكالة المسيلة

الملاحق

الملحق الأول

نموذج يوضح استمارة استبيان قبل
تحكيمها وتجريبها

الملحق الثاني

نموذج يوضح استمارة استبيان
خاضعة للتحكيم والتجريب

الملحق الثالث

نموذج يوضح دليل المقابلة الحرة

الملحق الرابع

نموذج يوضح دليل الملاحظة الحرة

الملحق الخامس

الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة
المسيلة

المحقق السادس

كشف التنقيط الشهري للأعوان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

-استبيان حول-

العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة لغرض مساعدتنا للوصول إلي نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة علي تساؤلات للبحث مع العلم ان المعلومات الواردة في الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) داخل الإطار المقابل للإجابة التي تختارونها.

إشراف الأستاذة:

د. بلوم إسمهان.

إعداد الطالب:

بوساق عمر

السنة الجامعية: 2018/2017

أولاً: البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية:
- 6- الوضع المهني: عامل تنفيذ عامل تحكم مسؤول

ثانياً: بيانات متعلقة بالعدالة التنظيمية.

I-بيانات متعلقة بالعدالة التوزيعية:

- 7- هل تشعر أن أجرك يتناسب مع مهامك؟ نعم لا
- 8- هل توجد زيادة سنوية للأجر السنوي؟ نعم لا
- 9- هل تتوافر في عملك الحالي فرصة للترقية؟ نعم لا
- 10- هل حصلت على الترقية التي تستحقها خلال عملك بالمؤسسة؟ نعم لا
- 11- هل سياسة الترقية في مؤسستكم منصفة؟ نعم لا
- 12- ما هي الحوافز التي تثير قدراتك وتربطك بعملك؟
- الترقية الأجر المشاركة في اتخاذ القرارات
- 13- كيف تقيم نظام الحوافز في مؤسستكم؟.

II-بيانات متعلقة بعدالة الإجراءات:

- 14- هل تعمل مؤسستكم على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بصورة منصفة؟
- نعم لا
- 15- هل تعرضت للعقوبة من قبل المسؤول في مؤسستكم؟ نعم لا
- 16- هل ترى أن مؤسستكم تعمل على توفير فرص كافية لسماع الشكاوي العمالية؟
- نعم لا
- 17- كيف تقيم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم؟

- 18- كيف تقيم نظام تطبيق العقوبات في مؤسستكم؟

.....

III-بيانات متعلقة بعدالة التفاعلات:

- 19- هل تتص مؤسساتكم على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات؟ نعم لا
- 20- هل مبدأ الاحترام الذي تحرص المؤسسة على تطبيقه؟
- بين العمال والإدارة - بين العمال والمسؤولين
- بين العمال فيما بينهم - معا
- 21- كيف تقيم مبدأ الاحترام داخل المؤسسة؟
-

- 22- هل هناك تعاون بين العمال فيما بينهم؟ نعم لا
- 23- في حالة الإجابة بنعم، فيما يكمن هذا التعاون؟
- معالج الملفات - تفسير القوانين
- تبادل المعلومات - معا
- 24- كيف تقيم نظام التعاملات في مؤسساتكم؟
-

- 25- ما هو تقييمك للعدالة التنظيمية داخل مؤسساتك؟
-

ثالثا: بيانات متعلقة بالجودة

أ-بيانات متعلقة بالكفاءة المهنية الفكرية:

- 26- هل ترى بأنك بحاجة إلى فترة تكوينية؟ نعم لا
- 27- في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟
- لتحسين الأداء
- لتنمية قدراتك
- للحفاظ على منصب عمالك
- كلها معا
- 28- هل تشارك في تطوير أعمال مؤسساتك؟ نعم لا
- 29- هل توفر لك مؤسساتك المناخ الملائم لتفكير في طرق جديدة للعمل؟ نعم لا
- 30- هل تقوم مؤسساتكم بتوثيق المعارف الكامنة للعاملين بها؟ نعم لا

- 31- هل تلجأ مؤسستكم للاستعانة بكفاءات من الخارج لحل مشاكلها؟ نعم لا
- 32- في رأيك كيف تساهم مؤسستك في زيادة الكفاءة الفكرية لعمالها؟

II-بيانات متعلقة بالتحفيز الذاتي:

- 33- هل لديك رؤية واضحة حول الأهداف التي تسعى إليها مؤسستكم؟ نعم لا

- 34- هل تعتبر عملك مريحاً جسدياً وذهنياً؟ نعم لا

- 35- في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟

- لاهتمامك بعملك - لوجود أصدقاء في العمل

- كلاهما معا - أخرى تذكر:

- 36- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

- عدم اهتمامك بعملك

- عدم وجود أصدقاء في العمل

- كلاهما معا

- أخرى تذكر:

- 37- هل تشجع العمل الجماعي؟ نعم لا

- 38- في حالة الإجابة بنعم، هل الغرض منح المسؤولية هو؟

- التهرب من المسؤولية

- التدريب على إنجاز المهام

- التشجيع على تحمل المخاطر

- 39- كيف تقوم مؤسستكم بتشجيع العاملين بها حسب رأيك؟

III-بيانات متعلقة بالرقابة الذاتية:

- 40- هل أنت على اطلاع بالقوانين واللوائح التي تنظم العمل داخل مؤسستكم؟ نعم لا

- 41- هل تميل إلى التجديد في عملك؟ نعم لا

- 42- هل تتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحدث في عملك؟ نعم لا

- 43- هل تعتقد أن الرقابة تساهم في إنقاص سلبية العامل وذلك من خلال الكف عن؟

- امتناع العامل عن إبداء رأيه - مقاومة كل ما هو جديد - عدم تشجيع العمل الجماعي

- 44- في رأيك ما هي الآليات التي تساعد في إتقان العمل؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

-استبيان حول-

العدالة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الجودة لدى العامل

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة لغرض مساعدتنا للوصول إلي نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة علي تساؤلات للبحث مع العلم ان المعلومات الواردة في الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) داخل الإطار المقابل للإجابة التي تختارونها.

إشراف الأستاذة:

د. بلوم إسمهان.

إعداد الطالب:

بوساق عمر

السنة الجامعية: 2018/2017

أولاً: البيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية:
- 6- الوضع المهني: عامل تنفيذ عامل تحكم مسؤول

ثانياً: بيانات متعلقة بالعدالة التنظيمية.

I-بيانات متعلقة بالعدالة التوزيعية:

- 7- هل تشعر أن أجرك يتناسب مع مهامك؟ نعم لا
- 8- هل توجد زيادة سنوية للأجر السنوي؟ نعم لا
- 9- هل تتوافر في عملك الحالي فرصة للترقية؟ نعم لا
- 10- هل حصلت على الترقية التي تستحقها خلال عملك بالمؤسسة؟ نعم لا
- 11- ما هي الأسس التي تركز عليها عملية الترقية في المؤسسة؟
الكفاءة الأقدمية معا أخرى تذكر
- 12- هل سياسة الترقية في مؤسستكم منصفة؟ نعم لا
- 13- ما هي الحوافز التي تثير قدراتك وتربطك بعملك؟
الترقية الأجر المشاركة في اتخاذ القرارات
- 14- كيف تقيم نظام الحوافز في مؤسستكم؟.

II-بيانات متعلقة بـعدالة الإجراءات:

- 15- هل تعمل مؤسستكم على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بصورة منصفة؟
نعم لا
- 16- هل يسمح للعاملين بإبداء اقتراحاتهم في العمل قبل اتخاذ القرارات؟ نعم لا
- 17- هل يقوم المسؤولون باستخدام نفس المعايير في تقييم أداء العمال؟ نعم لا
- 18- هل تعرضت للعقوبة من قبل المسؤول في مؤسستكم؟ نعم لا

19- هل ترى أن مؤسستكم تعمل على توفير فرص كافية لسماع الشكاوي العمالية؟

نعم لا

20- كيف تقيم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم؟

21- كيف تقيم نظام تطبيق العقوبات في مؤسستكم؟

III-بيانات متعلقة بعدالة التفاعلات:

22- هل تنص مؤسستكم على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات؟ نعم لا

23- هل مبدأ الاحترام الذي تحرص المؤسسة على تطبيقه؟

- بين العمال والإدارة - بين العمال والمسؤولين

- بين العمال فيما بينهم - معا

24- كيف تقيم مبدأ الاحترام داخل المؤسسة؟

25- هل هناك تعاون بين العمال فيما بينهم؟ نعم لا

26- في حالة الإجابة بنعم، فيما يكمن هذا التعاون؟

- معالج الملفات - تفسير القوانين

- تبادل المعلومات - معا

27- هل تحرص مؤسستكم على تشجيع التعاون بين العمال؟ نعم لا

28- كيف تقيم نظام التعاملات في مؤسستكم؟

29- ما هو تقييمك للعدالة التنظيمية داخل مؤسستكم؟

ثالثا: بيانات متعلقة بالجودة

I-بيانات متعلقة بالكفاءة المهنية الفكرية:

30- هل ترى بأنك بحاجة إلى فترة تكوينية؟ نعم لا

31- في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟

- لتحسين الأداء
- لتتمية قدراتك
- للحفاظ على منصب عملك
- كلها معا

32- في الحالة الإجابة بلا، لماذا؟

- لأنك قادر على أداء عملك بأكمل وجه
- لأن التكوين غير مفيد بهذه المؤسسة
- أخرى تذكر:

33- هل تشارك في تطوير أعمال مؤسستك؟ نعم لا

34- هل توفر لك مؤسستك المناخ الملائم لتفكير في طرق جديدة للعمل؟ نعم لا

35- هل تقوم مؤسستكم بتوثيق المعارف الكامنة للعاملين بها؟ نعم لا

36- هل تلجأ مؤسستكم للاستعانة بكفاءات من الخارج لحل مشاكلها؟ نعم لا

37- في حالة الإجابة بلا لماذا؟.....

38- في رأيك كيف تساهم مؤسستك في زيادة الكفاءة الفكرية لعمالها؟

.....

II-بيانات متعلقة بالتحفيز الذاتي:

39- هل لديك رؤية واضحة حول الأهداف التي تسعى إليها مؤسستكم؟ نعم لا

40- هل تعتبر عملك مريحاً جسدياً وذهنياً؟ نعم لا

41- في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟

- لاهتمامك بعملك
- لوجود أصدقاء في العمل
- كلاهما معا
- أخرى تذكر:

42- في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

- عدم اهتمامك بعملك
- عدم وجود أصدقاء في العمل
- كلاهما معا
- أخرى تذكر:

43- هل تشجع العمل الجماعي؟ نعم لا

44- هل يمنح رئيسك المسؤولية لجميع أعضاء الفريق؟ نعم لا

45- في حالة الإجابة بنعم، هل الغرض منح المسؤولية هو؟

- التهرب من المسؤولية

- التدريب على إنجاز المهام

- التشجيع على تحمل المخاطر

46- كيف تقوم مؤسستكم بتشجيع العاملين بها حسب رأيك؟

III- بيانات متعلقة بالرقابة الذاتية:

47- هل أنت على اطلاع بالقوانين واللوائح التي تنظم العمل داخل مؤسستكم؟ نعم لا

48- هل تميل إلى التجديد في عملك؟ نعم لا

49- هل تتكيف بسهولة مع التغيرات التي تحدث في عملك؟ نعم لا

50- هل تعتقد أن الرقابة تساهم في إنقاص سلبية العامل وذلك من خلال الكف عن؟

- امتناع العامل عن إبداء رأيه - مقاومة كل ما هو جديد - عدم تشجيع العمل الجماعي

51- هل غياب الرقابة يجعلك تحس بالحرية في العمل أكثر من وجودها؟ نعم لا

52- في كلتا الحالتين، لماذا؟

53- في رأيك ما هي الآليات التي تساعد في إتقان العمل؟

دليل المقابلة الحرة:

دليل المقابلة الحرة الخاص: بمسؤول المستخدمين.

- 1-المستوى التعليمي.
- 2- هل تعمل وفقا لتخصصك؟
- 3- ما هو واقع المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العاملين في مؤسستكم؟
- 4- ما هي الطرق المستعملة لبناء ثقافة الرقابة الذاتية بمؤسستكم؟.
- 5- في رأيك كيف تنمي روح المبادرة لدى العاملين في مؤسستكم؟
- 6- كيف تقيم العاملين من حيث احكمهم في متطلبات وظائفهم؟

دليل المقابلة الحرة الخاص: بنائب مدير الأداءات

- 1-المستوى التعليمي.
- 2- ما هي الأسس التي تركز عليها آليات العدالة التنظيمية داخل مؤسستكم؟
- 3- ما هي المحكات الكفيلة لتنمية الكفاءة الفكرية المهنية داخل مؤسستكم؟
- 4- ما هي أهم المعايير العقلانية والأخلاقية في تطبيق الجزاءات؟.
- 5- ما هي الإستراتيجيات التي تعتمدون عليها لضمان الحد الأدنى من الجودة؟.
- 6- ما هي الآليات الداعمة للتحفيز الذات داخل مؤسستكم؟
- 7- كيف تقيم أدوار العدالة التنظيمية لتحقيق متطلبات الجودة داخل الواقع المؤسساتي؟.

دليل الملاحظة الحرة

أولاً: جوانب متعلقة بالكفاءة المهنية الفكرية.

- 1- روح المبادرة (مدى تشجيع المسؤول للعاملين، مدى مساعدة المسؤول للعاملين في انجاز العمل، مدى ابتكار أساليب حديثة في العمل، مدى المبادرة في حل النزاعات).
- 2- التحكم في متطلبات الوظيفة (مدى التحكم في المتغيرات التي تحدث في العمل، مدى القدرة على حل المشاكل التي تحدث أثناء العمل، مدى القدرة على التكيف مع الأساليب والطرق الجديدة في العمل، مدى الإصرار على أداء مهام ذات تحدي).

ثانياً: جوانب متعلقة التحفيز الذاتي.

- 1- زيادة ثقة العامل بنفسه (مدى السماح للمؤمنين بالاستفسار عن أي مصلحة تنجز من طرف المؤسسة، مدى قابلية العمال للقيام بأي عمل يطلب منهم، مدى توفر ثقافة الباب المفتوحة لسماع الانشغالات العمالية، مدى مرونة التعامل بين المسؤول والعاملين وعدم تدخله في أعمالهم).
- 2- الالتزام بروح الفريق (مدى العمل بروح الفريق، مدى تعاون العمال فيما بينهم، مدى تشجيع المسؤول للعاملين، مدى قبول آراء الآخرين وتقديرهم والتعاطف معهم).

ثالثاً: بيانات متعلقة بالرقابة الذاتية.

- 1- الايجابية في العمل (مدى حرية العامل في انجاز مهامه، مدى توفر جو من العلاقات الأخوية، مظاهر الاستقرار، الحيوية، مدى الإحساس العامل بالفخر والاعتزاز بانتمائهم لهذه المؤسسة).
- 2- التجويد في الأداء (مدى السرعة والإتقان في إنجاز الأعمال، مدى إصرار العامل على إنجاز عمله، مدى الجدية في العمل).

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين:

المؤسسة	إسم الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	الأستاذ الدكتور رضا قجة	01
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	الدكتورة مريم شباح	02
جامعة محمد خيضر بباتنة	الدكتور ليندة العابد	03

قائمة المراجع

أولاً. المصادر والقواميس والمعاجم:

1- القرآن الكريم .

2- بدوي أحمد زكي، محمود يوسف: المعجم العربي الميسر، دار الكتاب المصري، القاهرة، د س.

3- قلاتي ابراهيم: قاموس الهدى، مكتب الدراسات دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 1999 .

ثانياً. الكتب:

1- أبو مصطفى عبد الكريم: الإدارة والتنظيم، المفاهيم الوظائف، العمليات، 2001.

2- الألباني محمد ناصر الدين: صحيح الجامع الصغير وزيادته، الفتح الكبير، المكتب الإسلامي، بيروت، 1988.

3- أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصة، الجزائر، 2006.

4- بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.

5- بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

6- بوحفص عبد الكريم: تطور الفكر التنظيمي "الرواد والنظريات"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، بن عكنون، الجزائر، 2017.

7- جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال -مدخل وظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

8- جيرالد جرينبرج: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.

9- حاروش نور الدين: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر، برج الكيفان، الجزائر، 2011.

10- حاروش نور الدين: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للطباعة والنشر، برج الكيفان، الجزائر، 2016.

11- حريم حسين: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

12- حسن راوية: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

قائمة المراجع

- 13- الحسيني السيد: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 1994.
- 14- حمدي رضا هاشم: تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط2، دار الرياء للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2010.
- 15- زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، ميرشن للطباعة، القاهرة، 2006.
- 16- الزبيدي غني دحام متناي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 17- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، بوزريعة، زاعياش للطباعة والنشر، الجزائر، 2012.
- 18- زعيبي مراد وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية، ط1، دار قرطبة، المحمدية الجزائر، 2008.
- 19- سعدون يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مختبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، د س.
- 20- الشماع خليل محمد حسن ، حمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، ط3، دار السميرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 21- الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، د س.
- 22- العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 23- عنصر يوسف: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 24- فالح محمد صالح: إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 25- الفضل محمود عبد: الفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية والوحدة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1982.
- 26- القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 27- لوكنيا الهاشمي: السلوك التنظيمي (ج1) دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 28- لوكنيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، د ت.

- 29- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 30- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007.
- 31- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والشخصية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007.
- 32- نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- 33- يونس عبد الغفور: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، د.س.

ثالثا. الرسائل والاطروحات:

- 1- البدراني حمد بن سليمان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية. جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2014.
- 2- بلوم إسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، مذكرة شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2012.
- 3- تير رضا: الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بنائه - دراسة ترابطية مطبقة على موظفي قطاع المالية العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2002.
- 4- شيخ سعيدة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في علوم التسيير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015.
- 5- العالول إياد فتحي: قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011.
- 6- الهزام محمد: تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة أبو بكر بلقائد، تلمسان، الجزائر، 2016.

قائمة المراجع

7- الرفاعي محمد حسين: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، دكتوراه إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.

رابعاً. المجالات:

1- بلوم إسمهان ، بولسان فريدة ، ديب فهيمة: مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، دار التل للطباعة، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الأول، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، الجزائر، 2017.

2- بندر كريم أبو تايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، المجلد 20، العدد 2، 2012.

3- دياب سهيل رزق: معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الفلسطينية الفاعلة -دراسة حالة-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 17، فلسطين، 2009.

4- البشاشة سامر عبد المجيد: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 4 ، العدد4، 2008.

5- عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ أحمد: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، مجلد 26، العدد 02، دمشق، 2010.

6- نعساني عبد المحسن ، اليوسفي أحمد: اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية لسلوكيات التنظيمية، مجلة البحوث، جامعة حلب، العدد 32، سورية، 2002.

خامساً. الملتقيات والمقالات:

1- بلوم إسمهان ، علي الشريف حورية: سوسيوتنظيمية تكنولوجيا المعلومات "قراءة لمتطلبات الرشاقة المنظمية"، الملتقى الوطني الأول حول "الخدمة العمومية الإلكترونية: متطلبات وآفاق"، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مخبر سوسيولوجية جودة الخدمة العمومية، المسيلة، الجزائر، 2018.

2- دريب محمد جبر: التطبيقات الإجرائية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، مقال منشور، جامعة الكوفة، 2012، تم الرجوع إليه بتاريخ: 2018/02/20 من خلال الرابط: www.abegs.orf