

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في واقع المؤسسة الجزائرية

(دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة زيان عاشور بالجلفة)

Level of organizational justice practice in the reality of Algerian institutions: A field study from the perspective of faculty members at Ziane Achour University in Djelfa"

كريول محمد^{1*}، بونوة علي²

¹ جامعة غرداية، (الجزائر)، kerioual.mohamed@univ-ghardaia.dz ، مخبر الجنوب الجزائري

للبحث في التاريخ والحضارة الإسلامية.

² جامعة غرداية، (الجزائر)، bounoua.ali@univ-ghardaia.dz ، مخبر الجنوب الجزائري للبحث

في التاريخ والحضارة الإسلامية.

تاريخ النشر: 2023/09/01

تاريخ القبول: 2023/08/01

تاريخ ارسال المقال: 2023/06/01

* المؤلف المرسل

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية أو التفاعلية) في المؤسسة الجامعية زيان عاشور بالجلفة وذلك من خلال وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في قسم علم الاجتماع، اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على أحد أهم الأدوات في جمع البيانات والمعلومات في البحوث الاجتماعية وهي الاستمارة والتي تكونت من أربع محاور و25 عبارة تم توزيعها بعد إجراء المسح الشامل على 50 أستاذ موظف في قسم علم الاجتماع، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وسوسولوجياً توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في واقع جامعة زيان عاشور بالجلفة هو مستوى متوسط، ويرجع ذلك إلى جملة من العوامل حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في قسم علم الاجتماع منها ما يتعلق بالجانب القانوني والإجرائي من ناحية التطبيق في أرض الواقع ومنها ما يتعلق بنظام الحوافز والمكافآت غير الواضح ومنها ما يتعلق بمنظومة العلاقات التي تربط الإدارة بالأساتذة، كل هذه المتغيرات لعبت دوراً كبيراً في أن يكون مستوى ممارسة العدالة التنظيمية متوسطاً في واقع المؤسسة الجامعية زيان عاشور بالجلفة.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية ؛ العدالة التوزيعية ؛ العدالة الإجرائية ؛ العدالة التعاملية

Abstract :

The objective of this research was to investigate the extent to which organizational justice is being implemented in its three dimensions (distributive justice, procedural justice, and interactional justice) at Zian Achour University in Djelfa, as perceived by faculty members in the Department of Sociology. A questionnaire was utilized as the primary tool for data collection, comprising four sections and 25 statements, which were distributed among 50 staff members in the Department of Sociology following an extensive survey. The data was then processed statistically and sociologically, leading to several findings that indicate an average level of organizational justice implementation in all three dimensions at Zian Achour University in Djelfa. This is attributed to various factors from the perspective of the faculty members in the Department of Sociology, such as legal and procedural aspects of implementation in practice, unclear incentive and reward systems, and relationship dynamics between administration and faculty members. These variables have significantly contributed to the average level of organizational justice implementation in reality at Zian Achour University in Djelfa.

Keywords: organizational justice ؛ distributive justice ؛ procedural justice ؛ interactional justice

مقدمة:

تعتبر المؤسسات التعليمية في أي مجتمع السبب الأبرز والرئيسي والأكثر ظهوراً في تحقيق عملية التقدم والازدهار والرفاهية لتلك المجتمعات سواءً على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات، وكل ذلك راجع إلى فضل المنظومة التربوية التي تهدف إلى إعداد جيل لديه ثراء فكري وثقافي ذو سمات أخلاقية تؤهله لأن يكون عنصراً فعالاً وإيجابياً يعمل على تقدم البشرية والحفاظ عليها، فهي بذلك تمثل أهم عوامل النهضة والرفق للمجتمعات والدول، وتعمل المؤسسات التربوية على أن يكون لها دوراً فعالاً ومؤثراً في العملية الثقافية والعلمية للمجتمع مما يساهم في تطور الحياة الأخلاقية والثقافية والاقتصادية والسياسية لتلك المجتمعات.

ولعل المؤسسات الجامعية على غرار تلك المؤسسات التربوية والتكوينية، كانت ومازالت تهدف وتسعى إلى إضاءة وتنوير الحياة الفكرية والثقافية والعقلية والمعرفية لأفراد المجتمعات والدول، باعتبارها مؤسسات أكاديمية وبحثية وعلمية وتربوية هدفها مواكبة التطور المعرفي والتقني والتربوي في جميع مجالات الحياة للمساهمة في التنمية الشاملة للمجتمع، وكما هو معلوم فإن الجامعة وعلى مرّ تاريخها كانت مهمتها الأساسية تتمثل في إعداد وتكوين الأفراد من الناحية التقنية وإكسابهم مهارات عملية تساهم في توفير قوى عاملة تساعد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كذلك كان من وظائفها تطوير البحث العلمي والمعرفي للأفراد في جميع مجالات المعرفة الإنسانية، لذلك فالتعليم الجامعي ذو أهمية بالغة وهو ما تعكسه وظائفه وأهدافه التي وجد من أجل تحقيقها.

وتعتبر هيئة التدريس والمتمثلة في الأساتذة والباحثين أهم محور في العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات الجامعية، حيث يعتبر الأستاذ الجامعي أهم إطار في نظام العملية التعليمية في الجامعة، فوظيفة الأستاذ هي من أهم مدخلات ذلك النظام التعليمي لضمان جودة مخرجاته، فكما هو معلوم فإن أي تنظيم مؤسسي في سعيه لتحقيق أهدافه التي وجد من أجلها فإنه يستعمل أفضل المدخلات لضمان أجود المخرجات، وفي هذا الإطار وليضمن التعليم الجامعي فاعليته وكفاءته من ناحية الأداء كان لا بد له أن يعتمد على أهم مدخل وهو الإطار التدريسي، من أساتذة وباحثين من أجل تأطير الطلبة في إطار ما يسمى بعملية التكوين البيداغوجي للطلبة من أجل تحقيق وبلوغ ونجاح النظام التعليمي الجامعي.

لذلك كان على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر وهي الإطار المسؤول على النظام التعليمي الجامعي، العمل والاهتمام في توظيفها للأساتذة والذين سوف تسند لهم مهمة العملية التربوية والعلمية والتكوينية بالتركيز على عاملين أساسيين في توظيفهم هما عامل الكفاءة وعامل الفاعلية كأهم العوامل والمواصفات التي سوف يمتاز بها الأساتذة المستقطبين من أجل توظيفهم في المؤسسات الجامعية، إذ أنه من أجل الحصول على أجود مخرجات المنظومة التعليمية في الجامعة كان لا بد من تطوير الجهاز البشري وذلك عبر تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي المناسب من أجل الأداء الفعال لأساتذة الجامعة، وكذلك التعرف على أهم الصعوبات والعوائق التي تعيق نشاطهم وعملهم والقضاء عليها بأفضل الوسائل وأقل التكاليف " ومن أهم وسائل إصلاح منظومة تعليم الجامعي استقطاب أعضاء هيئة التدريس على كفاءة عالية، والعمل على العوامل التي تؤثر في قدرة ورغبة أعضاء هيئة التدريس في العمل، بغية خلق وتدعيم الاتجاهات الإيجابية لديهم واحترامهم ومعاملتهم أحسن معاملة وذلك عن

طريق عدة وسائل من أهمها تحقيق العدالة التنظيمية والتي تعني الأسلوب الذي يعامل به المرؤوسين من قبل مديرهم أو جامعاتهم، وينظر إلى تلك العدالة كأحد أهم العوامل التي تزيد من كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس¹. ويبقى موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الدسمة التي تعرض لها الباحثين والدارسين في المجال الإداري داخل المنظمات والمؤسسات بالتحليل والتفسير ولعل من أبرز هؤلاء الباحثين نجد أدمز في نظريته الموسومة بنظرية العدالة " حيث تشير هذه النظرية إلى أن العدالة التنظيمية تشكل دافعا لدى العاملين في الحصول على معاملة عادلة وأن معيار العدالة هو الموازنة بين مدخلات الفرد والمخرجات التي يحصل عليها"²، فهي بذلك لها أهمية كبيرة في التأثير على مجريات العمليات الإدارية كأبرز متغير من المتغيرات التي تؤثر في البيئة والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة إذ أنه " من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى "³، ومن هذا المنطلق نقول أن العدالة التنظيمية بجميع أبعادها المتمثلة في العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية (التفاعلية) لها واقع مختلف من خلال الممارسات داخل المؤسسات والمنظمات وذلك راجع إلى التأثير الذي تحدثه على أداء الأفراد - والمنظمات، انطلاقا من الجزئيات التالية : - طريقة توزيع الأجور والمكافآت والحوافز - كيفية تنفيذ القوانين والإجراءات، التي على أساسها يسير العمل - كيف يتم التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء العمل ونقصد بها الاحترام والثقة والنزاهة، هذه الجزئيات هي التي على أساسها يتم قياس مستوى وجود مناخ تنظيمي تسوده العدالة والمساواة يساعد على السير الحسن للعمليات الإدارية والإنتاجية داخل المؤسسة، ولعل المؤسسة الجامعية على غرار تلك المؤسسات تلعب فيها العدالة التنظيمية دورا بارزا من أجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها التي من أجلها وجدت.

الإشكالية:

من خلال ما سبق ذكره فإن دراستنا هذه تستهدف الوقوف على إشكالية مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في واقع المؤسسة الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة زيان عاشور في ولاية الجلفة حيث سوف نختار عينة الدراسة من أساتذة قسم علم الاجتماع في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وعليه فإننا تساؤلنا سيكون كالتالي : ما هو واقع ممارسة العدالة التنظيمية داخل جامعة زيان عاشور في ولاية الجلفة من خلال وجهة نظر أساتذة قسم علم الاجتماع في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ؟ وتفرع عن سؤال الإشكالية عدة تساؤلات فرعية هي كالتالي:

- ما هو الموقع الذي تحتله العدالة التوزيعية داخل نظام التسيير في جامعة زيان عاشور في الجلفة من وجهة نظر الأساتذة في قسم علم الاجتماع ؟
- ما مدى ممارسة الأساتذة للعدالة الإجرائية في واقع جامعة زيان عاشور بالجلفة قسم علم الاجتماع ؟
- ما هو مستوى ممارسة الأساتذة في قسم علم الاجتماع في جامعة زيان عاشور بالجلفة للعدالة التفاعلية (التفاعلية) من الناحية التنظيمية والإدارية في الواقع ؟

فرضيات الدراسة:

جاءت الفرضيات الجزئية للدراسة كالاتي:

- الفرضية الأولى: في الواقع توجد هناك ممارسة فعلية للعدالة التوزيعية من طرف أساتذة قسم علم الاجتماع في جامعة زيان عاشور بالجلفة.
 - الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع للعدالة الإجرائية في واقع عملية التسيير داخل جامعة زيان عاشور بالجلفة ممارس من طرف أساتذة قسم علم الاجتماع.
 - الفرضية الثالثة: مستوى ممارسة العدالة التعاملية (التفاعلية) مرتفع من خلال وجهة نظر الأساتذة في قسم علم الاجتماع في جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- أهمية الدراسة:** تتمثل أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسين :

الجانب العلمي: يركز على أهمية موضوع العدالة التنظيمية في الواقع الجامعي الجزائري وتأثيرها على نجاح المؤسسة الجامعية. هذا الموضوع لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الأبحاث والدراسات الأكاديمية المحلية، مما يعطي أهمية علمية كبيرة للدراسة وتساهم في توفير قاعدة معرفية للباحثين والدارسين في هذا المجال.

الجانب العملي: تكمن أهميته في جمع المعلومات من الواقع الجامعي وفهم وتحليل وتفسير حقيقة وجود العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية، فالجامعة تقدم خدمات تعليمية للطلاب وتعتمد على أساتذة أكفاء في عملية التكوين، تؤثر في عملهم متغيرات تنظيمية عديدة منها العدالة التنظيمية.

أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال موضوع الدراسة إلى إيجاد إجابة دقيقة حول الإشكالية التي طرحتها الدراسة، وهو ما يؤدي بنا إلى ضرورة تبني مجموعة من الأهداف ومن خلالها يمكننا إيجاد نقاط اتصال واشترك بين التراث النظري والواقع المدرس والمتمثل في قياس مستوى الممارسة الحقيقية لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) في واقع المؤسسة الجامعية من وجهة نظر الأساتذة.
- تركز هذه الدراسة على أهمية العدالة التنظيمية كأحد المتغيرات التنظيمية التي يمكن أن تكون لها تأثير واضح على سير العمليات الإدارية داخل المؤسسة الجامعية.
- التعرف على واقع ممارسة العدالة التنظيمية باعتبارها مرجعية تتبلور حولها جميع الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة الجامعية خاصة سلك الأساتذة.
- التحقق من صدق الفرضيات، والتي من خلالها يمكننا أن نضع تصورا لواقع ممارسة العدالة التنظيمية ودورها في الحفاظ على السير الجيد للمؤسسة الجامعية خصوصا مع الوضعية التي تعيشها المؤسسات الجامعية.

منهج الدراسة :

لقد وقع الاختيار كمنهج ملائم للدراسة الموسومة بممارسة العدالة التنظيمية في واقع المؤسسة الجزائرية على المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة العدالة التنظيمية كممارسة فعلية داخل المؤسسة الجزائرية، من حيث مظاهرها ومميزاتها وعلاقتها والعوامل المؤثرة فيها، وكل ذلك من أجل الحصول على نتائج دقيقة

ومفصلة حول حقيقة مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) في واقع المؤسسة الجزائرية والجامعية بالخصوص.

I. الجانب النظري للدراسة:

1 تحديد مفاهيم الدراسة:

1.1 مفهوم العدالة التنظيمية **organizational justice** :

إن الغوص في التراث الفكري والنظري فيما يخص الجانب الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والإنساني والإداري يدرك الدور الذي يلعبه موضوع العدالة التنظيمية داخل المنظمات والمؤسسات سواء على مستوى الماكرو أو الميكرو، إذ يعتبر مصطلح العدالة التنظيمية من المصطلحات النسبية في إيجاد تعريف محدد ذو معنى موحد بين كل تلك الجوانب التي ذكرها سابقا والتي تناولت موضوع العدالة التنظيمية، كذلك الاختلاف بين الباحثين في إيجاد تعريف محدد يرجع إلى الرؤيا والزوايا التي تناولت الموضوع.

وعليه نقول أن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر كمصطلح إلا سنة 1987 على يد الباحث جرينبرغ (Greenberg) لوصف ما يسمى بالإنصاف والمساواة والعدالة داخل البيئة التنظيمية أو ما يسود المناخ التنظيمي في المؤسسة.⁴

ولكن ظهوره كمصطلح أكاديمي يعود إلى ظهور نظرية العدالة والمساواة " Equity Theory " التي جاء بها عالم النفس ستاسي آدمز (Stacey Adams) والتي من أهم ما جاءت به أن أي تنظيم أو مؤسسة وهي في طريق تحقيق أهدافها من خلال أداء عمالها يجب أن توفر عدة عوامل ومن أبرز تلك العوامل الحوافز التي تدفع الفرد نحو الأداء الجيد ومن نقاط المهمة في الحوافز وجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة، كذلك هي نظرية ترتبط بالحالة الجماعية وليست الفردية فقط لأن الشخص يقارن نفسه ووضعه وما يحصل عليه من مزايا مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة، نرى أن هذا المفهوم يجرنا إلى أن تطبيق العدالة التنظيمية يجب تطبيقه داخل المؤسسة وخارجها وهي بذلك ترى أن المؤسسة التنظيمية ذات نسق مفتوح بالنسبة للعمال لذلك نقول أن المناخ والثقافة التنظيمية يلعبان دورا كبيرا في إحلال مبادئ العدالة التنظيمية في المؤسسة.

إن من المفاهيم التي أعطت معنى لموضوع العدالة التنظيمية نجد مفهوم (Byars and Rue) الذي جاء فيه أن " العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة " ⁵ ، ومعنى ذلك أن الفرد العامل في المنظمة يقيس جهوده المبذولة من خلال الأعمال التي يقوم بها مع ما حققه من نتيجة، والنتيجة هي الأجر والمكافآت التي ينالها من خلال ذلك الجهد المبذول فإذا رأى أنها تتوافق مع الجهود المبذولة هنا نقول أن العدالة التنظيمية محققة داخل المؤسسة، وبالتالي إذا تحققت العدالة التنظيمية فإنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها في الاستمرار والاستقرار.

والعدالة التنظيمية حسب (Saal and Moore) هي القيمة التنظيمية المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة، أي أن العدالة التنظيمية أحد القيم الاجتماعية والنفسية في المنظمة والتي دورها تكريس الشفافية والنزاهة والصدق والاحترام والإنصاف الذي يسود

البيئة التنظيمية وهي بذلك حسب " (Greenberg) قيمة ومضمون متغير له دلالات في التأثير التنظيمي، يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على الفعل التنظيمي للعاملين في المنظمة " ⁶.
وتعتبر العدالة التنظيمية أحد العوامل المهمة التي تساهم في نجاح المنظمات واستمرارها في عطائها أو عملها، حيث تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات التي وضعتها المؤسسات بكل احترافية وكفاءة وفاعلية من طرف عمالها، وفي هذا الصدد نقول أن " العدالة التنظيمية كذلك ليست فقط أحد مكونات نجاح المنظمة، بل إنها أحد المؤشرات الهامة للتنبؤ بنجاح المنظمة، فالعدالة التنظيمية بكل أبعادها تعني أن العاملين في تلك المنظمة سوف يبدون ردود أفعال إيجابية تجاه المنظمة سواء في إنتاجيتهم أو في أفعالهم الذاتية أو الجماعية " ⁷.

ومن خلال المفاهيم والمعاني التي تم طرحها سابقا والتي أعطيت لمفهوم العدالة التنظيمية فإننا نصل إلى مفهوم إجرائي يمكن أن يحمل معنى توجهنا في دراستنا هذه ، فالعدالة التنظيمية هي مدى إحساس العامل داخل المنظمة بالنزاهة والشفافية والموضوعية والمساواة وذلك في توزيع المخرجات، وهذه المخرجات تتمثل في اتخاذ القرارات والقيام بالإجراءات وشعور العامل بالمعاملة الحسنة التي يعامل بها داخل المؤسسة، كما تعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية في الجهاز الإداري في المنظمة والتي لها تأثير واضح على سير العمليات الإدارية، كما لها تأثير واضح على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى العاملين بوجه خاص ولدى المنظمة بالعموم، لذلك كان لابد للمشرفين على المنظمات والمؤسسات بسط مبادئ العدالة في كامل أجزاء الأجهزة التنظيمية داخلها ونشرها بين العمال، لتشمل جميع المعاملات الإدارية داخل المنظمة من عمليات التوظيف والتكوين وتقييم الأداء وتقسيم المكافآت وعمليات الترقية وتوقيف العمال.. إلخ وما إلى ذلك من العمليات الإدارية التي تخص العمال والتي يجب أن يسودها العدل، إذن نقول أن العدالة التنظيمية هي إحدى القيم التنظيمية ويرجع سبب ذلك إلى القيم الاجتماعية والنفسية التي تحملها، وهناك ثلاثة أبعاد من العدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية (التفاعلية).

2.1 أبعاد العدالة التنظيمية:

1.2.1 العدالة التوزيعية : La justice distributive

يرى الكثير من الباحثين والدارسين في الشأن الإداري والتنظيمي في المؤسسة أن بداية الأبحاث والدراسات التي أجريت حول موضوع العدالة التنظيمية خاصة في الفترة الممتدة من 1960 م إلى 1970 م كانت جميعها تركز على جانب واحد هو العدالة التوزيعية والتي كانت تركز على عدالة العوائد أو النتائج أو المكافآت التي يحصل عليها الموظف أو العامل.

فلقد تم تعريفها عند أكثر من باحث في الشأن الإداري والتنظيمي على أنها هي " الإنصاف المدرك من قبل الأفراد لتوزيع الحوافز بينهم وهي عدالة توزيع الفوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف وفقا لمبدأ التوزيع المستند على المساواة " ⁸.

ومن خلال هذا المفهوم يتبين لنا أن عدالة التوزيع تتعلق أساسا بنظرية المساواة التي جاء بها آدمز والذي يشير إلى أن العمال داخل المؤسسات والمنظمات يدركون العدالة من خلال كمية النتائج والفوائد والمكافآت التي يحصلون عليها والتي تتمثل خصيصا في تقييمهم لنسبة المنفعة المادية والمعنوية التي يتحصلون عليها مقارنة مع جهوداتهم المبذولة ثم مقارنتها مع زملائهم في العمل، وعلى هذا الأساس فقد حدد (ORGAN 1988) ثلاثة مبادئ أساسية لعدالة التوزيع في المؤسسات والمنظمات وهي:

- مبدأ المساواة: " يقوم هذا المبدأ على أساس إعطاء المكافآت على أساس المساهمة " ⁹.
 - مبدأ النوعية: " أن كل الناس بغض النظر عن خصائصهم الفردية (العرق ، الجنس ، العمر ،... إلخ) يجب أن يتساووا في الحصول على المكافآت " ¹⁰.
 - مبدأ الحاجة: " وتعني تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين (متزوج ، أعزب) " ¹¹، يقوم هذا المبدأ على عملية الأولوية.
- فنقول أن العدالة التوزيعية هي العدالة التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التي تحققت في المنظمة على العمال والذين كانوا يمثلون أهم مدخلتها، والتي تتحدد عن طريق تقدير الأجر الأنسب من خلال كيفية توزيع وتقسيم أعباء العمل بين الموظفين.

2.2.1 العدالة الإجرائية La justice procédurale :

ذهب معظم أو أغلب المختصين في الشأن الإداري داخل المؤسسات والمنظمات أن الاهتمام في بداية الأمر كان ينصب في دراستهم وفي أبحاثهم فيما يخص موضوع العدالة التنظيمية على بعد واحد فقط هو العدالة التوزيعية، ولكن ومع منتصف السبعينات من القرن الماضي بدأت عملية البحث والتقصي تأخذ منعطفًا آخر نحو بعد من أبعاد العدالة التنظيمية هو العدالة الإجرائية بعدما كان التركيز من طرف الأفراد داخل المنظمات ينصب على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) أصبح الاهتمام يركز على كيفية اتخاذ تلك القرارات والتي تعرف بالعدالة الإجرائية والتي تمثل انعكاسا لمدى إدراك الموظفين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد النتائج والفوائد والمكافآت ¹².

لذلك فالعدالة الإجرائية تتمثل في الإدراك والشعور الإيجابي الذي يحس به الموظف والعمال من خلال الإجراءات والطرق التي تستخدمها المنظمات والمؤسسات من أجل تحديد الأهداف والنتائج والمكافآت والتي تعتبر كمخرجات، وهذا ما دلّ عليه تعريف القطانة عندما عرف العدالة الإجرائية بأنها " تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والتي تنعكس لدى إحساس المرؤوسين في المنظمة حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها " ¹³.

فالعدالة الإجرائية هي تلك القرارات والإجراءات والطرق الرسمية التي تتبناها المنظمة من أجل بلوغ أهداف ونتائج معينة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف الموظفين من أجل تقليل الأخطار والأخطاء والتي يتم اتخاذها من طرف الرؤساء ، وهذا ما أشار إليه الحواس عندما تطرق إلى موضوع العدالة الإجرائية حيث قال أنها هي إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النتائج ¹⁴ ، إذن هي

إدراك الموظفين بأن القرارات المتخذة من طرف القائمين على المؤسسة والمنظمة في تحديد النتائج والمخرجات هي قرارات نزيهة وعادلة.

ومن خلال ما سبق ذكره حول العدالة الإجرائية يمكننا القول على أنها هي كل القرارات والطرق والعمليات والآليات التي استخدمت من طرف المؤسسات من أجل تحديد المخرجات والنتائج والمكافآت وهي التي على أساسها يتم إدراك عدالة الإجراءات من طرف الموظفين.

3.2.1 العدالة التعاملية (التفاعلية) : La justice transactionnelle

ظهرت العدالة التعاملية (التفاعلية) من خلال الافتراضات التي صاغها (Moag and Bies) سنة 1986 من خلال تطرقهما إلى مسألة دور علاقات التعامل بين صناع القرار أو بصورة أكثر وضوحا بين القادة والعمال والذين بدورهم يستقبلون تلك القرارات، حيث بقي الإشكال والجدل يدور حول ما إذا كان جانب العلاقات الذاتية للعدالة يمثل جانبا من العدالة الإجرائية أو أنه بعد آخر يميز العدالة التنظيمية في المؤسسة¹⁵.

فالعدالة التعاملية (التفاعلية) تمثل مدى إدراك العمال والموظفين داخل المنظمات والمؤسسات لعدالة التعاملات التي يتعاملون به من طرف القائمين على شؤون المؤسسة عند تطبيقهم للإجراءات التنظيمية، حيث جاء تعريفها على أنها هي " معتقدات وأفكار الأفراد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند سن أو وضع الإجراءات ، وطبيعة الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل معهم وغالبا ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية " ¹⁶.

وهناك رأي آخر يرى أن العدالة التعاملية ليست بضرورة تمثل جزء من العدالة الإجرائية بل ويدعون إلى ضرورة فصل العدالة التعاملية عن العدالة الإجرائية وهذا ما يؤكد عليه (Moag and Bies) عندما عرفها " على أنها تعكس نوعية المعاملة التي يتلقاها العامل عند تطبيق الإجراءات التنظيمية " ¹⁷ ، وهذا المعنى الذي صاغه العالمين يدل على أن هذا البعد الذي يمثل أحد أبعاد العدالة التنظيمية ويمثل إدراك الموظف داخل المؤسسة لطريقة المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم أصحاب القرار بتطبيق قراراتهم عليهم، فهي في هذه الحالة لا تمثل عدالة نتائج القرارات ولا عدالة القرار بحد ذاته كإجراء، بل تتمثل في عملية التفاعل بين أصحاب القرار والموظفين، لأن عملية تطبيق القرارات الإدارية تتطلب أن يكون هناك عملية تواصل بين أصحاب القرار والموظفين داخل المؤسسة.

وعليه نقول أن عدالة التعاملات (التفاعلات) تتضح رؤيتها من خلال نوعية العلاقات والمعاملات التفاعلية بين الرؤساء والموظفين داخل المؤسسات، ومن الأمثلة على ذلك المعاملة التي يحظى بها الموظف من قبل الرئيس أثناء عملية تقييم النتائج والأداء وكذلك كمية الاحترام والتقدير التي يعامل بها الرئيس الموظفين عند إبلاغهم بمحتوى القرارات المتخذة وكيفية صنع تلك القرارات كلها تمثل الجانب الأخلاقي القيمي الذي تبرزه الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

2 الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الأدب النظري من أبحاث ودراسات التي كان موضوعها العدالة التنظيمية، وجدنا العديد منها تناول متغير الدراسة بالتحليل والتفسير وإعطاء الحلول، هذه الدراسات كانت على المستوى العربي الاقليمي وعلى المستوى المحلي الجزائري، لذلك سنتناول هذه الدراسات حسب أهميتها لموضوع الدراسة.

الدراسة الأولى: (فتحي محسن شما، منيرة محمد الشرمان، 2019) التي جاءت موسومة تحت عنوان العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

الدراسة الثانية: (سارة زويبي، 2015) التي جاءت موسومة بعنوان واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية " دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. "

الدراسة الثالثة: (خلف بن محمد خلف العنزي، 2019) والتي جاءت موسومة بعنوان العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

الدراسة الرابعة: (فوزية صالح عبد الله الشمري، 2018) والتي جاءت بعنوان مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء.

الدراسة الخامسة: (حياة الدهبي ، 2020) دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل وجاءت موسومة بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية عمل ميداني ببنوك ولاية أدرار.

تعقيب على الدراسات السابقة والموقع الذي تحتله من الدراسة:

وتأسيسا على ما سبق طرحه في دراسات السابقة، هدفت كلها إلى دراسة العدالة التنظيمية والتعرف على أهم العوامل التي تؤثر فيها وذلك كله من خلال مستوى ممارسة الموظفين لها مثل دراسة: (حياة الدهبي، 2020) و (فوزية عبد الله الشمري، 2019) و (خلف بن محمد الخلف العنزي، 2019)، وكذلك التعرف على أهميتها داخل الجهاز التنظيمي داخل المؤسسات والتنظيمات من خلال تأثيرها على عدة عمليات الإدارية كالتزام التنظيمي والكفاءة الإنتاجية و الأدوات والمعرفة ... إلخ كدراسة (فتحي محسن شما، منيرة محمد الشرمان، 2019)، وكذلك استطعنا التعرف عليها كممارسة وواقع داخل المؤسسات والمنظمات والتي تتضح من خلال ما يقوم به المدراء تجاه الموظفين كدراسة (سارة الزويبي، 2015)، وتبين لنا أن موضوع العدالة التنظيمية يعتبر من المواضيع الحساسة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، بناء على الدور الذي تلعبه في تحقيق نجاح وأهداف المؤسسات والمنظمات، كما يلاحظ اتفاقها في استعمال منهج موحد في معالجة موضوع العدالة التنظيمية وهو المنهج الوصفي سواء التحليلي أو الارتباطي، أما الأداة المستعملة في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع العدالة التنظيمية نجدها توافقت في استعمال الاستمارة كأداة مناسبة للدراسة.

II. الجانب الميداني :

سنتطرق في هذا الجانب من الدراسة إلى كل من مجالات الدراسة والأداة المستعملة في جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، وكذلك التحليل الإحصائي والسوسولوجي للجدول واستخلاص النتائج ومناقشتها في ظل الفرضيات المطروحة، ثم النتائج العامة للدراسة ونختتمها بالتوصيات.

1. مجالات الدراسة: تم ربط موضوع الدراسة بالمجالات الآتية:

المجال الموضوعي : حيث اقتصرت الدراسة على قياس مستوى أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) في واقع المؤسسة الجزائرية .

المجال المكاني: حيث اقتصرت الدراسة على المؤسسة الجامعية زيان عاشور بالجلفة وبالتحديد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع.

المجال الزمني: تم مباشرة هذه الدراسة من الفترة الزمنية المقدرة بأربعة أشهر من بداية فيفري 2023 إلى غاية ماي 2023.

المجال البشري : اقتصرت هذه الدراسة على الأساتذة الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وبالتحديد أساتذة قسم علم الاجتماع في جامعة زيان عاشور بالجلفة للسنة الجامعية 2022 / 2023.

2. عينة الدراسة :

يعتبر أسلوب المسح الشامل أحد أهم الأساليب في جمع البيانات والمعلومات في البحوث الاجتماعية، فهو يتناسب مع القياسات الكمية للظواهر الاجتماعية، ويمكن الباحثين من تجربة واختبار فرضياتهم بمعايير كمية، وقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على أسلوب المسح الشامل من أجل جمع المعلومات المختلفة حول ظاهرة واقع ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث في المؤسسة الجامعية، حيث تم جمع البيانات من أساتذة قسم علم الاجتماع والذين يقدر عددهم بـ 62 أستاذ، ولكن بسبب بعض الصعوبات كتغيب الأساتذة وتعذر وجودهم وتهرب بعضهم، فقد تم استرجاع 50 استمارة فقط الأمر الذي أدى إلى عدم اكتمال عملية المسح الشامل.

3. الأداة المستعملة في جمع البيانات :

اعتمدنا في دراستنا من أجل جمع البيانات والمعلومات على أداة تعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع المعلومات وهي الاستمارة والتي نهدف من خلالها إلى قياس مستوى ممارسة الأساتذة لأبعاد العدالة التنظيمية في واقع المؤسسة الجامعية زيان عاشور بالجلفة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع وبالتحديد، وضمت الاستمارة 25 سؤالاً موزعين على أربع محاور كما يبينه الجدول التالي :

عدد المحاور	01	02	03	04
عبارات المحاور	البيانات الشخصية	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية
عدد الأسئلة	04	07	07	07

الجدول (01) : توزيع الأسئلة على عدد محاور الاستمارة

بعد التحقق من المعايير السيكمترية للاستمارة من حيث (الصدق والثبات) قمنا بتوزيعها على الأساتذة والذين يمثلون عينة الدراسة، وكانت الإجابات حسب سلم ليكرت الخماسي موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

4. التحليل الإحصائي والسوسولوجي للجداول:

الجدول (02) عرض خصائص أفراد العينة : سنسعى إلى عرض خصائص مجتمع البحث وهم عينة الدراسة حسب كل من الجنس، الخبرة المهنية، الرتبة الأكاديمية، الحالة العائلية.

المتغير	الإجابات	التكرار	النسبة	المتغير	الإجابات	التكرار	النسبة
الخبرة المهنية	ذكر	35	70	أقل من 05 سنوات	13	26	
	أنثى	15	30	من 05 الى 10 سنوات	14	28	
	مجموع التكرارات	50	100	من 10 الى 15 سنة	13	26	
				فوق 15 سنة	10	20	
				مجموع التكرارات	50	100	

المتغير	الإجابات	التكرار	النسبة	المتغير	الإجابات	التكرار	النسبة
الرتبة الأكاديمية	أستاذ تعليم العالي	11	22	الحالة العائلية	متزوج	30	60
	أستاذ محاضر	23	46		أعزب	17	34
	أستاذ مساعد أ	12	24		مطلق	3	6
	أستاذ مساعد ب	4	8		أرمل	0	0
	مجموع التكرارات	50	100		مجموع التكرارات	50	100

تحليل الجدول : يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم الإجابات كانت من الجنس الذكوري حيث بلغت نسبة الذكور 70% يليها الجنس الأنثوي حيث بلغت نسب الإناث 30%، كما أن أفراد العينة كانت لهم خبرة مهنية متقاربة حيث سجلت 28% للأساتذة الذين كانت لهم فترة عمل من 05 إلى 10 سنة فيما سجلت أقل نسبة بـ 20% للأساتذة الذين كانت فترة عملهم فوق 15 سنة، فيما تساوي الأساتذة الذين كانت فترة عملهم أقل من 05 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة بنسبة 26%، كما لاحظنا أن معظم الإجابات كانت من الأساتذة الذين يمتلكون درجة أستاذ محاضر "أ" بنسبة 46% فيما تقاربت نسب كل من الأساتذة الذين يمتلكون درجة أستاذ تعليم عالي وأستاذ مساعد "أ" بنسبة 22% و24% على التوالي، فيما كانت إجابات من يمتلكون درجة أستاذ "ب" هي الأدنى بنسبة 8%، كما لاحظنا أن معظم الإجابات كانت للأساتذة المتزوجين بنسبة 60%، فيما كانت نسبة الأساتذة غير المتزوجين 34%، وفي الأخير كانت نسبة إجابات الأساتذة المطلقين 6% من مجتمع البحث فيما انعدمت إجابات الأساتذة الأرمال.

الجدول (03) : استجابة أفراد العينة لمحور العدالة التوزيعية.

الرقم	السؤال	1.03 متوسطات الانحراف المعياري											
		3.11 متوسط المتوسطات											
		الاتجاه العينة		النسبة %		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		الاختيارات			
		موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%		
1	يعتقد الأساتذة في قسم علم الاجتماع أن الراتب الذي يتلقونه يتناسب مع مجهوداتهم ومهامهم	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
2	رئيس قسم علم الاجتماع يقسم أعباء العمل بين الأساتذة بصورة عادلة	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
3	هناك تكافؤ بين الأساتذة في الحصول على الترقيات والمكافآت و الحوافز	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
4	تتم عملية توزيع المهام بين الأساتذة في قسم علم الاجتماع من خلال ترتيب الأكاديمي للأستاذة	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
5	هناك أسس وآليات شفافة معتمدة من طرف الجامعة في توزيع المهام بين الأساتذة	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
6	توفر الإدارة في قسم علم الاجتماع الموارد المادية التي تساعد على عملية التدريس من خلال توزيعها على الأساتذة بشكل متساوي (أدوات الالكترونية ، مكاتب ...)	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
7	الإدارة في قسم علم الاجتماع عند تقييمها لعمل الأساتذة من أجل الاستفادة من الحوافز تعتمد على مبدأ الكفاءة والجدارة والاستحقاق	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	محايد	موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة

التحليل الخاص بمحور العدالة التوزيعية: يظهر من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه المتعلق بالعدالة التوزيعية أن مستوى العينة فيما يخص اتجاه الأساتذة في قسم علم الاجتماع نحو ممارسة العدالة التوزيعية كفعل اجتماعي في واقع المؤسسة الجامعية زيان عاشور بالجلفة يتجه نحو "الحياد" بمتوسط حسابي يقدر بـ [3.11] وانحراف معياري يقدر بـ [1.03] والذي سنفصل فيه فيما يلي:

تظهر النتائج الإحصائية للأسئلة المتعلقة بمؤشرات العدالة التوزيعية أن الأساتذة في قسم علم الاجتماع يميلون إلى الحياد في إجاباتهم فيما يخص ممارستهم للعدالة التوزيعية وهذا ما توضحه نتائج السؤال (03) أن "هناك تكافؤ بين الأساتذة في الحصول على الترقيات والمكافآت والحوافز" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.88] وانحراف معياري يقدر بـ [0.77]، والسؤال (05) أن "هناك أسس وآليات شفافة معتمدة من طرف الجامعة في توزيع المهام بين الأساتذة" بمتوسط حسابي يقدر بـ [3.06] وانحراف معياري يقدر بـ [1.16]، والسؤال (07) "أن الإدارة في قسم علم الاجتماع عند تقييمها لعمل الأساتذة من أجل الاستفادة من الحوافز تعتمد على مبدأ الكفاءة الجدارة والاستحقاق" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.92] وانحراف معياري يقدر بـ [0.98].

فيما تلتها في المرتبة الثانية اتجاه الأساتذة في إجاباتهم نحو ممارسة العدالة التوزيعية في قسم الاجتماع بجامعة زيان عاشور بالجلفة إلى الميل نحو الموافقة وهذا ما توضحه نتائج السؤال الأول (01) حيث "يرى الأساتذة في قسم علم الاجتماع أن الراتب الذي يتحصلون يتناسب مع مجهوداتهم المبذولة" بمتوسط حسابي يقدر بـ [3.94] وانحراف معياري يقدر بـ [1.09]، ونتيجة السؤال (02) وهم الذين يرون "أن رئيس القسم في علم الاجتماع يقسم أعباء العمل بين الأساتذة بصورة عادلة" بمتوسط حسابي يقدر بـ [3.44] وانحراف معياري يقدر بـ [1.01] ونتيجة السؤال (04) الذي يرى فيه الأساتذة أن "عملية توزيع المهام بين الأساتذة في القسم تتم من خلال ترتيب الأكاديمي للأساتذة" بمتوسط حسابي يقدر بـ [3.46] وانحراف معياري يقدر بـ [1.14].

وفي الأخير يتجه بعض الأساتذة على عدم الموافقة في ممارسة العدالة التوزيعية داخل قسم علم الاجتماع وهذا ما يوضحه وتثبته نتيجة السؤال (06) "والتي ترى أن الإدارة في القسم لا توفر الإمكانيات والموارد المادية التي تساعد الأساتذة على عملهم" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.06] وانحراف معياري يقدر بـ [1.09].

يظهر لنا جليا من خلال النتائج أن هناك غموض وعدم وضوح يكتنف عدة عمليات إدارية، منها عملية توزيع الحوافز كنظام المكافآت والترقيات، وهذا يرجع بالأساس إلى الضبابية التي تكتنف القوانين والآليات والأسس المعتمدة من الإدارة في تنظيم وتوضيح مثل هذه العمليات الإدارية، الأمر الذي أدى للأساتذة إلى توضيح رؤيتهم للقوانين والآليات المعتمدة في التوزيع وتسيير العمل داخل المؤسسة الجامعية من خلال تسخطهم على الإدارة في هذا الأمر ودعوة الإدارة إلى توضيح وتبيين القوانين وشرحها وتنفيذها على أرض الواقع وأن لا تبقى دون تنفيذ، كذلك من الأمور الملاحظة أن الإدارة في قسم علم الاجتماع سعت إلى إرساء العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها ولعل من أبرزها العامل المادي المتمثل في عملية توزيع الأجور بين الأساتذة داخل القسم، ويرى معظم الأساتذة أنه يتوافق وطبيعة العمل الذي يقومون به، هذه الظروف المادية تعمل على زيادة الأداء الفعال من طرف الأساتذة والذي بدوره يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها المسطرة ويؤدي أيضا إلى تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للأساتذة،

ومن الأمور الملاحظة أيضا من خلال النتائج هو الغياب التام للوسائل والموارد المادية التي تسهل العمليات التكوينية والتعليمية بالنسبة للأساتذة الأمر الذي انعكس على مردود الأساتذة وأدى إلى عرقلة العملية التكوينية داخل القسم من طرف الفاعلين وهم الأساتذة وأدى إلى عدم الرضا عن الوضع.

الجدول (04) : استجابة أفراد العينة لمحور عدالة الإجراءات

الرد	السؤال	الاختيارات																		
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة										
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن									
1.17 2.77	متوسطات الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات	اتجاه العينة	% النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		1	يتم اتخاذ القرارات والإجراءات القانونية التي تخص العملية التكوينية من طرف رؤساء الأقسام داخل قسم علم الاجتماع بأسلوب ديمقراطي وتشاركي		
							0		17		24		16		5				10	
							0		17		24		16		5				10	
							0		17		24		16		5				10	
							0		17		24		16		5				10	
							0		17		24		16		5				10	
2	متوسطات الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات	اتجاه العينة	% النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		2	يتم تطبيق الإجراءات والقوانين على جميع الأساتذة ودون استثناء مع مراعاة الاستثناءات المستجدة التي تطرأ على بعضهم		
							1		28		8		11		6				12	
							1		28		8		11		6				12	
							1		28		8		11		6				12	
							1		28		8		11		6				12	
							1		28		8		11		6				12	
3	متوسطات الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات	اتجاه العينة	% النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		3	لا أرى أن القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها والعمل بما مجهفة بل ملائمة وعادلة		
							0		19		32		8		7				14	
							0		19		32		8		7				14	
							0		19		32		8		7				14	
							0		19		32		8		7				14	
							0		19		32		8		7				14	
4	متوسطات الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات	اتجاه العينة	% النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		4	يتم صنع واتخاذ القرارات والقوانين بصفة تشاركية بين الأطراف التي تنشط في قسم علم الاجتماع بما فيهم الأساتذة		
							1		10		26		19		7				14	
							1		10		26		19		7				14	
							1		10		26		19		7				14	
							1		10		26		19		7				14	
							1		10		26		19		7				14	
5	متوسطات الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات	اتجاه العينة	% النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		5	تخضع عملية تقييم الأساتذة في قسم علم الاجتماع إلى معايير وقوانين واضحة ومتساوية فيما بينهم		
							0		21		20		13		6				12	
							0		21		20		13		6				12	
							0		21		20		13		6				12	
							0		21		20		13		6				12	
							0		21		20		13		6				12	
6	متوسطات الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات	اتجاه العينة	% النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		6	يتم شرح كافة القرارات والإجراءات القانونية المتبعة في عملية متابعة سير عمل الأساتذة داخل قسم علم الاجتماع		
							1		6		30		19		9				18	
							1		6		30		19		9				18	
							1		6		30		19		9				18	
							1		6		30		19		9				18	
							1		6		30		19		9				18	

7	تعطي الإدارة الحق للأستاذة في ابداء وجهات نظرهم في القرارات والإجراءات المتخذة أو المتبعة داخل قسم علم الاجتماع	1	2	9	18	15	30	16	32	9	18	2.54	1.05	50.8	غير موافق
---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	---	----	------	------	------	-----------

تحليل الجدول الخاص بمحور عدالة الإجراءات : من خلال النتائج في الجدول أعلاه والمتعلقة بعدالة الإجراءات والتي تمثل أحد أبعاد العدالة التنظيمية يتضح لنا أن مستوى العينة فيما يخص اتجاه الأساتذة في قسم علم الاجتماع نحو ممارسة العدالة الإجرائية كفعل اجتماعي في واقع المؤسسة الجامعية زيان عاشور بالجلفة يتوجه نحو "الحياد" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.77] وانحراف معياري يقدر بـ [1.77] والذي سيأتي التفصيل فيه فيما يلي:

يتضح من خلال البيانات الإحصائية والمتعلقة بمؤشرات العدالة الإجرائية أن الأساتذة في قسم علم الاجتماع يتوجهون من خلال إجاباتهم إلى "الحياد" فيما يخص ممارستهم للعدالة الإجرائية وهذا ما توضحه نتائج السؤال (01) وهي الفئة التي يرى الأساتذة من خلالها "أن عملية اتخاذ القرارات والإجراءات التي تخص العملية البيداغوجية من طرف رؤساء الأقسام تتم بأسلوب ديمقراطي وتشاركي" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.88] وانحراف معياري يقدر بـ [1.1]، ونتائج السؤال (02) وهي الفئة التي يرى من خلالها الأساتذة أن عملية تطبيق القوانين والإجراءات تتم على جميع دون استثناء مع مراعاة ظروفهم الخاصة "بمتوسط حسابي يقدر بـ [3.14] وانحراف معياري يقدر بـ [1,15]، ونتائج السؤال (03) وهي الفئة التي ترى "أن القرارات التي يتم اتخاذها والعمل بها ليست مجحفة بل ملائمة وعادلة" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.94] وانحراف معياري يقدر بـ [1.05]، ونتائج السؤال (05) وهي الفئة التي ترى أن "عملية تقييم الأساتذة تخضع لقوانين ومعايير واضحة ومتساوية بينهم" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.92] وانحراف معياري يقدر بـ [1.08].

وتليها ثانيا من خلال النتائج الإحصائية أن الأساتذة يميلون في إجاباتهم نحو ممارسة العدالة الإجرائية في قسم علم الاجتماع إلى عدم الموافقة وهذا ما تثبته نتائج السؤال (04) وهي الفئة التي ترى "أن عملية صنع القرارات والقوانين لم تتم بصفة تشاركية بين الأطراف التي تنشط داخل القسم، بما فيهم الأساتذة" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2,58] انحراف معياري يقدر بـ [1.2]، ونتائج السؤال (06) وهي الفئة التي ترى أنه لم يتم شرح القوانين والقرارات المتخذة من طرف الإدارة للأساتذة "بمتوسط حسابي يقدر بـ [2,42] وانحراف معياري يقدر بـ [1.85]، ونتائج السؤال (07) وهي الفئة التي ترى "أن وجهات النظر التي يبدية الأساتذة في القرارات والقوانين التي تسيير الإدارة بما القسم لا تؤخذ بعين الاعتبار" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.54] وانحراف معياري يقدر بـ [1,05].

يتضح لنا من خلال رؤيتنا للنتائج الخاصة بالعدالة الإجرائية والتي يعبر عنها الجدول (04) أن هناك عدم وضوح يكتنف العمليات الإدارية والقوانين والقرارات والمعايير التي يتم من خلالها تسيير العمل داخل المؤسسة من طرف الإدارة، هذا التجهيل الممارس من طرف الإدارة للأستاذة يعطي رؤية واضحة مفادها أن الإدارة تسعى من خلال هذه الضبابية في القوانين إلى إحكام السيطرة على مفاتيح القوة والسلطة داخل القسم وحصرتها في الجانب الإداري فقط، الأمر الذي سيؤدي لاحتمال إلى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها التعليمية والتكوينية والبيداغوجية، كذلك هناك

نقطة أخرى وهي عدم إشراك الأساتذة في العمليات الإدارية كصنع القرارات واتخاذ الإجراءات الخاصة بسير العمل الإداري داخل القسم الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى نفور الأساتذة من عملهم وينتج عنه عدم الانتماء لهذا التنظيم المؤسسي وعدم شعورهم بالعدالة في الإجراءات والقرارات المتخذة من طرف السلطة الإدارية داخل القسم، ويلاحظ هناك تهميش من طرف الإدارة لعمل الأساتذة وحصره في الجانب الميداني التعليمي التكويني وإبعادهم عن العمل الإداري الذي مهمته صنع القوانين واتخاذ القرارات، ولكن التفكير الإداري الحديث يسعى إلى إشراك جميع الفاعلين داخل المؤسسات والتنظيمات في تحقيق أهدافهم من خلال مشاركة الجميع في صنع القرارات والإجراءات واحترام وجهات نظرهم من أجل تنمية روح الجماعة وخلق الانتماء للمؤسسة من خلال مفهوم الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف التي جاء به بيتر دروكر.

الجدول (05) : استجابة أفراد العينة لحوار عدالة التعاملات

الرقم	السؤال	الاختيارات										متوسط الانحراف المعياري	متوسط المتوسطات	متوسطات الانحراف المعياري		
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		غير موافق بشدة						
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	تسعى الإدارة في قسم علم الاجتماع إلى توفير مناخ عمل مناسب للأساتذة يسوده الاحترام والتقدير المتبادل	3	6	31	62	5	10	6	12	5	10	3.42	2.97	1.03	متوسطات الانحراف المعياري	
2	تعمل الإدارة في قسم علم الاجتماع على توطيد العلاقة مع الأساتذة من خلال التفاعل مع مقترحاتهم وتبادل وجهات نظر معهم من خلال ابداء آراءهم	4	8	9	18	14	28	17	34	6	12	2.76	2.97	1.03	متوسطات الانحراف المعياري	
3	يتم العمل على التكفل بجميع انشغالات واهتمامات الأساتذة وذلك من خلال استحداث جهاز داخل قسم علم الاجتماع يعمل الاهتمام بما	0	0	3	6	4	8	23	46	20	40	1.8	2.97	1.03	متوسطات الانحراف المعياري	

موافق	موافق	محايد	موافق
74.8	54	57.6	69.6
1.03	1.05	1.02	1.07
3.74	2.7	2.88	3.48
10	12	8	10
5	6	4	5
2	34	30	6
1	17	15	3
2	30	32	18
1	15	16	9
76	20	26	58
38	10	13	29
10	4	4	8
5	2	2	4

تحليل الجدول الخاص بمحور عدالة التعاملات : من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها من الجدول (05) والمتعلقة بعدالة التعاملات والتي تمثل البعد الثالث من مفهوم العدالة التنظيمية، يتبين لنا أن مستوى العينة فيما يخص اتجاه الأساتذة في قسم علم الاجتماع نحو ممارسة العدالة التعاملية كفاعل اجتماعي في واقع المؤسسة الجامعية زيان عاشور بالجلفة يتوجه نحو " الحياد " بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.92] وانحراف معياري يقدر بـ [1.03]، والذي سنفصل في جزئياته على النحو التالي:

يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية والمتعلقة بمؤشرات العدالة التعاملية أن الأساتذة في قسم علم الاجتماع يتوجهون من خلال إجاباتهم إلى "الحياد" فيما يخص ممارستهم للعدالة التعاملية وهذا ما توضحه نتائج إجابات السؤال (02) وهي الفئة التي " ترى أن الإدارة في قسم علم الاجتماع تعمل على توطيد العلاقة مع الأساتذة من خلال التفاعل مع مقترحاتهم وتبادل وجهات النظر معهم" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.76] وانحراف معياري يقدر بـ [1,13]، وإجابات السؤال (05) وهي الفئة التي " ترى أن القرارات التي تصدر من الجامعة يتم شرحها من طرف الإدارة الوصية داخل القسم لجميع الأساتذة وتزويدهم بأهم التفاصيل حولها" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.7] وانحراف معياري يقدر بـ [1.05]، وإجابات السؤال (06) وهي الفئة التي ترى "أن الإدارة تحرص على مصالح الأساتذة وتقدر مجهوداتهم وأفكارهم ومقترحاتهم وتوجهاتهم" بمتوسط حسابي يقدر بـ [2.88] وانحراف معياري يقدر بـ [1,02].

وتليها ثانيا من خلال النتائج الإحصائية توجه الأساتذة في إجاباتهم نحو ممارسة العدالة التعاملية في القسم إلى الموافقة على وجودها في الواقع وهذا ما تثبته النتائج التالية: إجابات السؤال (01) وهي الفئة التي ترى "أن الإدارة في قسم علم الاجتماع تسعى إلى توفير مناخ عمل مناسب للأساتذة يسوده الاحترام والتقدير" بمتوسط حسابي يقدر بـ [3.42] وانحراف معياري يقدر بـ [1.1]، وإجابات السؤال (04) وهي الفئة التي ترى "أن الإدارة داخل القسم تعمل على إعلام جميع الأساتذة بالنشاطات والملتقيات المقامة داخل بالمؤسسة الجامعية" بمتوسط حسابي يقدر بـ [3.74] وانحراف معياري يقدر بـ [1.03]، وإجابات السؤال (07) وهي الفئة التي ترى "أن الإدارة في قسم علم الاجتماع تراعي عند توزيعها وتقييمها للمهام التي توكل للأساتذة ظروفهم ومصالحهم الخاصة" بمتوسط حسابي يقدر بـ [3,48] وانحراف معياري يقدر بـ [1.07].

فيما تليها في المرتبة الثالثة أن الأساتذة يتوجهون في إجاباتهم نحو ممارسة العدالة التعاملية في القسم إلى عدم الموافقة بشدة وهذا ما توضحه نتائج إجابات السؤال (03) وهي الفئة التي ترى "أن الإدارة داخل القسم تعمل على التكفل بانشغالات واهتمامات الأساتذة وذلك من خلال استحداث جهاز إداري خاص بها" بمتوسط حسابي يقدر بـ [1.8] وانحراف معياري يقدر بـ [0.83].

يمكن تفسير إجابات غالبية الأساتذة حول المحور المتعلق بالعدالة التعاملية في قسم علم الاجتماع أن الإدارة تمارس نوعا من الحيادية في العلاقة التي تربطها بالأساتذة وهو ما ولد فتورا وعدم وضوح وضبابية تسود العلاقة بينهم، وهذا ما برهنت عليه أفعال الإدارة في عدم شرحها للقوانين واللوائح والقرارات التي تصدر من طرفها للأساتذة، أما عدم الاهتمام بأفكار وتوجهات ومقترحات الأساتذة وأخذها بعين الاعتبار فقد أدى بالأساتذة للشعور بالاغتراب المهني داخل المؤسسة، وكذا عدم فهم الأساتذة لقنوات الاتصال التي تحدد العلاقة بين الإدارة وبينهم والذي انعكس على شعورهم في عدم فهم مهامهم وحقوقهم، كما تسعى الإدارة من خلال مجهوداتها إلى توفير جو مناسب يساعد الأساتذة على الأداء الفعال لمهامهم، ولكن تبقى هذه الجهود على المستوى النظري ولم ترق إلى التطبيق الميداني، فالإدارة تراعي الجوانب الإنسانية والأخلاقية التي تفرضها الثقافة المجتمعية من خلال مراعاة مصالح وظروف الأساتذة الخاصة في عملية توزيع وتقييم عمل الأساتذة، هذه العوامل الإنسانية دائما ما تؤثر على نفسية الأساتذة وشعورهم بالأمان والأهمية داخل المؤسسة.

5. خلاصة مناقشة نتائج الدراسة:

- هناك ممارسة فعلية لمؤشرات العدالة التوزيعية في واقع قسم علم الاجتماع ولكن بنسبة متوسطة وهو ما تشير إليه نتائج الدراسة.
- هناك ممارسة فعلية لمؤشرات العدالة الإجرائية في واقع عملية التسيير داخل قسم علم الاجتماع ولكن أيضا بنسبة متوسطة وهذا ما وضحته النتائج.
- نستنتج أن هناك ممارسة فعلية من طرف الأساتذة لمؤشرات العدالة التعاملية في واقع المؤسسة، ولكن بنسبة متوسطة وهو ما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الثالثة التي تقول أن هناك ممارسة مرتفعة لمؤشرات العدالة التعاملية في واقع عملية التسيير بالمؤسسة.

6. النتائج العامة للدراسة:

- من خلال ما تم مناقشته من نتائج في ظل الفرضيات يمكن استخلاص النتائج التالية للدراسة:
- أكدت الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية بصفة عامة متوسط من ناحية الممارسة وهذا ما عبرت عنه مؤشرات أبعاد العدالة التنظيمية عند قياسها في واقع المؤسسة الجامعية من خلال وجهة نظر الأساتذة.
- كما أكدت الدراسة من خلال النتائج على أن هناك غموضا يكتنف القوانين والآليات والأسس والمعايير التي تعتمد عليها الإدارة في المؤسسة الجامعية في عملية توزيع الحوافز والترقيات بين الأساتذة، ولكن هناك إجماع من طرف الأساتذة بالرضا التام على نظام الأجور الذي يتلقاه الأساتذة نظير مجهوداتهم، ومع ذلك نشهد أن هناك ممارسة متوسطة لمؤشرات العدالة التوزيعية في واقع المؤسسة من خلال وجهة نظر الأساتذة.
- كذلك أكدت الدراسة من ناحية أخرى من خلال نتائجها على التهميش الذي يتعرض إليه الأساتذة وذلك من خلال عدم إشراكهم في عملية صنع القرارات والإجراءات وكيفية تطبيقها من الجانب الإداري في القسم، الأمر الذي أدى إلى إحساس الأساتذة بالاعتراض المهني داخل المؤسسة، كذلك من الأمور الملحوظة أن الإدارة تسعى إلى توفير الوسائل والعوامل الملائمة لتحقيق أهدافها ولكن كل هذا كان على المستوى النظري فقط، ولكن على المستوى الميداني لوحظ غيابه، وفي الأخير نقول حسب النتائج أن هناك ممارسة فعلية متوسطة في الواقع لمؤشرات العدالة الإجرائية من خلال وجهة نظر الأساتذة.
- أكدت الدراسة من خلال النتائج المتحصل عليها الغياب الشبه تام لروح فريق العمل داخل المؤسسة، وهذا ما تشير إليه العلاقة التي تربط الإدارة بالأساتذة داخل القسم، فالضبابية وعدم الوضوح هو الذي يميز قنوات الاتصال بينهم، الأمر الذي خلق عدم الرضا بالوضع القائم داخل المؤسسة، وكذلك من الأمور التي أدت إلى ذلك إحساس الأساتذة بعدم الاهتمام والتهميش والإهمال من طرف الإدارة و عدم إشراكهم في عمليات اتخاذ وصنع القرارات التي تسير بها المؤسسة، وعدم أخذ آرائهم وتوجهاتهم بعين الاعتبار الأمر الذي ولد هذه العلاقة السيئة بينهم، كل ذلك يرجع إلى تخوف الإدارة من توطيد العلاقة مع الأساتذة الأمر الذي سيؤدي حسب رأيهم إلى خروجها عن نطاقها الرسمي، مما استدعى الإدارة الحفاظ على العلاقة مع الأساتذة في ظل القوانين واللوائح الرسمية التي تنظم سير العمل داخل المؤسسة فقط، وفي الأخير نقول حسب النتائج أن هناك ممارسة فعلية متوسطة لمؤشرات العدالة التعاملية في واقع المؤسسة الجامعية من خلال وجهة نظر الأساتذة.

7. التوصيات الخاصة بالدراسة : في ضوء الاستنتاجات العامة وبناء على الإطار النظري للدراسة وواقع التحليل

الإحصائي والسوسيولوجي تم اقتراح التوصيات التالية:

- يجب بناء استراتيجية واضحة المعالم تهدف إلى توضيح القوانين والآليات المناسبة التي يتم العمل بها في تنظيم سير العمليات الإدارية ومن أبرزها نظام الحوافز والمكافآت، وضمان التوزيع العادل لمختلف المهام داخل قسم علم الاجتماع بالمؤسسة الجامعية زيان عاشور بالجلفة مع الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

أ) معرفة الاحتياجات: والتي يجب أن تستند إلى تحليل متكامل لاحتياجات المؤسسة الجامعية وتحديد المجالات التي تستوجب تحفيز الأساتذة وتقديم المكافآت عليها من خلال تحديد المهام الحيوية والأهداف الاستراتيجية التي تستوجب الجهود وتشجيع الأداء المتميز عليها.

ب) وضوح القوانين والسياسات: يجب أن توضع قوانين وسياسات واضحة تنظم سير العمليات الإدارية في المؤسسة الجامعية، وينبغي أن تتضمن هذه السياسات المبادئ التوجيهية لتحديد المعايير وكيفية استخدامها بشكل عادل وشفاف.

ج) - تشجيع التعاون وروح الفريق: يجب أن تشجع الاستراتيجية الموضوعية التعاون والعمل الجماعي وتكافئ المساهمة الجماعية في تحقيق الأهداف المشتركة مما يؤدي إلى تعزيز الروح التعاونية بين الإدارة والأساتذة في قسم علم الاجتماع المؤسسة الجامعية زيان عاشور بالجلفة.

- وجوب العمل على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاخلاقية التي تحكم العلاقات بين الإدارة والأساتذة داخل المؤسسة الجامعية وذلك من خلال إيجاد آليات للتواصل من طرف الإدارة متمثلة في إقامة الندوات والملتقيات والمؤتمرات تهدف إلى معالجة المشاكل والمواضيع الشائكة داخل المؤسسة الجامعية وهذا ما سيزيد من فعالية العدالة التعاملية داخل الجامعة.

الهوامش:

¹ خلف بن محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية، جامعة أسيوط (مصر)، المجلد 35، العدد4، 2019، ص75.

² فتحي محسن شما، منيرة محمود الشومان، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، المجلد 27، العدد الأول، 2019، ص 699.

³ سارة زويقي، واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة)، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، المجلد أ، العدد 43، 2015، ص382.

⁴ فرج شعبان، شيخ سعيدة، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، البلدة(الجزائر)، المجلد 4، العدد 7، 2015، ص149.

⁵ ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (دراسة حالة البنك المركزي المصري)، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مصر، العدد 18، 2017، ص9.

المرجع نفسه، ص 9.

⁷ عبير مختار سويقي، أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي (دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر فرع أسيوط)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس (مصر)، المجلد 47، العدد 4، 2017، ص557.

⁸ سلطان عبد الفتاح، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية (دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة)، أطروحة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص85.

⁹ جبايلي عبدالحق، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز - أم بواقي نموذجاً -)، أطروحة ماجستير، جامعة البلدة 2، 2014، ص66.

¹⁰ المرجع نفسه، ص 67.

¹¹ المرجع نفسه، ص 67.

- ¹² حياة الدهي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بدوران العمل في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية ببنوك ولاية أدرار)، أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار، 2020، ص73.
- ¹³ فوزية صالح عبد الله الشمري، مستوى العدالة التنظيمية التي تمارسها رئيسات الأقسام التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للأعضاء، مجلة العلوم التربوية، الرياض السعودية، المجلد 21، العدد 1، 2019، ص306.
- ¹⁴ المرجع نفسه، ص 306.
- ¹⁵ حياة الدهي، مرجع سابق، ص 80.
- ¹⁶ مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام (دراسة ميدانية بولاية سطيف)، أطروحة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص56.
- ¹⁷ حياة الدهي، مرجع سابق، ص 80.