

العدالة التنظيمية كألية تفعيل لوظائف إدارة الموارد البشرية

**Organizational justice as an operationalization mechanism
for human resources management functions**

أسماء خيري*1، حنان بن ضياف2

1 جامعة ألكي محند أولحاج البويرة (الجزائر)

2 جامعة البشير الابراهيمي برج بوعريريج (الجزائر)

تاريخ الاستلام: 05 أبريل 2023؛ تاريخ المراجعة: 30 ديسمبر 2023؛ تاريخ القبول: 31 ديسمبر 2023

ملخص:

إن نجاح وفعالية وكفاءة أي مؤسسة يعتمد على مدى إستعداد المورد البشري للعمل بكفاءة وفعالية، هذه الأخيرة لا تعتمد فقط على التدريب والتطوير بقدر ما تعتمد على تنظيم وتنسيق المهام والتوافق بين الفاعلين داخل التنظيم، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مواردها البشرية من خلال إشباع حاجاته وتحقيق أهدافهم، حيث تسعى المؤسسات على إختلاف نشاطاتها لتحقيق بيئة عمل فعالة يسعى المورد البشري من خلالها بذل أكبر جهد لتحقيق أهداف مؤسسته، ويكون ذلك من خلال إتباع إستراتيجيات سليمة مبنية على أسس موضوعية وعادلة في العمليات الإدارية المختلفة بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التعاملية، كما يستوجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الإعتبار التباين بين الموارد البشرية عند وضع برامجها التنفيذية وعند تنفيذ إستراتيجياتها، فيجب عدم التمييز بين الموارد البشرية لتجنب السلوكات التنظيمية السلبية بالمؤسسة. وسنحاول توضيح في هذه الاوراق البحثية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة وعلاقتها بالعمليات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، ادارة الموارد البشرية، العدالة التنظيمية.

Abstract:

The success, effectiveness and efficiency of an enterprise depends on the human resource's willingness to operate efficiently and effectively The latter does not rely solely on training and development as much as on organizing and coordinating tasks and compatibility between actors within the organization, In addition to its ability to preserve its human resources by satisfying its needs and achieving their goals Where institutions seek to diverge their activities to achieve an effective working environment through which the human resource seeks to make the greatest effort to achieve the objectives of his organization, This is done through the adoption of sound strategies based on objective and fair foundations in the various administrative processes by applying the principle of organizational justice in its three dimensions: Distributonal justice, procedural justice and transactional justice. Human resources management must also take account of human resources disparities in the development of its operational programmes and in the implementation of its strategies. No distinction must be made between human resources to respond to the organization's negative organizational behaviour. We will try to clarify in these research papers the role of human resources management in the achievement of organizational justice and its relationship to administrative processes.

Keywords: human resource, human resources management, organizational justice

*khiri asma, e-mail: khiri.asma@hotmail.com.

مقدمة:

تعتبر العدالة التنظيمية ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها لإرتباطها بأداء وسلوك العامل داخل المؤسسة، الأمر الذي دفع بالباحثين بالإهتمام أكثر بدراسة هذا الموضوع لإعتبره أحد المتغيرات التنظيمية الفعالة لنجاح المؤسسة وإستراتيجيتها وتطورها، فهي تؤثر على العمليات الإدارية ووظائفها وعلى إدارة المؤسسة وفعاليتها من جهة، وتأثر بشكل فعال على الأداء الوظيفي للعامل وسلوكه التنظيمي داخل التنظيم من جهة أخرى.

ويتم إدراك العامل لمدى تحقيق العدالة التنظيمية من خلال مقارنة وضعيته داخل المؤسسة مع وضعية زملائه في العمل التي تتولد عنها حالات المنافسة في خضم تطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة والعمليات الإدارية المختلفة وأسلوب المعاملة بصورة غير عادلة والتحيز لعامل دون غيره من العمال، أو من خلال مقارنة ما يقدمه من جهد من أجل أداء مهامه وما يتلقاه مقابل هذا الجهد لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه أي مقارنة مدخلاته مع مخرجاته في المؤسسة التي يعمل بها.

فإدراك العامل لعدم تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسة ينتج عنه سلوكيات سلبية كعدم إلتزامه التنظيمي وإنخفاض مستوى رضاه الوظيفي وإنخفاض أدائه الوظيفي وزيادة معدل دوران العمل والرغبة في تغيير العمل، وفي المقابل فإن إدراك العامل بتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة يتولد عنه خلق ثقة تنظيمية وتحقيق إستقرارا وظيفيا وإنتماء للمؤسسة ورفع من مستوى رضاه الوظيفي مما يؤثر على مستوى ولائه للمؤسسة التي يعمل بها.

فبالرجوع إلى الدراسات السابقة حول الموضوع يتبين التأثير الجوهري للعدالة التنظيمية على سلوك العامل داخل التنظيم بمدى إدراكه لتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في المؤسسة التي يعمل بها، وتأثيره الجوهري على مستوى ولاء العمال لمؤسستهم.

لذا تعمل الإدارة في التنظيمات الحديثة على تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بين العمال من خلال رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتعزيز ثقتهم التنظيمية بتبني إستراتيجيات لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، مما يولد لديهم الشعور بالإنتماء ورفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية للعمل والشعور بالإستقرار بالمؤسسة وعدم الرغبة في ترك العمل، بما يحقق مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي للمؤسسة، في ظل ما يوليه هذا الأخير من أهمية على أداء العامل والإنتاجية من جهة، وعلى سلوك العامل من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق يمكن إبراز دور ادارة الموارد البشرية في خلق بيئة عمل مناسبة وعادلة.

1- تحديد المفاهيم

1-1- مفهوم المورد البشري:

يعتبر العمال مجموع السكان العاملين وغير العاملين القادرين على العمل والراغبين فيه والمستعدين له في الحال وفي المستقبل مثل طلبة الجامعات والمدارس الذين لم يتخرجوا بعد. (ناصر قاسمي، 2011، ص 119)

العمال هم مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية وتستعمل المؤسسة العمال من أجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ إستراتيجياتها. (حمداوي وسيلة، 2004، ص 25)

فالعامل هو القوة العاملة والفئة النشطة إقتصاديا، فهو يعتبر العنصر الفعال والمحرك الأساسي للمؤسسة لأنه يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة مقابل ما يتلقاه من مخرجات، حيث تختلف خصائص العمال من مؤسسة إلى أخرى من حيث مستوى تطور معارفهم، كفاءاتهم وقدراتهم.

2-1- مفهوم ادارة الموارد البشري:

تعتبر ادارة الموارد البشري ادارة للافراد بالمؤسسة تعمل على تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة العمال بالمؤسسة، من خلال ممارسة نشاطات ووظائف ادارية مختلفة بالمؤسسة، حسب ما ينص عليه المدخل الوظيفي في مفهوم الادارة (منير نوري، 2011، ص46)، الى جانب اعتبارها الادارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزايها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها. (منير نوري، 2011، ص46)

من خلال هذا التعريف يتضح لنا ان ادارة الموارد البشرية يرتبط نشاطها بالنشاطات الادارية والتنظيمية والتنسيقية للمؤسسة وهي التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة والرقابة اذ تهدف من خلالها لتنظيم عمل مواردها البشرية داخل بيئة العمل من أجل تحقيق اهدافها المرجوة.

ويمكن ان نعتبر ان ادارة الموارد البشرية هي عملية تسعى من خلالها الى تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق اعلى مستويات الاداء والانجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق اهداف المؤسسة. (فيصل حسونة، 2011، ص6)

فتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية يستوجب توفير مناخ تنظيمي مناسب من طرف ادارة الموارد البشرية لمواردها البشرية الى جانب اتباع استراتيجيات فعالة لتسييرها بداية من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ومتابعة مساره الوظيفي بالمحافظة عليه والسعي لتطويره وتحفيزه.

3-1- مفهوم العدالة التنظيمية:

يمكننا أن ننظر إلى موضوع العدالة التنظيمية على أنه أحد المتغيرات الأساسية ذات التأثير المباشر على الأداء الوظيفي للعامل وعلى سلوكه التنظيمي من جهة، وعلى أداء المؤسسة من جهة أخرى، فهي تشير إلى الإنصاف والمعاملة الأخلاقية للعامل داخل المؤسسة، وتلعب العدالة التنظيمية دورا فعالا في المؤسسة لإرتباطها بعمليات تنظيمية مهمة مثل الولاء التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية وإرتباطها الجوهري بأسلوب القيادة وصنع القرار. ويمكن تعريفها كما يلي:

تمثل العدالة التنظيمية درجة تحقيق المساواة والتزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة العامل بالمؤسسة، وهي تجسد مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل العمال تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. (غني دحام تناي الزبيدي وآخرون ، 2015، ص353)

يشير هذا المفهوم إلى إعتبار أن العدالة التنظيمية مرتبطة بالإلتزام كل من العامل نحو أدائه لمهامه وواجباته والإلتزام المؤسسة بتقديم حقوق العامل مما يخلق بيئة عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الطرفين، بشرط خضوع هذا الإلتزام إلى التزاهة والمساواة بتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية من خلال خلق توازن بين مايقدمه العامل من واجبات وما يتلقاه مقابل ذلك.

وقد عرفها "بندر كريم أبو تايه" بأنها تمثل العدالة المدركة من قبل العمال للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المؤسسة والتي تتضمن علاقات العامل مع مسؤوله وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع مؤسسته كنظام إجتماعي. (بندر كريم أبو تايه ، 2012، ص139)

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الباحث قد حصر مفهوم العدالة التنظيمية في إطار العلاقات السائدة في التنظيم، لذلك يمكن توجيه هذا التعريف على أنه يشير إلى العدالة التعاملية ولا يشمل مفهوم العدالة التنظيمية بصفة عامة.

أما "سال ومور" قد عرفها على أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك العامل لتزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المؤسسة. (سوزان سلطان، ص195)

وتكون القيمة المتحصل عليها حسب الباحثان من خلال مقارنة العامل لمدى تطبيق الإجراءات المتخذة في المؤسسة بينه وبين زملائه وفقا للعائد المتحصل عليه من المؤسسة مقابل جهد مقارنة بزملائه.

أما "بايرز ورو" فقد عرف العدالة التنظيمية بأنها محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة. (سوزان سلطان، ص195)

فقد ركز الباحثان على ضرورة الموازنة بين ما يقدمه العامل من جهد وما يتقاضاه من عائد بما يترتب عليه المقارنة التي تسمح له بإدراك التوافق بين الجهد المبذول والعائد بما يساعده في تحقيق أهداف التنظيم.

وعرفت الباحثة "نماء جواد العبيدي" أنها تعني إدراك العاملين الطرق المتبعة في مؤسستهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا. (نماء جواد العبيدي، 2012، ص80)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحثة قد حصرت المخرجات التي يتحصل عليها العامل مقابل جهده المبذول في المكافآت والتعامل، بما يشير إلى بعدي العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية وإغفالها لبعد العدالة الإجرائية، في حين شملت في تعريفها هذا إلى أن إدراك العامل لتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة يعمل على تحقيق أهداف كل من الطرفين (العامل والمؤسسة).

فيما إعتبر الباحثان "يوسف عطية بحر" و"محمد ناصر راشد أبو سمعان" مفهوم العدالة التنظيمية يعتمد إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها كل عامل للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل مؤسسة، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه على أنه إجراء عادل، قد يكون متحيزا أو غير موضوعي في نظر آخرين، فهي تتخذ في ضوء ما يدركه العامل من موضوعية ونزاهة في الإجراءات والمخرجات. (يوسف عبود عطية بحر، 2017، ص11)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحثان ركزا على القرارات المتخذة في التنظيمات المعبرة على بعد العدالة الإجرائية وأنه أساس إدراك العامل لتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة دون الإشارة إلى بعد كل من العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية.

مما سبق يمكن تعريف العدالة التنظيمية تعريفا إجرائيا على أنها الحالة التي يتم إدراكها من طرف العامل من خلال المقارنة بين ما يبذله من جهد في العمل وما يتحصل عليه من عوائد ومدى فعالية القرارات التنظيمية وطريقة التعامل والعلاقات الساندة في التنظيم، وهي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على التوازن بين المدخلات والمخرجات من جهة، ومقارنة مدخلاته ومخرجاته مع زملائه داخل التنظيم من جهة أخرى. -

2- علاقة إدارة الموارد البشرية بالعدالة التنظيمية:

تمتاز الموارد البشرية بالفروقات الفردية والاختلاف فيما بينها، ويرتبط هذا الاختلاف بعدة عوامل منها: العمر، الثقافة، المؤهلات العلمية، الخبرات العلمية والبيئة الإجتماعية، وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى تباين كبير في حاجات وإتجاهات ورغبات وطموحات الموارد البشرية وطريقة تفكيرهم وتعاملاتهم.

فعلى إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الإعتبار هذا التباين عند وضع برامجها التنفيذية وعند تنفيذ إستراتيجياتها، فيجب عدم التمييز بين العمال لتجنب حدوث سلوكيات سلبية بالمؤسسة، كما أن مسؤولية التمييز تقع على المسؤول وعلى إدارة الموارد البشرية. (نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، ص54)

وسنحاول توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة وعلاقتها بالعمليات الإدارية.

1-2- علاقة العدالة التنظيمية بالعمليات الإدارية:

أولاً: التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المؤسسة لإستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. (فيصل حسونة، 2008، ص65)

كما أن تكافؤ الفرص في عملية التوظيف مرتبط بأسلوب أصحاب العمل في ضمان ممارسات عادلة في عملية التعيين، فقد كان "Lyndon B. Johnson" أول من أطلق مصطلح تكافؤ فرص التوظيف عندما وضع القانون التنفيذي رقم (11246) الذي كان ينص على منع المقاولين الفيدراليين من التمييز ضد العمال على أساس الجنس، أو العرق، أو الدين، أو اللون، أو الأصل أو الأقلية. فالتمييز يشير إلى التفضيل أو الإجحاف على أساس: الجنس، العمر، العرق أو الحالة الإجتماعية. (R.N.Misra: ت حيدر محمد العمري ، 2011، ص78)

وتقوم المؤسسات أثناء عملية التوظيف بإختيار اليد العاملة حسب الحاجة من عملية تخطيط الموارد البشرية من الذين قد تم إستقطابهم. ويمكن أن يجتازوا إختبار التوظيف الذي يعتبر إجراء منظم تنتجه المؤسسة لإتخاذ القرارات المناسبة في عملية التوظيف (هاشم حمدي رضا، 2010، ص127). فعملية الإختبار مهمة للتأكد على قانونية وشرعية إجراءات الإختيار، إذ أن تشريعات معظم الدول تنص على ضرورة العدل في التعيين وعدم التمييز في المعاملة ضد الأقليات (زيد سلمان، 2014، ص36)، وعدم التحيز بمعنى إتاحة فرص متساوية أمام العمال محل الإختيار ليتم الأداء بكفاءة. (هاشم حمدي رضا، 2010، ص127)

فإدارة الموارد البشرية هي التي تتحكم في عملية التوظيف ومدى تطبيقها بمصادقية وموضوعية وتحققها العدالة التنظيمية أم تطغوا عليها المحسوبية والعلاقات الغير رسمية المناقضة لشرعية التوظيف.

وفي هذا الصدد نجد على سبيل المثال شركة "Mitsubishi" التي تؤمن بتكافؤ الفرص الوظيفية، فقد كان المصنع التابع لشركة "Mitsubishi" في الولايات المتحدة معروفاً بسمعته السيئة. وهذا ما بينته الدعاوى القضائية المرفوعة ضده. حيث زعمت إحدى الدعاوى بوجود كتابات جنسية على قطع السيارات قيد التجميع قبل وصولها إلى عاملات الإنتاج، ووجود صور إباحية معلقة على الجدران، وأن العمال الذكور يهزؤون بالنساء، وأنه عندما تشتكي إحداهن فإنها تحرم من الترقية بل قد تطرد من العمل.

وقد كلفت تسوية الدعوى القضائية المتعلقة بالمضايقات الجنسية لشركة "Mitsubishi" حوالي 34 مليون دولار، كما وافقت الشركة على دفع عدة ملايين من الدولارات للعمال من ذوي الأصول الأفريقية واللاتينية كتعويض عن التمييز الذي لحق بهم في ذات الوقت الذي ظهرت فيه المضايقات الجنسية. هذا كله أثر على صورة المصنع لدى العامة حتى أن العمال فيه كانوا يخجلون من إرتداء ملابس الشركة خارج مكان العمل. فكانت مستويات الإنتاج منخفضة ما دفع مركز الشركة في اليابان إلى التفكير بإغلاقه. وفي ظل هذه الظروف الصعبة تم تعيين "Rich Gilligan" (المدير السابق في شركة Ford للسيارات) لإدارة المصنع والعمل على تغيير الطرق المخزية التي تعامل بها النسوة والعمال من أصول عرقية أخرى.

أما اليوم فيبدو المصنع على أنه مكان مثالي لتحقيق تكافؤ الفرص الوظيفية، إذ أنشأ السيد "Gilligan" فريقاً خاصاً مهمته مراقبة تصرفات العمال وتدريبهم على تجنب التمييز غير المشروع. ومن خلال المراقبة المستمرة لمدة ثلاث سنوات تم إكتشاف 140 مضايقة ونشاط تمييزي، تجاوزت 52 منها الحدود التي وضعتها سياسة "اللاتسامح" التي إتبعها إدارة المصنع، ونتج عنها 8 حالات طرد و14 حالة إيقاف و30 عقوبة أخرى. وتقول "Nancy Kreiter" إحدى أعضاء فريق الرقابة بهذا الصدد: "ليس هناك من طريقة أفضل لتغيير ثقافة قائمة بالإبراز للنتائج السلبية التي ستنجم عنها". بينت حالة مصنع شركة "Mitsubishi" أن لخرق قوانين العدالة في عملية التوظيف نتائج وخيمة.

إن الهدف الأساسي من تكافؤ الفرص في عملية التوظيف هو تحقيق العدالة الوظيفية والتي تعني أن تكون الأنشطة والممارسات الوظيفية بعيدة عن التمييز. ويعد أسلوب تحقيق هذا الهدف من المواضيع التي تتطلب حيزاً واسعاً من الإهتمام. (Robert L.Mathis ت محمود فتوح، 2009، ص 139).

يعتمد أحد أساليب تحقيق العدالة الوظيفية على مدخل التغاضي عن الفروقات الذي يقضي بوجود تجاهل الفروقات بين الناس ووجوب معاملة الجميع بالتساوي. بينما يعتمد أسلوب آخر على مدخل الفعل الإيجابي الموجه الذي يحث أرباب الأعمال على تشغيل مجموعات من العمال من أعراق أو فئات عمرية أو أصول قومية معينة. (Robert L.Mathis ت محمود فتوح، 2009، ص 141).

يتوجب على أرباب الأعمال إعتداد معايير ترتبط بمتطلبات العمل فيما يتعلق بالمسائل الوظيفية. ويعتبر استخدام معيار جنس الفرد أو إنتمائه العرقي أو الديني أو القومي أو عمره خرقاً للقوانين السائدة مالم يكن رب العمل قادراً على إثبات صلة المعيار المستخدم بواجبات العمل ومهامه. (Robert L.Mathis ت محمود فتوح، 2009، ص 145).

وعليه فعملية التوظيف لا تتطلب تحيز الجنس، العرق، الدين، السن، بل هي خاضعة لقوانين مشروعة تطبق بصورة عادلة.

ثانياً: توزيع المهام:

لقد وضع "هنري فايول" مبدأً حول تقسيم العمل من حيث توسيع المهام والواجبات لكل عامل مع ضرورة المساواة بين العمال في عملية توزيع المهام والأعمال الموكلة لكل عامل، بحيث لا يتحمل أي عامل أداء أعباء وظيفية أكثر من عامل آخر في حين يتحصلان على نفس الأجر. وقد أكد فايول على ضرورة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والترقية (وفاء برهان برقواوي، 2013، ص 171)، فمن خلال التوزيع العادل تصبح بيئة العمل منظمة أكثر، حيث كل عامل يؤدي مهامه الموكلة إليه وعلى أساسها يتلقى المخرجات بصفة موضوعية ودون تمييز، كما ينتج عن غياب العدالة التنظيمية إنتشار ظاهرة الإتكالية بين العمال، أو تدخل الوظائف مما يعرقل في العملية الإنتاجية ويحدد خلل في بيئة العمل، لذلك تعتبر عملية توزيع المهام من العمليات الأساسية لبناء بيئة منظمة متمتاز بالموضوعية التي تساهم في تعزيز شعور العامل بتطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة.

ثالثاً: التدريب:

تحدد إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات التخطيط وتحليل الوظائف ما يجب أداءه من قبل العامل أثناء أدائه لمهامه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ونتائج هذا التحليل يساعد إدارة المؤسسة بتوفير المعلومات الدقيقة عما يجب أداءه في كل وظيفة وكيفية أداء المهام بكفاءة وفعالية، مما يسهل لإدارة الموارد البشرية تنظيم عملية التدريب بوضع برامج تدريبية مناسبة تعمل على تنمية خبرة العامل ومهاراته لتحقيق أدائه بفعالية وكفاءة أكبر. (نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، ص 171)

فالتدريب يعبر عن الجهد المنظم والمخطط له لتزويد العمال بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وإتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين أداء العامل. (وفاء برهان برقواوي، 2013، ص 281)

ونظراً لإتصال التدريب بمستوى الأداء الوظيفي وإرتباطه بعملية إتخاذ القرارات المرتبطة بزيادة الأجور والترقية، فهو يتأثر بمدى تحقيق العدالة التوزيعية في المؤسسة في منح فرص متكافئة في عملية التدريب بين العمال.

كما ترتبط عملية التدريب بالمتطلبات التعليمية والتدريبية لعدد من الوظائف، فقد يشترط مستويات معينة من التعليم والتدريب باعتبارها متطلبات ضرورية للعمل على أنه نوع من التمييز ضد أعضاء الفئة التي حصلت على تعليم وتدريب أدنى من غيرها، إلا أن منح الفرص العادلة في العمل بين العمال يحمي أعضاء هذه الفئات من التمييز عن طريق توفير فرص العمل لهم، وإذا كان الوصول إلى هذه المهن يتطلب تدريباً معيناً، فإن واجب المؤسسات إتخاذ خطوات معينة لتجنب أي تمييز بينهم، وذلك بتوفير تعليم وتدريب خاص بجماعات العمال الذين يفتقدون مثل هذه الشروط التعليمية والتدريبية، فمثلاً تقوم بعض المؤسسات بتوفير دعم مالي لبعض الوكالات التي تتولى مهمة تدريب المتعطلين عن العمل لفترات طويلة، أو الذين يفتقدون إلى مهارات أساسية في العمل، وقد تقوم هذه المؤسسات بتوظيف بعض العمال الذين تم تدريبهم، ويمكن للأساليب المستخدمة في برامج التدريب أحياناً

أن تؤدي لإنعدام العدالة التنظيمية بين العمال (رونالدي. ريجيو، ت فارس حلمي، 1999، ص 221) من خلال التحيز لعامل دون غيره من العمال، أو من خلال إختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع مؤهلات بعض المتدربين دون غيرهم مما يسمح بإكتساب مهارات لتلك الفئة على حساب زملائها.

رابعاً: التقييم:

تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المؤسسة بهدف تحديد أجر عادل لكل وظيفة، حيث يتم الربط بين معدل الأجر الذي يحصل عليه العامل وبين حجم مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتظهر أهمية تقييم الوظائف في توضيح أسباب الاختلافات العادلة في الأجور والرواتب بين جميع الوظائف وتسهيل إجراء مقارنة واقعية بين هيكل الأجور في المؤسسة ومقارنتها مع الهياكل الأخرى في مؤسسات متشابهة، بالإضافة إلى تخفيف معدل دوران العمل والعمل على رفع الروح المعنوية لدى العمال. (فيصل حسونة، 2008، ص 111)

لذلك يعتبر التقييم من الإجراءات التي تهدف إلى تقييم منجزات العمال عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل عامل في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية وكذلك الحكم على سلوكه والتزامه أثناء العمل، وعلى معاملته مع زملائه ومسؤوله. فتقييم الأداء يقدر جهد العمال بشكل منصف وعادل، لتلقى مكافآت مناسبة مع الجهد المبذول وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أداؤهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل. (هاشم حمدي رضا، 2010، ص 154)

ويعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العمال تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وتوجيههم لتطوير أداؤهم، كما أن له دورا بارزا في إبراز الإحتياجات التدريبية لتحقيق المعايير المطلوبة للأداء الجيد ومن ثم إثبات مصداقية المكافآت والترقيات. (فتحي ابراهيم محمد احمد، 2010، ص 63)

كما أنه يعتبر تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة ورفع الروح المعنوية للعمال وشعورهم بمسؤوليتهم. ومن الصعوبات التي يواجهها تقييم العمال هي التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها أو التحيزات الشخصية. (فتحي ابراهيم محمد احمد، 2010، ص 156)

تزداد ثقة العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبقة بالمؤسسة بزيادة شعور العامل بأن النظام يمتاز بالعدالة التنظيمية، ويتحقق ذلك عندما يدرك العامل أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد المبذول والأداء وإستقرار معايير التقييم وصدقها، وكذلك إتاحة فرصة للعامل لإبداء رأيه في نتائج التقييم. (قاسم نايف علوان، 2007، ص 61)

كما أن بعض المشرفين لا يلتزمون بالدقة والموضوعية في التقييم، ولذلك تأتي تقييماتهم بطريقة عشوائية لا أساس لها، وفي التطبيق العملي فإن المشرفون يقعون في أخطاء أثناء تقييمهم. (وليد حميد رشيد الاميري، 2016، ص 142)

ويكون تقييم العامل لنظام التقييم بمقارنته بوضعية زملائه من خلال تقييم المسؤول لأداؤهم فإن كان التقييم موضوعيا لا يخضع للتمييز يدرك العامل أن نظام التقييم عادل مما يخلق ثقة بمسؤوله، وإن كان إدراكه للتقييم بأنه غير موضوعي ولا يمتاز بالشفافية يتولد عنه خلل في الثقة بين العامل ومرؤوسيه لعدم تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية.

بالإضافة إلى أن التقييم أحيانا يكون دون جمع المعلومات الدقيقة والكافية حول أداء العمال وعليه يكون التقييم غير موضوعيا وبعيدا عن المصداقية مما يفقد المؤسسة شفافية التقييم لغياب مبدأ العدالة التنظيمية.

يتضح من خلال الدور الفعال الذي يلعبه تقييم الأداء على أداء العامل أن التقييم العادل الناتج عن مصداقية معايير التقييم المبنية على معلومات صحيحة ودقيقة يؤثر على عدالة منح فرص الترقية بين العمال من خلال منح الفرصة للعمال الأكفاء، وتساهم في تقديم المكافآت بموضوعية تامة بصورة عادلة وشفافية.

خامسا: الترقية:

تعتبر الترقية حالة نقل العامل من رتبته المهنية إلى رتبة مهنية أعلى من حيث السلطات والمهام والمسؤوليات والحوافز والإمكانيات، وعادة ما تمنح الترقية عن طريق الأقدمية أو الإمتحانات المهنية أو شهادات مهنية أو علمية أعلى من سابقتها. (ناصر قاسمي، 2011، ص35)

يمكن أن تكون الترقية حافزا على العمل إذا إرتبطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كانت لدى العامل رغبة لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبه الحالي في هذه الحالة تكون الترقية حافزا ودافعا له لزيادة الأداء، وسيفقد أثره في التحفيز إذا كان هناك عدالة بين العامل العادي والمبدع في الأداء والإنتاج خصوصا إذا كانت الترقية تعتمد فقط على أساس الأقدمية في العمل فينتج عنه إنخفاض في مستوى التحفيز لدى العامل (وليد حميد رشيد الاميري، 2016، ص142). ففي هذه الحالة لم تحقق العدالة التنظيمية بالنسبة للعامل المبدع مما يؤثر سلبا على أدائه وسلوكه التنظيمي، وفي المقابل تخضع الترقية لقوانين خاصة بقوانين العمل أو بالقانون الداخلي للمؤسسة الذي يحدد شروط تطبيقها، فإتباع هذه الشروط يسمح بشعور العامل بمصداقيتها مما يعزز شعوره بتحقيق العدالة التنظيمية.

سادسا: الأجر:

يعتبر الأجر الوسيلة الأساسية لإشباع حاجات العمال المتعددة (نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، ص197)، وحافز قوي لتحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعمال، وأن وضع نظام مناسب للأجور يضمن للعمال الدخل العادل بما يتناسب مع طبيعة العمل وخصائصه والذي يتفق بمستوى أدائهم ومهاراتهم وخبراتهم، بما يحفزهم للمزيد من العطاء لشعورهم بالرضا الوظيفي. (نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، ص202) وفي هذا الصدد نجد نظرية عدالة الأجور التي ترى أن تحفيز العمال في

العمل ناتج عن المعاملة العادلة في علاقاتهم الوظيفية، وأن دافعية العمال مرتبطة بمقارنة العامل لنسبة مدخلاته ومخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات زملائه (نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، ص199). لذلك يعتبر الأجر معيار أساسي لإدراك العامل لتحقيق العدالة التنظيمية ببعدها التنظيمي بالمؤسسة وشعوره بالإستقرار والرغبة في الإستمرار بالعمل بالمؤسسة.

فعلى إدارة المؤسسات إتباع طرق أساسية في تحديد معدل الأجر الذي يتناسب مع طبيعة العمل ومحدداته بناء على المواصفات الوظيفية والتي تعرف بتقييم الوظائف (نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، ص55)، على أساسها يتم بناء هيكل الأجور، ومن خلاله يتم دفع الأجور والرواتب للعمال، وهو ما يعكس تجميع الوظائف في درجات مالية بحيث يحدد راتب كل وظيفة حسب الدرجة التي ينتمي إليها العامل. (فيصل حسونة، 2008، ص117)

سابعا: العدالة في دفع الأجور والتعويضات للعمال الأجانب:

إن العامل الأجنبي عند توظيفه في أي بلد يمكن تمييزه عن بقية عمال المؤسسة مما يجعله مختلفا بينهم وسيواجه مشكلة الإحساس بالعزلة في العمل، كما أنه يواجه صعوبة في التكيف في بيئة العمل بسبب صعوبة الإتصال مع العمال الآخرين من جنسيات مختلفة خاصة في حالة إختلاف اللغة والثقافات. (علي عباس، ص164)

وفي المقابل نجد فروقات بين ما يتقاضاه العمال من البلد الأم وبين ما يتقاضاه نظائرهم من العمال المغتربين الذين يشغلون نفس الوظائف وفي نفس المؤسسة، فالأجور والتعويضات التي تدفع للعامل المغترب أكثر من تلك التي تدفع لعمال البلد المضيف، فمسألة المساواة والعدالة في توزيع الأجور والتعويضات تزداد تعقيدا في حالة توظيف عمال من جنسيات مختلفة. (علي عباس، ص88)

مما ينتج عنه خلل في إدراك العامل لمستويات تطبيق العدالة التنظيمية من خلال تطبيق سياسة المقارنة بين وضعية العمال المحليين والأجانب من حيث المدخلات والمخرجات التي تؤثر حتما على سلوكهم وولائهم.

ثامنا: العدالة بين الجنسين:**أ- الأجر:**

يعد مبدأ المساواة في الأجر بين الرجل والمرأة في حالة تماثل الأوضاع من أهم تطبيقات مبدأ المساواة بين الجنسين، فالأجر هو أهم عناصر علاقات العمل لإرتباطه بمستوى معيشة العامل، لذلك فقد حرصت أغلب إغانات حقوق الإنسان للتأكد على مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في كافة الحقوق.

ومن منظور تاريخي إستبق مبدأ المساواة في الأجر بين الرجل والمرأة المبادئ الأخرى المتعلقة بتكافؤ والتساوي في المعاملة بينهما في مجال العمل.

ومنذ إنشاء منظمة العمل الدولية سنة 1919 حرصت على تأكيد مبدأ المساواة في الأجر كحق من الحقوق الأساسية للإنسان، كما أكد ذلك الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، ثم جاءت المادة السابعة من العهد الدولي الخاص بالحقوق الإقتصادية والثقافية الصادر من الأمم المتحدة سنة 1966 لتعديل التأكيد على هذا المبدأ.

إن تطبيق مبدأ الأجر المتساوي يرتبط بتقسيم العمل الذي يتعين إنجازاه تقييما موضوعيا عن طريق تحليل مضمون الوظائف، من أجل وضع تصنيف الوظائف يعتمد على طبيعة الوظيفة دون إعتبار الجنس، وطبقا للأساليب التحليلية لتقييم الوظائف فهي تشمل عدة عوامل من بينها: المهارات، المؤهلات المسؤولية، الجهد، وظروف العمل. (علي حسين إبراهيم عمارة، 2011، ص 106-110)

ب- الترقية:

في حين بعض المؤسسات لاتعامل جميع العمال فيها بالمساواة ولا تعتمد على الكفاءة وتشير الدراسات إلى وجود تميز بين العمال في المؤسسات على أساس العرق والجنس والخصائص الشخصية.

وتوصلت بعض الدراسات إلى أن التنظيمات الغير رسمية قد تتحكم في كثير من فرص الترقية والتقدم الوظيفي في بعض المؤسسات، وهي عادة ما تفضل ترقية الرجال لأن بعض الترتيبات أو الأمور تتم خلال الأنشطة غير الرسمية وبالتالي فإن فرص التقدم الوظيفي أمام عدد كبير من النساء قد تكون محددة في بعض المؤسسات. (صديق محمد عفيفى وأحمد إبراهيم عبد الهادي ، 2003، ص 257)

وإذا كانت قوانين العمل تحدد نظم الترقية لبعض المستويات الإدارية إلا أنه من المتوقع أن يكون هناك عمليات إختيار بالنسبة لشاغلي الوظائف الإدارية العليا بالمؤسسات على وجه خاص. فالتنظيمات الغير رسمية تلعب دورا هاما في تحديد فرص عمل كثير من النساء لمناصب الإدارة العليا في بعض المؤسسات والتي يسيطر عليها الرجال عادة. (صديق محمد عفيفى وأحمد إبراهيم عبد الهادي ، 2003، ص 258)

ج- التدريب:

وفي سياق التأكيد على المساواة بين الرجل والمرأة في نطاق العمل ومناهضة التمييز بين الجنسين، أصدر مؤتمر العمل الدولي سنة 1975 الإتفاقية رقم 142 بشأن دور التوجيه المهني والتدريب المهني في تنمية الموارد البشرية، والتوصية رقم 150 بشأن دور التوجيه والتدريب المهني في تنمية الموارد البشرية. ومن بين ما تطالب به هذه الإتفاقية الدول الأعضاء إعتقاد وضع سياسات وبرامج شاملة، منسقة للتوجيه والتدريب المهنيين، ترتبط إرتباطا وثيقا بالعمالة، وتشجيع الجميع وتمكينهم على تطبيق المساواة دون التمييز في تنمية قدرات العمال على العمل وإستخدامها.

وقد إعتد المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية في ذات العام التوصية رقم 150 في نفس الموضوع، ونصت التوصية على أنه ينبغي أن تستهدف الدول الأعضاء تأمين تكافؤ فرص الجميع في الحصول على التوجيه المهني والتدريب المهني، ويؤكد البند الثامن من

التوصية، الذي يتناول بشكل محدد تشجيع تكافؤ الفرص بين المرأة والرجل في المعاملة وفي المجتمع. (علي حسن ابراهيم عمارة ، 2011، ص121)

كما أثبتت بعض الدراسات أن الفروق الجوهرية في عدد الدورات التدريبية للعاملين والعاملات ترجع إلى التحيز نحو تدريب الرجال بشكل عام أو أنها ترجع إلى طبيعة الجانب البيولوجي للمرأة وتأثيره السلبي على حياتها الوظيفية ورغبة العديد من النساء العاملات في الإلتحاق بالدورات التدريبية. (علي حسن ابراهيم عمارة ، 2011، ص91)

د- تنمية المهارات:

كما أن عدم التحيز والتمييز ضد النساء في تنمية المهارات الإدارية للعمال والعاملات قد يخلق مناخا تنظيميا ملائما في المؤسسة، كما أن مشاركة العاملات في وضع الأهداف وتحديد السياسات التنظيمية وتحفيزهن على تنمية المهارات التخطيطية والتنظيمية وتنمية قدراتهن في أداء القرارات سواء أثناء تفاعلهن مع فريق العمل الإداري أو بالتدريب يخلق بيئة مناسبة تؤثر على أدائهن ودافعتهن للعمل مما يساعدهن على التغلب على بعض المعوقات النفسية والاجتماعية والتنظيمية. (صديق محمد عفيفى وأحمد ابراهيم عبد الهادي ، 2003، ص262)

يمكن للإدارة خلق مناخ تنظيمي مناسب بمساهمتها في تغيير الإتجاهات السلبية نحوهم وذلك بعدم التحيز والتمييز ضدهن في التعيين أو الترقية أو التدريب والمساواة في نظام الحوافز والمكافآت للتأثير إيجابا على سلوكهن ومساعدتهن على التوافق مع التنظيم. (صديق محمد عفيفى وأحمد ابراهيم عبد الهادي ، 2003، ص263)

من خلال النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات حول التمييز بين الجنسين نلاحظ التوافق من حيث عدم المساواة بين الجنسين في العمليات الإدارية المختلفة والتي تشمل الجانب الغير رسمي كذلك.

2-2- العدالة التنظيمية في ممارسة ادارة الموارد البشرية:

إن دراسة وفهم العدالة التنظيمية يكون أكثر إيجابية عند تفحص مستوى ودور العدالة التنظيمية عند ممارسة وظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث تكمن وظيفة هذه الأخيرة في تقديم خدمات إستراتيجية للتنظيم بتنسيق وتعديل وإدماج مختلف النشاطات التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة أكثر، ومن بين هذه الوظائف نجد التخطيط الإستراتيجي للموارد، إدارة المستخدمين، السلوكيات العدوانية في العمل، حل النزاعات بطريقة غير رسمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً: التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو التخطيط الذي تمارسه الإدارة العليا ويمتد أثره إلى فترات طويلة نسبياً، وعادة ما يتضمن تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة وسياستها في المدى الطويل، ويرتبط بتحقيق الغايات والأهداف. (يوسف مسعداوي ، 2014، ص113)

من بين إيجابيات هذا التخطيط توفير إجراءات محاولة زيادة قبول العمال لسياسة وإدارة التنظيم. وفي مجال التخطيط الإستراتيجي من الضروري أن تلقى إستراتيجية التنظيم ومخططاته قبول وتطبيق من قبل العمال. وقد أثبتت الدراسات أن من محددات قبول المخططات الإستراتيجية هي مدى إعتقاد العمال لعدالة الإجراءات وطريقة صياغتها، بالإضافة إلى منح العمال فرص المشاركة في إخذ القرارات وإخذ آرائهم بعين الإعتبار (رضا تير، 2007/2006، ص116) ، ما ينتج عنها رفع مستوى إدراك العامل بالعدالة الإجرائية وتعزز الثقة لديهم ما يؤدي إلى زيادة إلتزامهم وتحقيق ولائهم للمؤسسة.

ثانياً: إدارة المستخدمين:

إن شعور العامل بغياب العدالة التنظيمية قد يتولد عنه إنخفاض في الأداء والسلوكيات غير مرغوب فيها. وعليه فإن دمج آليات العدالة الإجرائية ضمن أنظمة الإنتقاء والإختيار والتقييم يزيد من الإحساس بالعدالة التنظيمية (رضا تير، 2007/2006، ص117). ومن بين المجالات العلمية التي حققت فيها دراسة العدالة نتائج إيجابية نجد: مقابلات التوظيف، تقنيات الإختبار، إختبارات

شخصية، تحليل قوائم بيبليوغرافية، السيرة الذاتية، إختبارات القدرات المعرفية لذلك على إدارة المستخدمين مراعاة مبدأ المساواة في أداء وظائفها.

ثالثاً: حل الصراعات في العمل:

الصراع هو نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف، ويظهر في عملية الصراع التنظيمي بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر وهو بذلك يختلف عن التنافس، ونظراً لتطور المشاعر العدائية القوية فإن تحقيق الهدف في بعض الأوقات قد يعتبر شيئاً ثانوياً بجانب هزيمة الطرف الآخر. (محمد عاطف غيث، 2006، ص73)

في غالب الأحيان يجد المسؤول نفسه مطالباً بالتدخل لحل صراع بين مرؤوسين أو أكثر، حيث أنه يتدخل بهدف الحفاظ على مستوى معين من العدالة التنظيمية في المؤسسة بين العمال بأهداف عملية إدارية، وتعتمد عملية حل الصراع على إعطاء فرصة للتحديث والكلام للأطراف حول الإجراء الذي سيتم تطبيقه والذي يمكن أن يؤثر على مستويات إحساسهم بالعدالة. والآلية مشاركة العمال في جمع المعلومات حول موضوع الصراع وفهمه وكذا إقتراح حلولاً ملائمة له دوراً فعالاً في شعور العامل بالعدالة التنظيمية والمساهمة في تحقيق بيئة عمل مناسبة وذلك من خلال تبني إستراتيجيات وممارسات لتسيير موارد بشرية مرنة للتعرف على مصادر الصراع ومن ثم إقتراح الحلول المناسبة لها (رضا تير، 2006/2007، ص119) لتوجيه مستوى الصراع للمستوى المرغوب فيه بما يخدم مصالح وأهداف المؤسسة، ويظهر الدور البارز في مساهمة المسؤول لحل النزاعات الرسمية في شعور العامل بعدالة المعاملة التي تشعره بالثقة تجاه المسؤول مما توجه سلوكه التنظيمي والعمل على خلق روح التعاون بين العمال لتحقيق إستقرار في بيئة العمل.

رابعاً: دعم سلوك المواطنة التنظيمية:

ينتج عن تحقيق العدالة التنظيمية بين العمال من قبل المشرفين أو الإدارة العليا سلوكيات إيجابية من طرف العامل بما فيها سلوك المواطنة التنظيمية التي تخدم أهداف المؤسسة.

وفي حالة غياب التعاون بين العمال في بيئة العمل بسبب غياب العدالة في المعاملة وعدم الثقة في العلاقات، لذلك فإن ممارسات تسيير الموارد البشرية تسعى لتنمية سلوكيات التعاون والتسامح والوعي المهني بأهداف التنظيم والعمل على تحقيقها بمنح كل عامل حقه وإتباع سياسة المعاملة العادلة، ويعتبر سلوك المواطنة مسألة مهمة عند العامل ذلك أنه يتأثر بقيم ومعايير التسيير بالتنظيم.

وعليه فإن المسؤول عن تسيير الموارد البشرية فهو مطالب بتنمية الإتجاهات الإيجابية للعمال تجاه العمل وتقديم الدعم الشخصي لهم، وكذا تشجيع عمليات الإبداع لديهم وتطبيق قيم العدالة بينهم، وعليه فإن عدالة التوزيع والإجراءات والمعاملات تعتبر مصدراً رئيسياً لشيوع هذا النوع من السلوكيات ولإرساء جو من الثقة العالية بين المسؤول ومرؤوسيه في التنظيم (رضا تير، 2006/2007، ص120). على المسؤول أن يلعب دوراً أساسياً في خلق سلوك المواطنة التنظيمية لدى مرؤوسيه لزيادة دافعية العمال نحو الأداء الجيد.

خامساً: معالجة العنف في العمل:

يمثل العنف في العمل ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد إهتمت بها الدراسات إنطلاقاً من بداية التسعينات نظراً للآثار السلبية التي تتركها على سلوك العمال والتنظيمات. ويعرف العنف في العمل على أنه " نية إلحاق الضرر بوحدة وسلامة فرد آخر البدنية والمعنوية".

وتعتبر مقارنة العدالة إحدى السبل المتطورة جداً في دراسة سلوك العنف في العمل وذلك لأن العنف غالباً ما يكون مصدره غياب العدالة، وينشر في نفس الوقت في إطار ممارسات تسيير الموارد البشرية.

فقد ينتج عن الإحساس بغياب العدالة والتحيز استخدام العنف لإعادة التوازن للعلاقة بين مخرجات العامل من جهة ومدخلاته من جهة أخرى وفقا لألية المساواة. وبالتالي يتم الإعتماد على مستوى إدراك العدالة للتنبؤ بسلوك العنف في العمل(رضا تير، 2006/2007، ص121). لذلك على المسؤول السعي في خلق الإستقرار في العمل وتوجيه العنف الناتج عن إدراك العامل لغياب العدالة التنظيمية داخل التنظيم بأساليب تساهم في تماسك جماعات العمل وضبط العلاقات وتوجيهها إلى ما يفيد المؤسسة.

ويمكن القول أنه نقول أن على المسؤول وإدارة الموارد البشرية أن يولوا الإهتمام بمبدأ العدالة التنظيمية أثناء تسييرها لعمالها وتطبيق مبدأ المساواة في مختلف وظائفها وحتى في علاقاتها داخل التنظيم.

خاتمة:

تعمل مختلف المؤسسات على اختلاف نشاطاتها الى تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال بناء استراتيجيات بناءة تسعى من خلالها الى استقطاب الكفاءات والمهارات والسعي على المحافظة عليها وتحفيزها وتطويرها وتنمية قدراتها وكفاءتها من طرف ادارة الموارد البشرية التي تستوجب خلق بيئة عمل عادلة بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بابعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التعاملية على الوظائف الادارية المختلفة للمؤسسة بداية من استقطاب المورد البشري وعملية التوظيف، مرورا بتوزيع المهام، الاجر، التحفيز، التدريب، الترقية، تطبيق الاجراءات والقوانين، نقل المعلومة الى جانب عدالة المعاملات بين العامل والمسؤول وبين العمال فيما بينهم.

المراجع:

1. بندر كريم ابو تايه (2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد العشرون، العدد الثاني.
2. حمداوي وسيلة (2004)، ادارة الموارد البشرية: مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر.
3. R.N.Misra: ت حيدر محمد العمري (2011)، إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. رضا تير (2007/2006)، إهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة بن يوسف بن خدة، علم النفس تنظيم وعمل، الجزائر،
5. رونالدي. ريجيو، ت فارس حلمي (1999)، المدخل إلى علم النفس الصناعي، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
6. زيد سلمان (2014)، إدارة إختيار الموظفين " الموظف المناسب في المكان المناسب"، الطبعة الثانية، دار الياض للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.
7. سوزان سلطان وراتب السعود: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية، مجلة جامعة دمشق
8. صديق محمد عفيفى وأحمد إبراهيم عبد الهادي (2003)، السلوك التنظيمي "دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية"، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية.
9. علي حسن إبراهيم عمارة (2011)، عدم التمييز بين الرجل والمرأة في العمل: رسالة لنيل درجة الدكتوراه في القانون، جامعة القاهرة.
10. علي عباس: إدارة البشرية الدولية: إثراء للنشر والتوزيع.
11. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون (2015)، إدارة السلوك التنظيمي: الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
12. فتحي إبراهيم محمد أحمد (2010)، المشكلات الإثنا عشرة للأفراد في العمل، الرؤى والحلول والإستراتيجيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات 467، مصر.
13. فيصل حسونة (2008)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
14. قاسم نايف علوان (2007)، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الاداري -دراسة ميدانية-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الاقتصاد جامعة التحدي، ليبيا، العدد 07.
15. محمد عاطف غيث (2006)، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
16. ت محمود فتوح (2009)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، سورية. John Robert L.Mathis H.Jackso
17. منير نوري، فريد كورتل (2011)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
18. ناصر قاسيمي (2011)، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
19. نعيم إبراهيم الظاهر (2009)، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، علم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
20. نماء جواد العبيدي (2012)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 24.
21. هاشم حمدي رضا (2010)، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الياض للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
22. وفاء برهان برقواوي (2013)، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف الإستراتيجيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

23. وليد حميد رشيد الأميري (2016)، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
24. يوسف عبد غطية بحر ومحمد ناصر راشد أبو سمعان (2017)، مجددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ملحق العدد الثاني، المجلد 37.
25. يوسف مسعداوي (2014)، اساسيات في ادارة المؤسسات في ادارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

أسماء خيري، حنان بن ضيف (2023) العدالة التنظيمية كآلية تفعيل لوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 16(العدد 1)، الجزائر : جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 117-130.