

العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)

الباحث: حمزة فرطاس، جامعة بسكرة، الجزائر

الأستاذة الدكتورة: عائشة نحوي، جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

يسلط هذا المقال النظري الضوء على واحدة من المفاهيم الهامة التي لها تأثير على أداء المنظمات ورضا الأفراد داخلها ألا وهي العدالة التنظيمية، هاته الأخيرة التي سعى العلماء في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى دراستها وتفعيلها منذ أن ظهرت في السياق التنظيمي، وذلك للأهمية البالغة التي تلعبها في الحفاظ على المورد البشري وضمان استقراره داخل المنظمة، وقد تناولنا في هذا المقال كل من مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها وأبعادها وأهم النظريات التي ساهمت في إعطاء تفسير للعدالة التنظيمية.

Abstract:

This theoretical article highlights one of the important concepts that have an impact on the organizations performance, and satisfaction of individuals within it, namely, organizational justice, these circumstances latter of which scientists sought in the field of humanities, and social sciences to study and activated, it was featured in the organizational context. so that the amount of play in preserving the human resource and to ensure stability within the Organization of importance, we have dealt with in this article, all of the concept of organizational justice and its importance and dimensions, and the most important theories that have contributed to give an explanation of organizational justice.

مقدمة:

تعتبر العدالة التنظيمية منذ القدم الفضيلة الأولى للمؤسسات الاجتماعية، وقد أدمجت العدالة في السياق التنظيمي كعامل حاسم في المواقف والسلوك في مكان العمل حيث بدأ التوسع حول مفهوم العدالة التنظيمية في الثمانينيات على يد (جرينبيرغ Greenberg) ومنذ ذلك الحين أخذ مفهوم العدالة التنظيمية حيزا كبيرا من المقالات المنشورة في المجالات العلمية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (500 مقال) وهذا يدل على الأهمية التي يوليها الأفراد والمجموعات للعدالة والإنصاف والحياد والمساواة في مكان العمل⁽¹⁾.

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيزا أو غير موضوعي في نظر فردا آخر⁽²⁾.

ويذكر (نيهوف ومورمان Niehoff and Moorman) أنه نظرا للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية فإنه من المنطقي أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل أن الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بدايتها نجاحا محدودا لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية⁽³⁾.

وتعد محاولة (آدمز Adams) أولى المحاولات التي ساهمت في بلورة مفهوم العدالة التنظيمية، حيث أبرز في نظريته حول المساواة إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية من خلال ما سماه بالمقارنة بين مدخلات و مخرجات الأفراد في العمل ليشكل بذلك انطلاقة الأبحاث في العدالة التنظيمية من خلال أول بعد فيها وهو العدالة التوزيعية، وعلى إثره أتت دراسات أخرى ساهمت من خلال نظرتها في

تفسير إدراك الأفراد للعدالة في مكان العمل لتضاف أبعاد أخرى للعدالة التوزيعية (الإجرائية والتعاملات) فأصبحت مكونات أو أنواع العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد أساسية، اعتمدت عليها معظم الدراسات لمعرفة مدى إدراك الأفراد للعدالة من عدمها في المنظمات، وعليه سنحاول في هذه المقال النظري أن نحلل ما جاءت به بعض الدراسات والنظريات في الدافعية و الحاجات والتي ساهمت في إعطاء تفسير لمفهوم العدالة التنظيمية وكيفية إدراك الأفراد لها، بحيث تنطلق معالم هذا البحث من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ ما مفهوم العدالة التنظيمية وما هي أبعادها ؟
- ✓ فيما تتمثل أهمية العدالة التنظيمية بالنسبة للفرد والمنظمة ؟
- ✓ ما هي أهم النظريات التي أعطت تفسيراً يساعد على فهم أكثر للعدالة التنظيمية؟

أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على ماهية العدالة التنظيمية
- ✓ التعرف على الأبعاد الرئيسية المشكلة لمحتوى العدالة التنظيمية
- ✓ تحليل بعض النظريات في الدافعية و تفسير السلوك الإنساني في المنظمات التي ساهمت في تفسير العدالة التنظيمية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المدروس، ذلك أن العدالة التنظيمية تعتبر عامل محدد ومساهم لفهم لبعض السلوكيات في المنظمة، هذه السلوكيات قد تكون إيجابية في بعضها و سلبية في بعضها الآخر، كذلك يمكن أن تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تحاول تحليل ما جاءت به بعض النظريات في الدافعية والحاجات، والتي ساهمت في توضيح فكرة العدالة التنظيمية من خلال تفسير سلوك الأفراد في هذا المجال.

1. مفهوم العدالة التنظيمية

تعني العدالة التنظيمية إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء فيما ما يخص منح المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا⁽⁴⁾. وقد عرف (سال و مور 1993 Saal and moore) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة⁽⁵⁾.

كما عرفها (كروبنزانو و جرينبيرغ Cropanzano and Greenberg 1997) بأنها إدراك الأفراد للإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة⁽⁶⁾. فالعدالة التنظيمية إذن تتعلق بإدراك الأفراد لعدالة ما يتحصلون عليه من مستحقات لقاء أدائهم لعملهم و بذلهم جهود تساهم في تحقيق منفعة للمنظمة، وإدراكهم لعدالة الإجراءات و السياسات التي تمت بموجبها حصولهم على تلك المستحقات، وإدراكهم للعدل في كيفية تعامل منفذ الإجراء معهم عند تطبيقه لقرار وظيفي.

2. أبعاد العدالة التنظيمية

معظم البحوث التي درست موضوع العدالة التنظيمية تناولته من خلال ثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات، وفيما يلي عرض لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة.

1.2 العدالة التوزيعية: يعود منشأ هذا النوع إلى المساهمات التي قدمها (آدمز Adams) في ضوء نظريته حول مفهوم المساواة والعدالة، حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية حيث أنها تعنى بمدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه⁽⁷⁾.

وقد أوضح (حامد 2003) أن عدالة التوزيع تشير إلى عدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها الفرد، وعرفها (فولجر و كروبنزانو Folger and Cropanzano 1998) بأنها تصور الفرد على ما إذا كانت المكاسب التي تحصل

عليها موزعة بشكل عادل، وأن الأفراد يصدرن أحكام بشأن مدى ملائمة العدالة التوزيعية مقارنة بنتائجها⁽⁸⁾.

وقد حدد (أورقان 1988 Organ) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

- قاعدة المساواة: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية..الخ) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط اللذين يعملون بمجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين يشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.
- قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة المادية عن الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة⁽⁹⁾.

ويضيف (جيبات وآخرون 2005 Giapet and al) أن عدالة التوزيع تتضمن جانب مادي وجانب اجتماعي.

الجانب المادي: يتمثل في حجم ومضمون ما يحصل عليه العاملون من مكافآت. الجانب الاجتماعي: يعبر عن الكيفية التي يتعامل بها متخذ القرارات مع العاملين عند منحهم المكافآت⁽¹⁰⁾.

فالعدالة التوزيعية هي أول بعد من الأبعاد المشكلة للعدالة التنظيمية، والتي تعبر عن ما يدركه الأفراد و الموظفين داخل المنظمة من عدالة نحو ما يتلقونه من مدخلات وما يحصلون عليه من مخرجات، و المدخلات هي كل ما يقدمه الفرد من جهد ووقت و خبرة وأداء..الخ في عمله، والمخرجات هي كل ما تقدمه المنظمة للفرد العامل من تعويضات أو منح أو أجور أو مكافئات...الخ لقاء تقديمه لتلك المدخلات والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويدرك الفرد العدالة التوزيعية من عدمها كما تنص عليه نظرية المساواة لأدمز ضمن عملية المقارنة التي يجريها الفرد مع زملائه في العمل بقياس حجم أو نسبة مدخلاته مع مخرجاته إلى نسبة أو حجم مدخلات و مخرجات الزملاء في العمل فإذا تساوت النسب يشعر الفرد بالعدالة وإذا تفاوتت واختلفت النسب يشعر الفرد بعدم العدالة، فالعدالة التوزيعية إذن تتدخل لتعبر عن ما يدركه الأفراد من عدالة ومساواة نحو الجانب المادي (المالي) في عملهم.

2.2 العدالة الإجرائية: إذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بزملائه في نفس العمل، فإن عدالة الإجراءات تعني إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ⁽¹¹⁾.

وتشير العدالة الإجرائية لقضايا العدالة بشأن الأساليب و الآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج على سبيل المثال هذه المسائل قد تنطوي على اعتبارات حول الطريقة الصحيحة للقيام بعملية صنع القرار، وعملية تسوية النزاعات، أو عملية تخصيص في المنظمة ⁽¹²⁾.

فالعدالة الإجرائية كما يعرفها (فولجر و كروبنزانو Folger and Cropanzano 2008) هي قضايا الإنصاف فيما يتعلق بالأساليب و الآليات والعمليات وتستخدم لتحديد النتائج، و يذكر حامد 2003 أنها تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة ⁽¹³⁾.

وهناك مجموعة قواعد إجرائية تحدد مدى عدالة عملية توزيع معينة في المنظمة أوردها (ليفنتال 1980) في نموذج في ست قواعد إجرائية هي⁽¹⁴⁾:

* الاستقامة (الثبات): تعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء، وأن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذها.

* قاعدة عدم التمييز: تستوجب هذه القاعدة وجود قواعد وتعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها.

* قاعدة الدقة: تتمثل في صنع القرار واتخاذ بناء على معلومات كافية ودقيقة وأن يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذ وله صلاحية اتخاذه.

* قاعدة قابلية التصحيح: تتمثل في أن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحظى بفرصة تعديله وتغييره إن كان غير راض عنه في مرحلة من مراحل هذا القرار وبمعنى آخر، يجب على المنظمة إيجاد قوانين وأنظمة تكفل للأفراد العاملين حق التظلم والطعن في القرارات المتخذة في حقهم.

* قاعدة التمثيل: تعني منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات لهؤلاء العاملين، بحيث تعكس تلك المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار.

* قاعدة الأخلاق: فهي تعكس ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع أعراف العاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية.

وتستند الإجراءات الوظيفية في المنظمة على مجموعة من المعايير المحددة مدى إدراك الأفراد لعدالتها أو ظلمها وتحييزها وتتمثل هذه المعايير في⁽¹⁵⁾:

* خلوها من التحيز.

* دقة المعلومات التي يستند إليها في عملية اتخاذ القرار.

* إتباع آلية لتصحيح القرارات الخاطئة وغير الدقيقة.

* أن تتلاءم الإجراءات مع المعايير السائدة والتي تستند إلى الأخلاق، والتي تكفل آراء مختلف الفئات المتضررة من اتخاذ القرار.

فالعدالة الإجرائية كثنائي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، تتعلق بما يدركه الفرد من عدالة و إنصاف فيما يتعلق بالقواعد والسياسات والقرارات التي تتخذها المنظمة عند قيامها بعملية توزيعية معينة يتم بموجبها حصول الفرد على أجر، أو مكافئة أو تعويض، وبالتالي فهي مرتبطة بعدالة التوزيع، حيث أن الفرد الذي يدرك أن عملية توزيع معينة في المنظمة تمت بطريقة عادلة، يدرك أن الإجراء الذي قامت به المنظمة في تحديد تلك العملية التوزيعية عادل، والعكس صحيح، فرضا الفرد عن مخرجاته وإدراكه لعدالتها يتحدد من خلال رضاه وإدراكه لعدالة الإجراء والقرار الذي أتخذ في ذلك، ومع أن مسألة العدالة التنظيمية مسألة نسبية، حيث أن إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية يختلف فيما بينهم إلا أن موضوعية الإجراء و القرار و عدالته، يمكن أن تقلل من نسبة تلك الإدراكات وتساهم في توحيدها.

3.2. العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات): تشير عدالة التعاملات إلى نوعية المعاملة بين الأشخاص، وفي البداية كانت عدالة التعاملات موضوعا مثيرا للجدل وتناولت العديد من الدراسات العدالة التفاعلية كأحد الجوانب الاجتماعية للعدالة الإجرائية في حين أن بعض الدراسات الأخرى تناولت البعد باعتباره شكلا مستقلا من أشكال العدالة التنظيمية، واقترحت دراسات أخرى مفاهيم مختلفة تقسم العدالة التفاعلية إلى بعدين:

- عدالة العلاقة الشخصية: وتعني العدالة بين الأفراد بالإخلاص والاحترام الذي يتمتع به فرد عن آخر.
- عدالة المعلومات (المعلوماتية): تشير إلى مدى كفاية الإيضاحات، وقد لاقى هذا النهج دعما تجريبيا قويا⁽¹⁶⁾.

ويشير (ريغو و كانها Rego and Cunha 2006) إلى أن العدالة التفاعلية تعد امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طرق تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين⁽¹⁷⁾.

فعادلة التعاملات تتعلق بما يدركه الفرد من عدالة في المعاملة و التعامل معه عند تنفيذ إجراء أو قررا يخص الفرد العامل، و تشكل عدالة التعاملات من نوعين الأول يتعلق بالعدالة بين الأشخاص والموظفين فيما بينهم، من خلال توحيد المعاملة وعدم الانحياز والمحابة بين فرد و آخر عند تنفيذ صاحب القرار لقراره، والثاني يتعلق بجودة التعامل و عدالته بين منفذ القرار و المتأثر بهذا القرار، وكما أن عدالة التوزيع ترتبط بعدالة الإجراءات كذلك الأمر بالنسبة لعدالة التعاملات فهي ترتبط بعدالة الإجراءات حيث أنه يمكن أن يتأثر إدراك الفرد لعدالة الإجراء من خلال تلقيه معاملة يراها غير ملائمة أو بالأحرى غير منصفة من طرف صاحب القرار.

3. أهمية العدالة التنظيمية

يتساءل (غليسي و جرينبيرغ Glesby and Greenberg) عن الأسباب التي تشجع الأفراد على تعزيز العدالة في السياق التنظيمي، ويعتقد الباحثان أن العدالة التنظيمية غالبا ما تكون هامة وضرورية لثلاثة أسباب هي:

- تعزز العدالة مشاعر الثقة بالنفس، كما تعكس المعاملة العادلة عند التقييم الاعتراف بإسهامات كل من الفرد والمنظمة.
- تضمن العدالة عنصر التحكم الذي يمكن الأفراد من الحصول على المكافآت ونتائج قرارات تخصيص الموارد، حيث أن الإجراءات العادلة تؤدي إلى المكافآت لصالح الأفراد.
- تعكس العدالة الاحترام والتقيد بالقيم المعنوية والأخلاقية للأفراد والجماعات في المنظمة.

إدماج تلك الأسباب الثلاثة يظهر أن العدالة أمر أساسي في المنظمات، لأنها هي أساس الشعور بالانتماء والهوية لكل عضو من خلال التصورات المتعلقة بالعدالة، ولذلك تمثل شرطا أساسيا للتنمية والحفاظ على علاقات بناءة، وضمان الثقة ونوعية التبادلات بين الجهات التنظيمية، وكذا تصبح العدالة التنظيمية عنصرا محددًا للسلوك والإنتاجية والأداء في المنظمات⁽¹⁸⁾.

في سياق آخر يمكن أن تبرز أهمية العدالة التنظيمية في المظاهر التي تنتج عن غيابها في المؤسسات، فقد ذكر باحثون أن عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات وذلك على النحو التالي:

بالنسبة للعدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي انخفاض جودة الأداء، نقص التعاون بين زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرار الغير عادلة ترتبط بالنتائج السلبية التالية: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة نقص الرضا الوظيفي، و انخفاض الانتماء التنظيمي⁽¹⁹⁾.

بالنسبة لعدالة التعاملات: إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يؤدي إلى نتائج سلبية عديدة منها: انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، زيادة النزوع لترك العمل، ضعف الأداء الوظيفي وزيادة الضغوط الوظيفية⁽²⁰⁾.

إن مبادئ العدل و التحلي بالإنصاف والمساواة في العمل تسمح بقيام العامل بعمله في جو مريح ومستقر، فلا شك أن إدراك الأفراد للعدالة في منظماتهم يزيد من أدائهم والتزامهم و رضاهم عن عملهم وعن رؤسائهم، ويقوي ولائهم لها وقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات ذلك، في حين أن غياب العدل يمكن أن ينتج العديد من المخاطر التي تعرقل مسيرة المنظمة نحو تحقيق أهدافها، من خلال فقدان العديد من السلوكيات الإيجابية في المنظمة كسلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي و تنامي مظاهر الشكاوى والصراع بين الأفراد وبين صناعات القرار نتيجة الظلم التنظيمي، فالعدالة التنظيمية يمكن أن تكون سبب لتفشي السلوكيات السلبية في المنظمة في حالة غيابها ويمكن أن تكون جدار عازلا ومانعا لتلك السلوكيات السلبية في حالة إدراك الأفراد لها.

4. النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

يذكر(البدراني2010) أنه ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية صيغت من قبل باحث أو أكثر، بل أن العدالة التنظيمية عبارة عن هيكل تم تجميعه من عدد من الأبحاث التي نفذها باحثون كان أولهم (آدمز Adams 1963) وامتدت حتى التسعينات بمجموعة من الباحثين نشطوا في هذا الاتجاه جاءت معظمها متزامنة مع نظرية الثقافة التنظيمية (لشايين 1985 Shayan) حيث كانت العدالة إحدى القيم، وجميع تلك البحوث التي اشتركت في صياغة مفاهيم العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتعاملات قد استفادت من البحوث الكلاسيكية في الحوافز والحاجات والدوافع⁽²¹⁾.

وفيما يلي أهم النظريات التي أعطت تفسيراً لكيفية إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

1.4 نظرية العدالة(المساواة) لآدمز Adams: تقوم الفكرة الأساسية لنظرية المساواة على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يرى (آدمز Adams) أن المحدد الرئيس لجهود وأداء ورضا العامل هو درجة العدالة و المساواة أو عدم العدالة و عدم المساواة والتي يدركها هذا العامل في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين⁽²²⁾.

ويعرف (آدمز Adams) المدخلات على أنها خصائص الفرد كالعمر، والحالة الاجتماعية، والتعليم ومدة الخدمة والمهارة، في حين تعرف المخرجات على أنها استلام حق مشروع خاص بالفرد مثل الترقية الاجتماعية والسلطة والمكافآت وغيره⁽²³⁾.

ساهمت نظرية المساواة في إعطاء تفسير حول العدالة التنظيمية من خلال أول أبعادها وهي العدالة التوزيعية، حيث تفسر أن إدراك العدالة التنظيمية يتم من خلال عملية المقارنة التي يجريها الفرد مع الآخرين في العمل فيما يخص

مدخلاته ومخرجاته، حيث تحدث العدالة عندما يشعر الفرد بأن نتائج المقارنة التي أجراها مع الآخرين عادلة ومنصفة له، في حين أن إدراك الأفراد لعدم العدالة سببه اختلال ميزان تلك المقارنة باتجاهها نحو طرف دون الآخر.

2.4 نظرية التوقع لفرووم Vroom: ترى نظرية التوقع أن ما يدفع الفرد لبذل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بذله، بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نتائج منظمة كالمكافئات، زيادة في الأجر، ترقية، وكذا منفعة هذه النواتج للفرد وهل تمثل قيمة إيجابية أو سلبية ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له⁽²⁴⁾.

ووفق نظرية التوقع يختار الفرد سلوكا معيناً دون الآخر بناء على قوة الرغبة في الحصول على ناتج معين ودرجة التوقع بأن ذلك التصرف سوف يؤدي إلى الناتج المفضل⁽²⁵⁾.

فمن خلال نظرية التوقع يدرك الفرد العدالة التنظيمية من عدمها، نتيجة التصورات المسبقة والتوقعات التي يبنيتها حول ما سيتحصل عليه من عوائد نتيجة أدائه لعمله وبذله لجهد فيه، ويشعر الفرد بالظلم حسب النظرية عندما لا تصدق توقعاته مع ما تحصل عليه من عوائد.

3.4 نظرية بورترولولر Porter and lawler: تعتبر هذه النظرية نموذج موسع لنظرية التوقع والتي أكد فيها (بورترولولر Porter and lawler) على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بدل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعماً لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبوا إليها⁽²⁶⁾.

فلا يختلف بورترولولر Porter and Lawler كثيرا مع فرووم Vroom حيث يفهم من نموذجهما أن رضا الفرد يتحقق من خلال التوقع الذي يبنيه حول

المكافأة التي يستحقها والتي تساوي الجهد الذي يبذله، وأن إدراكه للعدالة يكون في حالة صدق ذلك التوقع.

4.4 نظرية العدالة لرولز Rawls: توجد ثلاث تصورات في المعاملة حسب نظرية العدالة عند (رولز Rawls) هي:

*التصور الشخصي: ويعني تساوي الأشخاص في المعاملة.
*تصور العلاقات بين الأشخاص: ويعني النظرة إلى الآخرين وتكون مبنية على اعتقادات متعارضة دينية، فلسفية، أخلاقية...

*تصورات التعاون الاجتماعي: ويكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية والفرص الاقتصادية والاجتماعية⁽²⁷⁾.

و يقول (رولز Rawls) أن فكرة العدالة الإجرائية تكون لمعالجة الظروف الطارئة كحالات خاصة، ويتوجب تصميم النظام الاجتماعي بحيث يكون التوزيع الناتج عادلا حتى ولو انقلبت الأشياء، ولتحقيق هذه الغاية لا بد من تأسيس العملية الاجتماعية والاقتصادية ضمن محيط المؤسسات السياسية والقانونية المناسبة، فبدون مخطط مناسب لهذه المؤسسات لن تكون مخرجات العملية التوزيعية عادلة⁽²⁸⁾.

وقد قدم (هيوسمان Huseman 1987) منظورا جديدا في العدالة التوزيعية، يقسم الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي:

➤ الشخص الحساس للعدالة : ويتجه هذا الشخص في اتجاهين إذا أدرك ظروف عدم العدالة، وهما زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب وتخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

➤ الشخص الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته، عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية.

الشخص غير الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية (29).

وقد قدم (هيوسمان Huseman 1987) منظورا جديدا في العدالة التوزيعية، يقسم الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة هي:

- الشخص الحساس للعدالة: ويتجه هذا الشخص في اتجاهين إذا أدرك ظروف عدم العدالة، وهما زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب وتخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.
- الشخص الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته، عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية.
- الشخص غير الخيري: وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية (30).
- فنترة نظرية الحساسية للعدالة تنطلق من مراعاة عامل الفروقات الفردية في تحديد مدى وجود العدالة التنظيمية من عدمها، ويختلف الأفراد في إدراكهم للعدالة من خلال حساسيتهم نحو المواقف والقرارات الحاصلة في المنظمة، ويتبع كل فرد طريقة معينة في سلوكه نحو إدراكه للعدالة التنظيمية كل حسب نوعه في الحساسية.

6.4 نظرية التبادل الاجتماعي: وضعها (بلو Bleau 1964) وذلك بالاعتماد على الفرضيتين التاليتين:

- طالما الإنسان هو مخلوق اجتماعي ولا يمكنه العيش لوحده، فإن البشر في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر إلى علاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ و عطاء متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف

الأخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

- عندما لا يدرك الفرد العدالة فإنه مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار⁽³¹⁾.

إن نظرية التبادل الاجتماعي تساهم في تفسير العدالة التنظيمية من خلال فكرة الأخذ والعطاء القائمة والمستمرة بين طرفي المعادلة التنظيمية (العامل والمنظمة) والعلاقة القائمة بينهما حيث يقدم الطرف الأول خدمة (أداء، جهد، وقت... الخ) يقابلها الطرف الثاني برد مقابل الخدمة (أجر، مكافئة، تعويض... الخ) وهي ما سمته النظرية بعملية التبادل، وتحدث العدالة حسب هذه النظرية إذا تساوت عملية التبادل بين الطرفين.

7.4 نظرية الحرمان النسبي: أقر (مارتن Martin 1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة (لأدمز Adams) باعتبار أن النظرتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت⁽³²⁾.

ورغم ذلك فقد أشارت دراسة (غروسبسي Grosbsy 1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي هما:

- الحرمان الذاتي الفردي: والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.
- الحرمان الجماعي: والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع إلى عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على

مؤشرات توزيعية متعددة، مثل نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبنى كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها⁽³³⁾.

- فنظرية الحرمان النسبي تضيف لما أورده (آدمز Adams) في نظريته حول المساواة عامل المقارنات الجماعية في قياس المدخلات والمخرجات بين الجماعات المختلفة والأطراف الموجودة في التنظيم، و يدرك الفرد العدالة التنظيمية حسب نظرية الحرمان النسبي عندما تتساوى نسب قياس المدخلات والمخرجات بين تلك الجماعات ويحدث الظلم أو عدم العدالة عندما يدرك الفرد أن نتائج المقارنات بين المجموعة التي ينتمي إليها غير عادلة بالنسبة لمجموعة معينة، وهو ما سمته النظرية بالحرمان الجماعي.

خاتمة:

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين وذلك لأثرها البارز على أداء الأفراد من جهة، وأداء المنظمات من جهة أخرى وتدخلها في تحديد طبيعة العلاقات بينهم وبين المنظمة من خلال المقارنات التي يجريها الأفراد فيما بينهم، ومدى إدراكهم لحالة العدالة داخل المنظمة من خلال ما يقدمونه من مخرجات وما يحصلون عليه بالمقابل من مدخلات، فقد بينت العديد من الدراسات أن غياب العدالة أو إدراك الأفراد للمعاملة غير العادلة، له نتائج سلبية سواء على الجانب النفسي للفرد أو الجانب الوظيفي، في حين أن تطبيق قيم العدالة والإنصاف والمساواة بين الأفراد وداخل المنظمات يساعد كثيرا في الحفاظ على استقرار و تماسك الموظفين.

وكما أشرنا سابقا أنه ليس هناك نظرية خاصة بالعدالة التنظيمية، فهي عبارة عن خليط من الأبحاث والدراسات السابقة، لكن المتمعن في تلك الأبحاث والنظريات يجدها قد تدخلت بشكل كبير في بناء الإطار العام لمفهوم ومحتوى فكرة

العدالة التنظيمية كل حسب مساهمته والجانب الذي تبناه لتفسير العدالة التنظيمية، لكن الحظ الأكبر من تلك التفسيرات كان لصالح بعد العدالة التوزيعية، حيث تبنت كل من نظرية المساواة، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الحساسية للعدالة، ونظرية الحرمان النسبي بعد العدالة التوزيعية وكل نظرية من تلك النظريات، إما أعطت نظرة معينة حول بعد العدالة التوزيعية وكيفية إدراك الأفراد لها، أو أضافت عامل أو جانب ينقص نظرية سبقتها، كما هو الأمر بالنسبة لنظرية الحساسية للعدالة، التي أضافت لنظرية المساواة عامل المقارنات الجماعية في تحديد العدالة التنظيمية بعد أن كان الأمر يقتصر على مقارنة الأفراد بين مدخلاتهم ومخرجاتهم، ونظرية الحساسية للعدالة التي أوضحت أن عامل الفروقات الفردية له دور في فهم مدى إدراك الأفراد لحالة العدالة من عدمها في المنظمة، وتحدثت كل من نظرية التوقع، ونموذج بورتر ولولر عن تفسير العدالة التنظيمية من خلال فكرة التوقعات التي يبينها الأفراد لتلقيهم عوائد عادلة ومنصفة نتيجة أداء يستحق المكافئة العادلة، أما ما جاءت به فكرة رولز حول العدالة ضمن الإطار الاجتماعي والقانوني، فهي تفسر أن جميع أفراد المجتمع يجب أن يتساو سواء في عمليات التوزيع أو المعاملة، وتكون الإجراءات منظمة، بحيث يمكن نقل ما جاءت به النظرية إلى السياق التنظيمي لفهم أبعاد العدالة التنظيمية وكيفية تطبيق مبادئها.

❖ هوامش البحث:

(1) assaad el akremi, la justice organisationnelle méthode et recherché partie 01 p19-23.en assaad el akremi et autres(eds). comportement organisationnel, volume 02, justice organisationnelle , enjeux de carrière et épuisement professionnel ,1^{er} édition de Boeck université, 2006 , p21.

(2) زايد 2006 في محمد مصطفى الخشروم، دور عدالة التعاملات في تخفيف صراع الدور مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2010، المجلد26، العدد02، صص311، 312.

- (3) سامية خميس أبو النداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2007، ص 143.
- (4) نداء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2012، المجلد 08، العدد 24، ص 80
- (5) راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية بها، مجلة جامعة دمشق، 2009 المجلد 25، العدد 1+2، ص 195.
- (6) سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2008، المجلد 04، العدد 04، ص 434.
- (7) نواف موسى شنطاوي، ريم محمود العقلة، العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2013، المجلد 14، العدد 04، ص 75.
- (8) علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 18.
- (9) عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2007، المجلد 09، العدد 03، ص 150، 149
- (10) نداء جواد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 81.
- (11) الصريفي 2006 في نواف موسى شنطاوي، ريم محمود العقلة، مرجع سابق، ص 75.
- (12) Robert folger & Russell copanzano, organizational justice and human resource management, foundation for organizational science, a sage publications series 1998, p26.
- (13) علياء حسني علاء الدين نوح، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

(14) بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 2012، المجلد 20 العدد 02، ص ص 151، 152.

(15) سحر عناوي زهير، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2014، المجلد 04، العدد 10، ص 193.

(16) Jessica bager et autre, la justice organisationnelle, définition modèles et nouveau développement, chapitre 01, en assaad el akremi et autre (eds).2006, op cit, pp30,31.

(17) نواف موسي شنتاوي، ربما محمود العقلة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

(18) assadelakremi et autre, 2006, op cit, p21.

(19) عواد 2003 في صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2010، ص 17.

(20) في محمد مصطفى الخشروم، مرجع سابق، ص 312.

(21) محمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 27.

(22) محمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص ص 27، 28.

(23) في سحر عناوي زهير، مرجع ساق ذكره، ص 190..

(24) العطية 2003 في مراد خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 47.

(25) على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، ب س، ص 113.

(26) الطويل 2001 في سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، أطروحة دكتوراه في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص 29

(27) الرباعي 2013 في حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2014، ص ص 89، 90.

(28) جون رولز، ترجمة ليلي الطويل، نظرية في العدالة، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق سوريا، 2011، ص 344.

(29) رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل: نموذج سبي، مجلة الوقاية والأرغنونيا، جامعة الجزائر، العدد 01، 2007، ص 45

(30) سامية خميس أبو الندا، مرجع سبق ذكره، ص ص 157، 156 .

(31) سامية خميس أبو الندا، مرجع سبق ذكره، ص ص 155، 156.

(32) شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012، ص 20.

(33) سامية خميس أبو الندا، مرجع سبق ذكره، ص ص 157، 158.