

## دور العدالة التنظيمية في تحسين جودة المؤسسة الجزائرية

### The role of organizational justice in improving the quality of the Algerian institution

ط.د سميرة زرف<sup>1</sup>، أ.د فؤاد زرف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة لونيبي علي البلدية 2 - (الجزائر)

zerfsam@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة لونيبي علي البلدية 2 - (الجزائر)

f.zerf77@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/07/19

تاريخ القبول: 2023/07/10

تاريخ الاستلام: 2023/07/07

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية) في تحسين جودة المؤسسة الجزائرية، حيث تطرقنا في هذه الدراسة إلى محاولة الامام بالإطار النظري والتأصيل الفكري لمفهوم كلا المتغيرين وقد تناولت الدراسة وصف وتفسير المصطلحات التي لها صلة بالمتغيرين العدالة التنظيمية وجودة المؤسسة من تحليل مواقف وأفكار الخبراء والمنظمات، إضافة إلى تبيين أبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بأبعاد جودة المؤسسة، من ثم محاولة تبيين واقع الجودة في المؤسسة الجزائرية خلال كل المراحل التنظيمية المختلفة التي مرت بها من التسيير المركزي إلى استقلالية المؤسسات لتحقيق أهدافها المرجوة. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، الجودة، المؤسسة الجزائرية.

#### Abstract:

This study aims to analyze the impact of the most important tools of financial liberalization on the exchange rate by building an econometric model covering the period 1970-2019. Where we found that the most important indicators financial liberalization This study aims to know the role of organizational justice in its dimensions (procedural, distributive, and interactive) in improving the quality of the Algerian institution. The institution analyzed the positions and ideas of experts and organizations, in addition to clarifying the dimensions of organizational justice and its relationship to the dimensions of the quality of the institution, and then trying to clarify the reality of quality in the Algerian institution during all the different organizational stages it went through from central management to the independence of institutions to achieve its desired goals.

**Keywords:** Organizational Justice, Procedural Justice, Distributive Justice, Interactive Justice, Quality, The Algerian Institution.

**JEL Classification Codes:** D63

مرسل المقال: زرف سميرة (zerfsam@gmail.com)

## مقدمة

تبحث المؤسسة عن مكان لها في الصدارة دائما، وتسعي للأن تكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق الأفضل، وهذا بتطورها على الصعيد الداخلي والخارجي حسب امكانياتها، لتتأقلم مع الأوضاع المختلفة والتطورات السريعة، ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على مواكبة هذه التطورات والتجديد على أساس دائم ومستمر، ويعد التفاعل المباشر بين إدارة المؤسسة والموظفين في المحيط الداخلي للعمل أحد الأهداف التي تتضمن حماية المنظمة واستمراريتها، فهي إحدى الدعامات الأساسية في تحقيق الاستقرار لتكوين استراتيجية تستطيع بها مواجهة المنافسة الخارجية مما يساهم في الوصول الى الأهداف المرجوة.

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكياتة واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها.

وتعد إدارة الجودة شغل الكثير من الإداريين والمنظمات، وهي تركز على إدارة الجودة والحرص على تطبيقها كمنهج متكامل لمواكبة التغيرات الخارجية، إذ يتوقف تطبيقها على مدى التطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات وإدراكهم لتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية)، حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف المورد البشري وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية وتحقيق متطلباتها من جودة لمواجهة المنافسة، من منطلق كون العدالة التنظيمية، مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة، وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، كما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزاماً كاملاً من جميع الأفراد في المنظمة، والسعي لإيجاد بيئة مناسبة يسعى فيها جميع الموظفين إلى تحسين الجودة باستمرار، والوصول بالمنظمة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على رفع الكفاءة والتحسين المستمر وعليه نسعى من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن أن تساهم العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، والتفاعلية) في تحسين جودة المؤسسة الجزائرية لتحقيق أهدافها؟

ومحاولة الإجابة مشكلة البحث نطرح عدد من التساؤلات:

- 1 - ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية؟
- 2 - ما هو واقع الجودة في المؤسسة الجزائرية؟
- 3 - ما هي طبيعة العلاقة بين إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية والجودة في المؤسسة الجزائرية؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في محاولة المساهمة في التراكم العلمي بفضل آراء المتخصصين التي ارتكزت على التحليل النظري للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالجودة في المؤسسة الجزائرية.

معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي، وغياها الذي يخلق السلوكيات السلبية لدى الموظفين مما يدفعهم إلى عدم الالتزام بالقوانين والإجراءات المتخذة في تطبيق الجودة.

يكتسي موضوع هذا البحث أهمية كبرى خاصة في ظل الاهتمام البالغ بالسلوك التنظيمي، واتجاهات الموظفين داخل المنظمة على اعتبارهم أهم الأسس التي يبني عليها حاضر المنظمة ومستقبلها وقدرتها على مواجهة المنافسة ومواكبة التطور في تحقيق الجودة، كما وأن له أهمية اجتماعية بالغة في ميدان العمل.

#### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإلمام بالإطار النظري والتأصيل الفكري لمفهوم، ومحاولة تقديم الأطر المعرفية والنظرية لمتغيرات الدراسة ما يوضحها فلسفيا ومفاهيميا.
- باعتبار موضوع الجودة للمؤسسة من المواضيع الهامة التي ينبغي إجراء البحوث العلمية والموضوعية حوله، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أهم العوامل التنظيمية وهي العدالة التنظيمية التي تؤدي إلى تحسين الجودة في المؤسسة الجزائرية، ومحاولة التوصل إلى تحديد العلاقة بين هذين المتغيرين.
- منهجية الدراسة: اقتضت هذه الدراسة ضرورة استخدام المنهج الوصفي للتعرف على الظاهرة وتفسير جميع الظروف المحيطة بها عن طريق قراءة المراجع ذات الصلة.

#### الاطار المفاهيمي للدراسة:

من أجل الوصول إلى وصف وتفسير الظاهرة، تطرقنا لعدد من المفاهيم التي لها علاقة بالعدالة التنظيمية والجودة، وإشكالية وأهداف دراستنا، والتي ارتأينا بأنها تساعدنا على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، والمتمثلة في ما يلي:

#### 1- العدالة التنظيمية:

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية العدالة التي نادى بها آدمز في (1956) (Adams, 1963) والذي قدم مفهوم اللانصاف (inequity) في القضايا التوزيعية، حيث تنظر هذه النظرية إلى العدالة على أنها دافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد بين مدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع مخرجاته التي يحصل عليها منها، كما يقارن مخرجاته على مدخلاته مع مخرجات الآخرين من زملائه على مخرجاتهم. (العمرى، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، ديسمبر 2010)

#### 1-2- مفهوم العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية أحد الظواهر التنظيمية ذات المفهوم النسبي، لذا نجد أن هناك تباين في آراء الكتاب والباحثين في إعطاء تعريف موحد لها، هناك من تبني المدخل النفسي في تعريفها، وهناك من تبني المدخل السلوكي، ومنهم من اتجه اجتماعيا ووظيفيا وهيكليا في تناولها، بمعنى أن أي إجراء تحكيمي ينظر إليه الموظف على أنه عادل قد يكون إجراء غير عادل من وجهة موظف آخر (زايد، 2006)، وبغض النظر عن مفاهيم العدالة التنظيمية التي تتناولها العديد من الدراسات، إلا أنه يوجد اتجاه سائد بأن إدراك العاملين لعدم وجود عدالة تنظيمية ضمن مكان عملهم يؤدي إلى خلق حالة من التوتر تترك أثرا سلبيا على المنظمة. (الحشروم، 2010)

حسب دراسة (Beugré) ينظر إلى العدالة على أنها إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة والمسؤولين في المؤسسة اتجاه الأفراد العاملين فيها، لذا فهي تحتل مكانا هاما ضمن أولويات الإدارة، لأنها تنعكس إيجابا أو سلبا على مخرجات الأفراد (الرضا، الثقة، ...)، ومن ثم على المخرجات التنظيمية (الإنتاجية، ثقافة قوية، ...) (Beugré, 2002)

حيث إن الظلم في أماكن العمل يؤدي إلى الضغوطات التي بدورها تؤثر في قدرة العامل على التأقلم والتكيف مع متطلبات العمل بالمقارنة مع أولئك الذين يعاملون بعدالة، ويكونون أقل رضا عن وظائفهم (منهل، 2013)

### 1-3- أبعاد العدالة التنظيمية:

اتفق العديد من الباحثين أن للعدالة التنظيمية بعدين رئيسيين، هما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، هذه الأخيرة تنقسم إلى بعد تنظيمي وآخر اجتماعي، وقد تشكل في الأدبيات الحديثة البعد الثالث الفرعي الذي سمي بالعدالة التفاعلية (عيسات، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية-دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-، 2016) وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد: (الخرتسي، 2017)

- **العدالة التوزيعية: (Distributive Justice)** وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.

يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

- **العدالة الإجرائية: (Procedural Justice)** وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (العمرى، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، ديسمبر 2010، صفحة 189)، إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

- **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية (العمرى، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، ديسمبر 2010، صفحة 188)، ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولائه لمنظمتهم، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعاً، ويكون راض عن عمله لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (العجمي، 1998)

### 2- الجودة:

2-1- **التعريف اللغوي:** من جاد وتعني كون الشيء جيداً، فالجودة مصدر من لفظ جاد.

2-2- **التعريف الاصطلاحي:** تعددت المفاهيم حول هذا المصطلح، فيذهب البعض لأن الجودة تعني الكفاءة وأنها تعبر عن الفعالية، وقد عرفها البعض بأنها تحقيق رغبات وتوقعات العميل العميل، وذلك من تعاون الأفراد في جوانب عمل المؤسسة، ويرجع هذا التعدد في المفاهيم كون الجودة ينظر إليها من عدة مداخل، ويرتبط بأحكام تقديرية والسياق المطبق فيها. (فوزية، ديسمبر 2022، صفحة 700)

2-3- **مفهوم الجودة الشاملة:** للتحدث عن جودة المؤسسة يجب أن تشمل جودتها كامل الوظائف والأنشطة وليس المنتج بحد ذاته، مما يخلق رضا العميل والعامل، من هنا سوف نتطرق إلى مفهوم الجودة الشاملة.

ظهر مفهوم ادارة الجودة الشاملة بعد عام 1980 كنتيجة للمنافسة الشديدة وخاصة بعد توسع الشركات اليابانية في الأسواق العالمية ورغبة الشركات الأمريكية في مواجهتها من خلال اعتمادها على أساليب جديده، فقد أصبح النظر الى إدارة الجودة الشاملة كمنظور واسع وفلسفة شاملة تتضمن كل الأنشطة في المؤسسة وليس فقط مطابقة المنتج للمواصفات وأصبح العميل شريك للمؤسسة يؤخذ برأيه في عملية الإنتاج وليس مجرد مستهلك.

إن إدارة الجودة الشاملة حسب ديمنج هي أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال ارضاء الزبائن، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مشاركة أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، وتعود إدارة الجودة الشاملة بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع. (اليحيى، صفحة 39)

يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، وأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء. (فيشوش، جوان 2022)

● **تعريف الجودة الشاملة:** عرفها (هرفر) وزملائه على أنها فلسفة إدارية لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام داخلي يساعد العاملين في كسب رضا العملاء وإشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ للعمليات التشغيلية في المنظمة.

ويقدم معهد الجودة الفيديرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريف للجودة الشاملة هو "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء. (اليحيى، صفحة 40)

● **أهداف الجودة الشاملة:** تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى العناصر التالية: (فيشوش، جوان 2022، صفحة 268)

- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛
- ✓ زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين؛
- ✓ زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة؛
- ✓ زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (الفرص، المخاطر)؛
- ✓ ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعالية المنظمة؛
- ✓ زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل؛ -زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- **أهمية تطبيق الجودة الشامل:** تتمثل أهمية تطبيق الجودة الشاملة في: (يحيى، سبتمبر 2022)
- ✓ زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وأهدافها أي تنمية الشعور بالانتماء؛
- ✓ توفير المعلومات للعاملين بالمنظمة؛
- ✓ المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل بسهولة ويسر؛
- ✓ تدعيم الترابط والتنسيق بين الإدارات والمنشأة ككل والتغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف.

### 3-العدالة التنظيمية في ظل أبعاد جودة المؤسسة:

**3-1-العدالة الإجراءات وتنمية التحفيز الذاتي:** ان الحديث عن التحفيز الذاتي يجعل من محددات بناءه من أهم المهام الحيوية التي تضطلع إليها المنظمات المتميزة، طالما أنها توفر البيئة التي ينمو فيها، وان 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.

● **عدالة تطبيق الجزاءات وزيادة ثقة العامل بنفسه:** تسعى المنظمات إلى وضع الإجراءات اللازمة التي تضمن الهدف مثل: وضع نظام للمظالم يحق للعامل أو العاملين استخدامه للتقدم بشكا وبهم وفقا لقنوات الاتصال المعمول بها في المنظمة، (فالح، 2004، صفحة 163) تقتضي العدالة في توزيع الجزاءات أن تكون قواعد السلوك السوي معلنة وأن تكون العقوبات الصارمة والمقرة 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، فالالتزام 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 لتضمين الثقة بين العاملين والرؤساء. (توفيق، 1999، الصفحات 339-401)

● **المشاركة في تطبيق القرارات وتضمين مبدأ الالتزام بروح الفريق:** تعد عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل الأساسية للتنبؤ 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. 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. (جرينبرج، 2004، الصفحات 18-19)

**3-2-عدالة التوزيعية وبناء كفاءة مهنية:** تسعى المنظمات إلى بناء الكفاءات المهنية العالية من خلال تعزيز السلوك الإبداعي لدى العمال، وروح المبادرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وهذا من خلال تبني سياسات تركز معالم العدالة التنظيمية بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الجودة، وتعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التي تؤثر على كفاءة العاملين وعلى جودة المؤسسة من جهة، كما تعتبر عدالة الأجور المتعلقة بتوزيع المكافآت والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته التي تتناسب مع ما يبذله الفرد من جهد مقارنة مع زملائه. (زايد ع.، 2006، الصفحات 14-18)

● **عدالة والحوافز وترسيخ روح المبادرة:** لا يمكن الفصل بين الأجور والحوافز والعمل والأداء، وهذا راجع إلى طبيعة توزيع المدخلات (الحوافز والأجور) التي تحدد طبيعة سلوك العاملين داخل المنظمة، حيث إن إحساس العاملين بالعدل والانصاف يعزز من انتمائهم للمنظمة، وهذا يدل على ارتفاع الروح المعنوية للعامل، والاتجاه نحو التعاون الذاتي وتحقيق الأهداف الموضوعية للمنظمة. (زغمي، 2008، صفحة 146). ن ترسيخ روح المبادرة عن طريق عدالة الحوافز المحيطة من شأنه أن يرتقي بمستوى الكفاءة المهنية الفكرية للعاملين، ويطور قدراتهم وسلوكياتهم الإبداعية، مما يعزز الأداء المؤسساتي والوصول إلى تحقيق الجودة والفعالية.

● **كبح الاستخدام الالي للحوافز وزيادة مستوى التحكم في متطلبات الوظيفة:** 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، واقتناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.

وفي ظل الآلية التي بلورتها المنطلقات التaylorية ونظرا للاتقادات 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.

فالتحفيز الآلي للحوافز يولد الشعور لدى الفرد بأن الربح هو الدافع الأكبر لاستمراره في العمل وهذا ما ينعكس سلبا على تحكمه في متطلبات وظيفته وغرس مبادئ العدائية بين العمال

**3-3- عدالة التفاعلات وتضمين الرقابة الذاتية:** إن التزام المنظمات بمستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها يحقق مستويات عالية من الجودة وزيادة الإنتاجية، وإن درجة 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.

● **مبدأ الاحترام وتعزيز الإيجابية في العمل:** إن الحديث عن إبداء الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرار والبعد عن الانعزالية والرغبة الشديدة في التعاون والاحترام هي اللبنات 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، 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، واجراء تصحيحات من العامل نفسه في حالة اكتشاف انحرافات بالإضافة إلى الالتزامات الذاتية للأفراد في رقابة أدائهم بشكل شخصي وبوزن من الضمير أو الإحساس الضمني بضرورة متابعة الإنجازات المحققة من قبلهم، لكي تتوافق مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، ويتولد عن ذلك 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 كبير على شعوره بالعدالة التنظيمية، وهذا ما يعزز الإيجابية في العمل. أما إحساس العامل بعدم العدالة يؤدي إلى الفشل في تحقيق مبدأ الرقابة الذاتية، ومنه إلى الشعور بالخيبة والإحباط في تنفيذه للمهام بالمستويات المطلوبة.

● **التعاون وزيادة مستوى الإلتقان والتجويد في الأداء:** 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 ، فكفاية العامل الإنتاجية تتوقف بمد كبير على معنوياته وشعوره نحو عمله وظروف العمل والجماعة التي يعمل معها، ونحو رؤسائه وهي ناتجة عن ذاته نفسه وعن تفسيره لما يدور حوله، تجعله يعمل على تحقيق مصلحة الأهداف التنظيمية للمنظمة من خلال الارتقاء بمستوى الإلتقان والتجويد في الأداء إلى أعلى مستوياته. (حاروش، 2011، صفحة 123).

#### 4- واقع الجودة في المؤسسة الجزائرية:

ان التحولات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة تبينت أنها لم تحقق الأهداف المرجوة، وهذا في ظل التسيير المركزي الذي تم انتهاجه في هذه الفترات، تليها مرحلة التسيير الذاتي التي تخللتها الكثير من الاضطرابات في إطار غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة، وغياب آليات الرقابة والتوجيه وانعدام التخطيط والتنظيم، وفي ظل تواجد المطالب المجتمعية وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها في تحد كبير في تلبية هذه المطالب وسط غياب الكفاءات المهنية التي أثرت على تحقيق الجودة، مع ظهور تدمير وانزعاج وسط العمال لغياب أدنى شروط العمل المريحة وعدم تحقيق العدالة التنظيمية في مناخ العمل.

بعدها انتقلت المؤسسة الجزائرية إلى مرحلة المشروع العام لتحسين الأوضاع، لكنها لم تحقق الأهداف المرجوة بسبب الغياب التام للعمال وعدم بذلهم لمجهود ابتكاري، وهذا راجع لغياب العدالة التنظيمية نتجت عنها معوقات التي تجلت في:

- خضوع الفئات الفاعلة لسيطرة قيادة بيروقراطية عديمة الكفاءة؛
- معارضة القرارات السلطوية بكل الطرق، لتحقيق طموحات العمال؛
- غياب العمليات التكوينية وعد منحها بطرق موضوعية، الأمر الذي أدى إلى غياب الإطارات ذات الكفاءات العالية التي تشجع العمال على الاتقان في العمل ورفع مستوى الأداء، وغياب اليد العاملة المتحكمة في الوظيفة؛

بعدها انتقلت المؤسسة الجزائرية إلى مرحلة التسيير الاشتراكي الذي يقوم على مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وهذا بتعبئة العمال واشراكهم في العملية الإنتاجية، ونتيجة الافتقار الكلي للموارد البشرية ذات الكفاءات المهنية العالية القادرة على عملية التصنيع استعانت الدولة بالعمالة الأجنبية، وهذا راجع للسياسة البيروقراطية وجهل المسيرين بضرورة التأطير وبالتالي عدم اهتمامها بهذه الإطارات، وبالرغم من أهمية هذه المرحلة لكنها لم تتوصل إلى النتائج المرجوة، بسبب مركزية القرارات واتساع الهوة بين العمال والإدارة.

بعد الوضعية التي آلت إليها المؤسسة الجزائرية دفع الأمر إلى سلسلة من الإصلاحات الهيكلية، لإعادة تنظيم المؤسسة الجزائرية وجعلها تسير مقتضيات المؤسسة المنتجة، وتبلورت أهم أهداف هذه المرحلة في تنمية القدرات والكفاءات الوطنية وذلك عن طريق تطبيق العدالة التنظيمية ويتمثل هذا في:

- خلق مكافآت حقيقية للعمل المنتج؛
- تطوير نظام التدريب والتكوين لتهيئة العاملين ومسايرة التطور التكنولوجي، من أجل الرفع من كفاءة الأفراد ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعقلنة التسيير؛

لكن رغم هذه الحلول المقترحة في هذه المرحلة إلا أنها أظهرت الفشل وهذا بسبب استمرار التسيير البيروقراطي واتخاذ القرارات العشوائية وسوء متابعة العمال والمؤطرين لعملية إعادة الهيكلة.

هنا باتت مرحلة الاستقلالية مرحلة حتمية باتباع طرق موضوعية وعدالة في اتخاذ القرارات، واتباع أنظمة تحفيزية تؤدي إلى رفع أداء العمال، والقضاء على مظاهر الإهمال وهذا باختيار مسؤولين وعمال بطريقة رشيدة وجودة في عملية التوظيف، لإعطاء فعالية أكثر للمؤسسة المستقلة التي تعمل من منطلق المنافسة الحرة واقتصاد السوق.

حيث تعتبر مرحلة الاستقلالية قفزة نوعية في العمليات التنظيمية بالمؤسسة لقمع ثقافة التهميش وتعزيز الابداع الفكري والابتكار ورفع الروح المعنوية في ضوء تنمية الموارد البشرية وتقدير المهارات المهنية والفكرية والتحفيز الذاتي.

### الخاتمة

من خلال دراسة دور العدالة التنظيمية في تحسين جودة المؤسسة الجزائرية، توصلنا إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، والعدالة التعاملية)، لها دور إيجابي في تفعيل وتحسين الجودة في المؤسسة خاصة من الجانب الداخلي لها، وهذا من خلال التأثير على العنصر الفعال في المؤسسة وهو المورد البشري الذي بواسطته تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المرجوة وبجودة عالية.

فعادلة الإجراءات تؤثر على تنمية التحفيز الذاتي من خلال عدالة تطبيق الجزاءات وزيادة ثقة العامل بنفسه، إضافة إلى المشاركة في تطبيق القرارات وتضمن مبدأ الالتزام بروح الفريق، أما العدالة التوزيعية تؤثر بشكل إيجابي على بناء كفاءة مهنية وهذا من خلال عدالة الحوافز التي تؤدي إلى ترسيخ روح المبادرة، وكبح الاستخدام الآلي للحوافز يزيد من مستوى التحكم في متطلبات الوظيفة، وأخيرا عدالة التفاعلات التي تعزز الرقابة الذاتية، من خلال مبدأ الاحترام وتعزيز الإيجابية في العمل، وعامل التعاون الذي يزيد من مستوى الاتقان والتجويد في الأداء.

أما بالنسبة لواقع الجودة في المؤسسة الجزائرية، فقد مرت المؤسسة بعدة مراحل من التسيير المركزي إلى سياسة استقلالية المؤسسات، خلال هذا كانت في تطور مستمر تحارب كامل أوجه البيروقراطية في محاولة لها تطبيق العدالة التنظيمية والانصاف والمساواة بين العمال لخلق روح المبادرة والعمل كفريق واحد لتحقيق الجودة في الأداء والوصول إلى أهدافها المرجوة.

### • قائمة المراجع:

- أيمن أحمد العمري. (2010). النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية* (05)، ص 56.
- أيمن أحمد العمري. (ديسمبر 2010). النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية* (56)، 183-211.
- جميل أحمد توفيق. (1999). *إدارة الأعمال - مدخل وظيفي*. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- جميل أحمد، فطيمة الزهرة عيسات. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية-دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-. *المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية* (07)، 307.
- جميل أحمد، فطيمة الزهرة عيسات. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية-دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-. *المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية* (07)، 303-324.
- جبرالد جرينبرج. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني*. السعودية: دار المريخ، الرياض.

- حمزة فيشوش. (جوان 2022). إدارة الجودة الشاملة رؤية اسلامية. مجلة أبحاث ودراسات ميدانية، 9(1)، 263-277.
- حولية يحي. (سبتمبر 2022). برامج التدريب ودورها في تحقيق الجودة الشاملة. المجلة التكملة الاقتصادية، 10(3).
- حياة سرير، ربحي كريمة الحرتسي. (2017). العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز الابداع الاداري -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين Saa. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 08(032)، 83-94.
- شيباني فوزية. (ديسمبر 2022). دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل. مجلة العلوم الانسانية، 33(4)، 699-707.
- عادل محمد زايد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (المجلد ط1). القاهرة: ميرشن للطباعة.
- محمد اليحيي. (بلا تاريخ). مدى تأثير معايير الجودة (Crosby) على تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة بجامعة الشقراء. 34-56.
- محمد حسين منهل. (أكتوبر، 2013). انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في بلديات البصرة والنجف الأشرف. وقائع المؤتمر العلمي السابع - مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق، الصفحات 253-278.
- محمد صالح فالخ. (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- محمد عادل زايد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد مصطفى الخشروم. (2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور- دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 2، 307-329.
- مراد، زغمي. (2008). د ا رسات في تسيير الموارد البشرية (المجلد ط1). المحمدية الجزائر: دار قرطبة.
- نور الدين حاروش. (2011). إدارة الموارد البشرية (المجلد ط1). برج الكيفان الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر.
- Beugré C.D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective. The International Journal of Human Resource، (07)13، 1094.
- Adams J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. Journal of Abnomai and Social Psychology. 436-422، (67)