

معايير تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة

STANDARDS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN COMTEMPORARY INSTITUTIONS

بوعطيط سفيان

جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة، الجزائر

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية

Sofianebouattit@yahoo.fr

تاريخ القبول: ٢٠٢٣/٠٥/٣١ النشر ٢٠٢٤/٠١/٢٢

عطوي كريمة*

جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ سكيكدة، الجزائر

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية

attouik44@gmail.com

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٣/٠١/٠٩

ملخص: تعد العدالة قيمة إنسانية سامية ومطلبا مجتمعيًا لم يفارق المجتمعات الإنسانية منذ فترة، إلا أنها تأخذ أشكالًا وأبعادًا مختلفة ومتمايزة من مجتمع إلى آخر، ومن فترة تاريخية إلى أخرى. مبدأها الأساسي هو المساواة في الحقوق والواجبات وأردنا في هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على نمط العدالة في المنظمة بمختلف أبعادها

العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية والتعرف على مختلف المعايير سواء أكانت داخلية أو خارجية مباشرة أو غير مباشرة التي تعتمدها المؤسسات المعاصرة لتطبيق العدالة التنظيمية

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية - عدالة توزيعية - عدالة تعاملية - عدالة إجرائية

Abstract

The abstract should consist of a single paragraph. It should be a summary of the paper and not an introduction. Because the abstract may be used in abstracting and indexing databases, it should be self-contained (i.e., no numerical references) and substantive in nature, presenting concisely the objectives, methodology used, results obtained, and their significance.

Keywords: Organizational Justice –Distributive Justice Procedural Justice – Interactive Justice

المقدمة:

عرف المجتمع الإنساني الثورة الصناعية التي أفرزت العديد من المظاهر السيكوسوسيولوجية التي تناولها الباحثون لزيادة الإنتاجية ، انطلاقا من روبرتكينغ و مارتون تيلور الذين ركزوا على المظاهر الفيزيائية للعمل التكنولوجي و تقسيم العمل التي أظهرت محدوديتها مع ظهور الحركات العمالية المطالبة غالبا بتحسين ظروف العمل و المطالبة بحقوق جديدة للعامل ، كتحديد ساعات العمل ، العطل الأسبوعية و السنوية ، التطبيب و الرفع من مرتباتهم . لقي رفع مطالبهم ردود فعل عنيفة في CHICAGO ، ففي ١ ماي ١٨٨٦ أدى خروج ٣٤٠ ألف عامل الشرطة لفتح النار على المتظاهرين عشوائيا مما سبب وفاة عدد كبير من العمال .

فالثورة الصناعية كما كانت نقمة على الطبقة العمالية ، كانت نعمة على أرباب العمل خاصة في ظل الرأسمالية الذين سعوا إلى إيجاد الطرق المثلى لزيادة الإنتاج و الإنتاجية ، فبعد التaylorية أنشاء هنري (١٩٤٧-١٩٦٣) طريقة جديدة لتنظيم وتسيير اليد العاملة ، وإنشاء النظام الهرمي للسلطة تقسيم العمل العمودي . و تخضع مردودية العمال في الرتب وتقسيم العمل الأفقي للمراقبة في التسيير وهذا ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل ORGANISATION SCIENTIFIQUE DE TRAVAIL هي التي تركز على الراتب حيث حدد الراتب اليومي بدولار "ORDISME" واحد في اليوم لرفع المستوى المعيشي للعمال ، وجعل كل عامل مستهلك محتمل لخاصية التي تتميز بها الفوردية (ذرة، ٢٠٠٨، صفحة ٣٢)

من الواضح ان كل من التaylorية والفوردية تمحورت أبحاثها حول الظروف المادية للعمل استعملت التكنولوجيا ، تقسيم العمل الهرم السلطوي العمودي و الأفقي وأهملت إلى حد كبير العنصر البشري في التنظيم . بفضل أعمال التون مايو ELTON MAYO الذي اجرى ابحاث في مصنع واتسرن الكترينك WASTER ELECTRIC ، في هاورتون ما بين ١٩٢٤-١٩٣٤ ، وكان هدف هذه التجارب هو دراسة الظروف المادية للعمل و حرص التجارب كلها على الإنتاجية "إلا أن نتائج هذه الدراسة ،أوضحت ان زيادة لم تكن أسبابها في الظروف الفيزيائية بل بفضل العلاقات بين الأفراد ، تغيير سلوك المشرفين الذي أثر على العلاقات بين سلوك الأفراد. (ماهر، ٢٠٠٧) وتعتبر هذه التجارب أول من اهتم بالعامل الإنساني لكن لم يتطرق الى العدالة التنظيمية بتاتا .

ففي ١٩٦٠ جاءت أبحاث وتجارب جون ستايسي ادمز Jhan stacey adms ، الذي اوضح ان كل عامل في منصبه يتجه الى مقارنة وضعيته (راتبه، امتيازاته و أعباء عمله)بوضعية زملائه في المؤسسة أو خارجها هذه المقارنة يمكن أن تؤدي إلى ملاحظة البحث عن العدالة التي تشكل محرك أساسي للدوافع الفردية" (المجيد، ٢٠٠٧) تدفع بالعامل الى ردة فعل لإعادة التوازن no equite لعدم مساواة

« Chaque salaire de travail a tendance a comparer sa situation (salaire, avantage, charge de travail avec celle des autres personelles au sein de l'entreprise ou en dehors de celleci ,cette

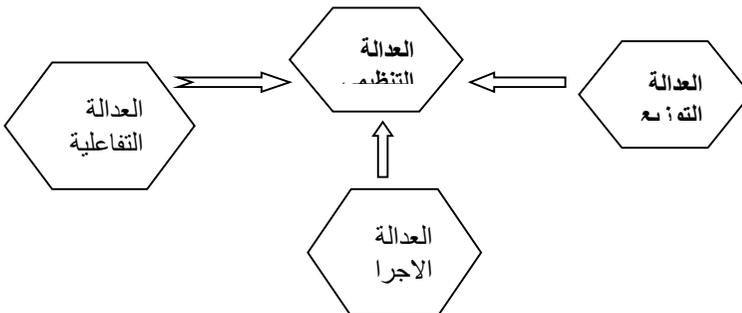
comparaison peut Conduire à un constat de non equite que va pousser le salarier à agir pour retablir l'équilibre ,la recherche de la justice est donc un moteur essentiel de la motivation (russell, ١٩٩٧). individuelle »

من الواضح أن ستايسي ادمز Staycey adams تطرق في أبحاثه إلى مفهوم العدالة داخل المؤسسة وأثرها على سلوكيات العامل إلا أن مفهوم العدالة التنظيمية برز لأول مرة مع دراسات التي نشرها جيرالد غرينميرغ GERALD GREENBERG في ١٩٨٧ ، نعتقد أن هذا التاريخ يعد انطلاقة فعالة للاهتمام بالعدالة التنظيمية التي تعد المحور الأساسي للمطالب العمالية الذي نادى بها (امبروز و شمنتك AMBROSE & ICHMINK

مفهوم العدالة التنظيمية

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية محورا أساسيا ذا تأثير إيجابي على الأداء بوجه عام ويعتقد جيرالد غرينميرغ ١٩٩٦ GERALD GREENBERG أن العدالة التنظيمية مفهوم يصف " إدراك الأفراد لمدى العدل الذي يعاملون به وكيف يؤثر ذلك على بعض النتائج مثل الالتزام والرضا الوظيفي ، فهي بذلك تعبر عن ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم وأوضاعهم مع حالة زملائهم في العمل ،وهي كذلك تشير إلى إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برؤسائهم المباشرين وتؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل " (سويبي، ٢٠١٨) . وأضاف كول Cole صفات أخرى لهذا التعامل في تعريفه وهي العدل والنزاهة فيعرف العدالة التنظيمية "الدرجة التي يعتقد بها العاملين بأن النتائج التي يتلقونها ،وطرق معاملتهم داخل المنظمة نزيهة وعادلة " (زايد، ٢٠٠٦)

بدمج هذين التعريفين فان العدالة التنظيمية تعبر عن إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل، بمقارنة حالتهم و أوضاعهم مع حالة و أوضاع زملائهم في مكان العمل و الدرجة التي يعتقدون بها بأن النتائج التي يتلقونها و طرق معاملتهم داخل المنظمة ، نزيهة وعادلة بتفكيك هذا التعريف ، نكتشف ثلاث مستويات للعدالة التنظيمية عدالة توزيعية ترتبط أساسا بالنتائج التي يتلقاها العامل مقابل أدائهم عدالة إجرائية (احمد، ٢٠٠٣) ترتبط بالإجراءات التنظيمية التي تنظم العلاقات بين العاملين في الهرم التسلسلي للسلطة وكيفية توزيع الأدوار ،الرواتب ، الحوافز و العلاوات التدرج في السلم الوظيفي و الإجراءات العقابية أما المستوى الثالث هو العدالة التفاعلية فهي تعكس إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يتلقاها من رؤسائه مقابل أدائه وسلوكياته في العمل



مخطط يوضح أبعاد العدالة التنظيمية

١- العدالة التوزيعية Justice Distributive

وتشمل تقييم نتائج وانعكاسات توزيع الموارد خاصة فيما يتعلق بالمعادلة بين المخرجات المستعملة والنتيجة عن توزيع الموارد مقابل ما يدركه العامل أو ما يضمنه مستحقا مبنيا على مقارنة وضعيته بوضعية زملائه في العمل. وتعد العدالة التوزيعية أقدم الأبعاد من حيث الدراسة، ويعتبر آدمز Adams رائد في هذا المجال حيث تناول (نظرية العدالة التنظيمية لأول مرة في سنتي ١٩٦٣ و ١٩٦٥ ارتكز على فرضية أن " أفعال الأفراد قد تكون محفزة على حسب ما سيحنيه من إرضاء لحاجاته و ما سيقبله من خسائر ناتجة عن هذا الإرضاء" (جاسر، ٢٠١٠)

وجاء تعريف غرينبرغ Greenberg ١٩٨٧-١٩٩٠ للعدالة التوزيعية على أنها " تخص الإحساس بالعدالة المدركة مقابل القرارات المتخذة تجاهها من المنظمة أو مقابل المكافآت الممنوحة

« La justice distributive concerne le sentiment de justice perçue face aux décisions prise a (piasecki, ٢٠١٧) notre égard par l'organisation ou face aux recomposes données ».

المكافآت الممنوحة تدل سواء على الاعتراف الرسمي او غير الرسمي بالجهد المبذول، بمعنى أن العامل من خلال مجهوداته المبذولة باستثماره في عمله ينتظر مقابل متساويا مع هذا الاستثمار هذه العلاقة بين العامل والمنظمة سماها (روبينسون و روسو Robinson et Rousseau ١٩٩٤) بمبدأ التبادل الذي يأخذ شكل " عقد سيكولوجي يمثل مجموعة من الوعود والواجبات المتبادلة بين المستعمل و العامل يتحطم هذا العقد لذا كان التبادل غير عادل، إذا حل المستعمل بواجباته، إذا كان الأجر أدنى من الجهد Dissonance Cognitive -festingue- ١٩٥٧ المبدول يؤدي إلى حالة نفور إدراك العامل تشعره بحرج وتوتر سيكولوجي (غضب، شعور بالذنب تدفعه إلى تعديل أو تغيير إسهاماته أو تعويضها بسلوكيات هشة (غير منتجة وغير مواظية) لذلك الإنصاف عامل أساسي في إدراك العدالة التوزيعية (درة، ٢٠٠٨). فالعامل في ظروف عمل منصفة يكون إدراكه للعدالة التنظيمية ايجابية و تنجر عن هذا الإدراك سلوكيات ايجابية و شعور بالمواظنة و الانتماء إلى المنظمة. الا انه وبالرغم من ان سلوك العامل و إدراكه للعدالة التنظيمية يتوقف على المعادلة بين ما يقدمه وما يجنيه فاذا خابت توقعاته فيما يجنيه فان اهتمام العامل لا يتوقف عند العدالة التوزيعية و حصته او منابه من موارد المنظمة بل يتعداها ليتساءل حول الاجراءات القانونية الرسمية و الإجراءات غير الرسمية التي تحدد القرارات و التي تحدد بدورها ما سيحنيه مقابل الجهود التي قدمها وهاته الإجراءات و القرارات التي تنبثق عنها تتلخص في مفهوم العدالة الإجرائية . لكن قبل التطرق الى مفهوم العدالة الإجرائية يجب ان نفرق بين شكلين من العدالة التوزيعية :

١- مادية: تتلخص في المخرجات التي يتحصل عليها العامل مقابل ما يقدمه من إسهامات في العملية الإنتاجية.

من اجر، علاوات مكافآت حوافز و جوائز

٢- معنوية وتتمثل في اعتراف المنظمة او المشرف المباشر مما يقدمه العامل، وتنعكس في المعاملة الحسنة الاحترام المتبادل، التشجيع و الامتنان ، كما قد تجمع هذه الحالة تعكس انصاف العامل بما يقدمه مجهودات للمنظمة ، في الحالة المعاكسة فان العامل سيتساءل و يستفسر عن طرق واجراءات اتخاذ القرارات التي تقيم ادائه وسلوكاته في المنظمة وتحدث عنده نفور إدراكي هذه العملية تدعى بالعدالة الإجرائية (نايف، ٢٠٠٧)

معظم الدراسات و الابحاث تؤكد ان العدالة التوزيعية تترتب أو تتوقف على عملية اجراءات تنظيمية تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات وكل القوانين التنظيمية التي تبلور شكل التنظيم والمعايير السلوكية و العلاقات داخل هذا التنظيم ، إضافة قواعد التي تحدد العدالة التوزيعية من رواتب و حوافر و مكافآت ... الخ او بالمقابل الخصومات والعقوبات إلى غاية الطرد من المنظمة . بالرجوع الى مدرسة العلاقات الانسانية يسمى هذا الاطار بالتنظيم الرسمي .

و يمان العامل ينطوي على طبيعة انسانية ذات شخصية معينة ، انفعالات عواطف ، استعدادات و رودود أفعال فان هذه الطبيعة تدفعه الى الدخول في علاقات في هذا التنظيم مع زملائه في نفس الرتبة وحتى الرتب التصاعديّة أو و التنازلية في الهرم السلطوي ، لكن هذه العلاقات لا تخضع الى قواعد او معايير التنظيم بمقدار ما تكون علاقات ودية، احترام متبادل ، صداقة ، تودد أو اختلاف و تناحر و هذه العلاقات تبلور المستوى الثاني من أي تنظيم غير الرسمي

فإذا كان التنظيم الرسمي في الغالب هو من يحدد طبيعة و شكل العدالة التوزيعية فقد يؤثر التنظيم غير الرسمي بشكل أو بآخر في هذه العملية ، وعلى المستويين التنظيمي الرسمي ا وغير الرسمي تتحدد طبيعة العدالة الإجرائية وانعكاساتها على العدالة التوزيعية (الخشروم، ٢٠٠٦)

تذهب كل الأبحاث التي تناولت العدالة التنظيمية بالدراسة إلى أن " الأفراد يقيمون عموما الطبيعة العادلة لحدث أو موقف ما بالعملية

التي منح بها الأجر ، فقد يكون الأجر تحت مستوى الانتظار مع هذا إذا كان إدراك الأشخاص للإجراءات التي تم بها التوزيع على انها عادلة فان شعور العامل سيكون اقل سلبية بروكتر ويزينفالد

BROCKNER ET WIESENFELD ١٩٩٦ في تحليليهما للإجراءات القانونية

ففي ١٩٧٥ قام Walker ووالكر Thibaut تيبو ١٩٧٥ بإجراء عدة بحوث على طبيعة الإجراءات في فك النزاعات وسيما هذا النمط من الأبحاث بنظرية العدالة الإجرائية ، و أكد أن العدالة الإجرائية تمثل التصورات الذاتية لدى الأفراد للطريقة التي يتم فيها توزيع المخرجات " (سلطان، ٢٠٠٩)

او بمعنى اخر هي عبارة عن "مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، فان العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات"

بينما يشترط ليفانتال (levantal) (١٩٨٠) ستة شروط :

- ١- حتى تكون العدالة الاجرائية عادلة او منصفة يجب ان تكون ثابتة أو دائمة لكل الافراد وفي ذات الوقت
 - ٢- يجب ان تحترم مبدأ التنافي مع المصلحة الشخصية (الوساطة والخلفيات)
 - ٣- جمع البيانات أو المعلومات الدقيقة
 - ٤- امكانية تعديلها أو تصحيحها
 - ٥- لا تكون متناقضة او متنافية مع الاطر الاخلاقية
 - ٦- يجب ان تاخذ بعين الاعتبار قيم، اراء و احتياجات مختلف الاطراف داخل التنظيم
- تتجه مختلف الأبحاث و الدراسات حول العدالة الإجرائية إلى إبراز أهمية إشراك كل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات ودورها في تكوين إدراك العدالة سماها فولجر (folger) (١٩٧٧) الصوت. توصلت هذه الدراسات الى ان الاجراءات العملية المعتمدة لاتخاذ القرارات تؤخذ على انها عادلة La voix لما يشعر الاطراف انهم يتحكمون ويسيطرون عليها ، فالتغيير التنظيمي مثلا يحظى بالقبول ويفرز اقل قلقا لدى جميع الفاعلين في التنظيم عندما يشارك في تقريره جميع افراد هذا التنظيم . فالشعور بالعدالة التنظيمية يتوقف أساسا على إحساس كل عامل انه شارك او ساهم في هذا التغيير.

العدالة التفاعلية :

العلاقة المتبادلة و المتداخلة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تفرز علاقات وتفاعلات بين أعضاء التنظيم الواحد يمكن تسميتها بالعدالة التفاعلية وترمز الى " طبيعة المعاملات بين العاملين التي يتلقاها الفرد من قبل الاخرين "

في البداية اثار مفهوم العدالة التفاعلية جدلا واسعا في الاوساط العلمية ،فبينما تناو لها بعض الباحثين على غرار مظهر من مظاهر العدالة على انها Tiler وكذلك تيلر Greeberg et Cropanzano غرينغ وكروبنزانو الاجرائية ،يذهب البعض الاخر على التاكيد على انها شكل من اشكال العدالة التنظيمية على غرار بيز و بريهار ويساندون التباين بين العدالة التفاعلية و العدالة الإجرائية من الناحية البنائية يتجه بعض الباحثين Bies et prehar الى التفرقة بين مستويين في العدالة التفاعلية

وتشمل المصدقية و الاحترام التي يتلقاها الفرد من طرف باقي الافراد

١- justice interpersonnelle العدالة بين الأشخاص وتشمل المصدقية و الاحترام التي يتلقاها الفرد من طرف باقي الأفراد في المنظمة

٢- justice informationnelle العدالة الاعلامية ويرمز هذا المستوى الى التبريرات او التفسيرات التي تساير

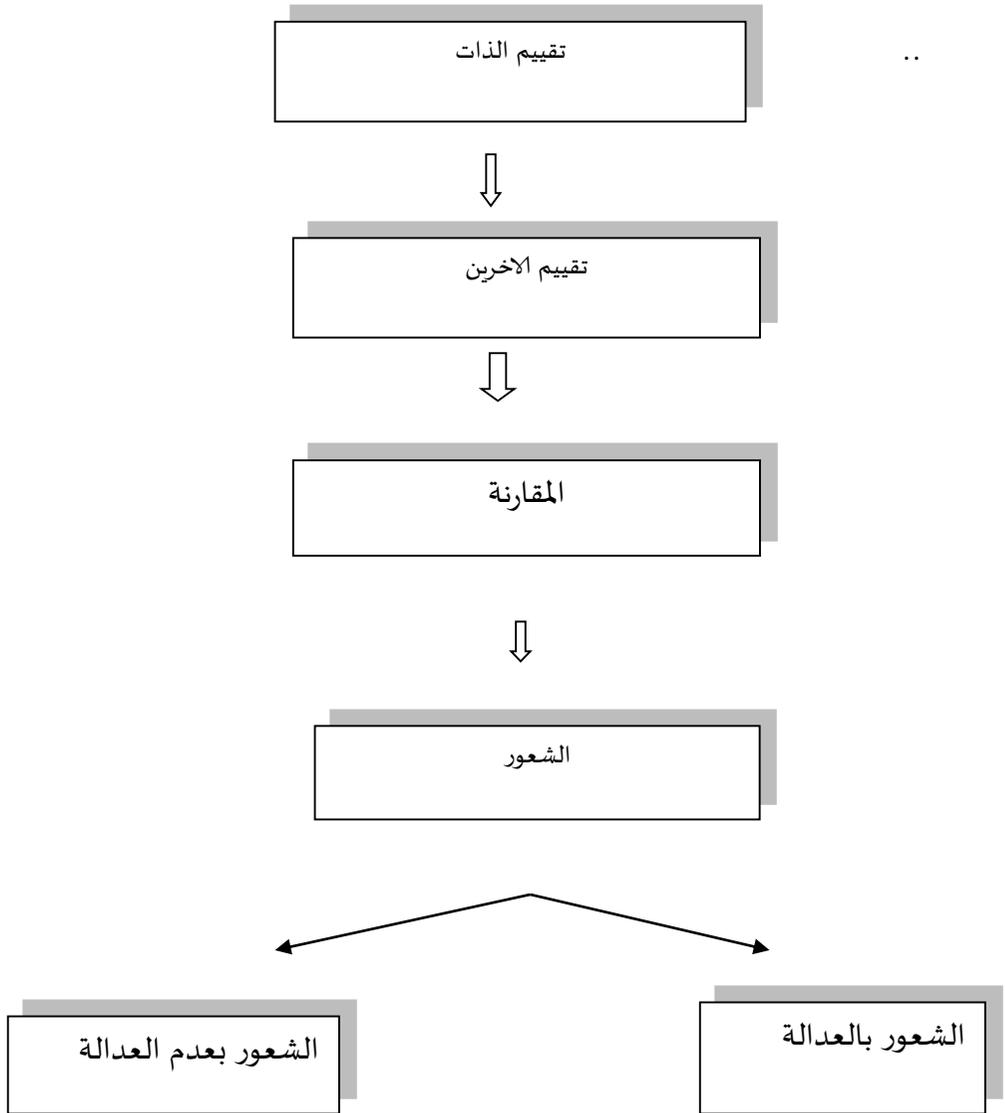
او تصاحب كل القرارات تصاحب كل من العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية

ثانيا اهمية العدالة التنظيمية

- تعتبر العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة والفاعلة في حقل الادارة، فلها تأثير كبير على كفاءة العاملين وتغيير السلوك الايجابي لهم وتكمن اهمية العدالة التنظيمية من خلال :
- ان العدالة التنظيمية توضح عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل والتي تتمثل في الرواتب وحوافز والمكفآت وساعات العمل وأعباء العمل وذلك من خلال العدالة التوزيعية (ذرة، ٢٠٠٨)
 - ان العدالة التنظيمية تبرز الاتجاهات الاجتماعية والأخلاقية والدينية للعاملين
 - تحدد العدالة التنظيمية طرق التفاعل والنضج الاخلاقي لدى اعضاء المنظمة و كيفية ادراكهم للعدالة السائدة في المنظمة
 - ان العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف على الاجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد من خلال العدالة التعاملية
 - ان العدالة التنظيمية تؤدي تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من اتخاذ القرار
 - تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة يعد مؤشر للعاملين للتنبؤ بمستقبلهم
 - اهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات وعدالة التعاملات ، فهي ليست منفصلة بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض

ثالثا : مقومات العدالة التنظيمية

- تستند العدالة التنظيمية الى جملة من المقومات الأساسية والهامة
- كل فرد في المنظمة يحتاج الى معرفة أساس الحصول على المكفآت ، فيجب ان يعرف الفرد الحصول على المكفآت بناء على النوعية او الكمية
 - يكون العاملين وجهات نظر مختلفة عن المكفآت فهم يدركون أنواع مختلفة من المكفآت البعض مادي الأخر معنوي
 - يبني الأفراد سلوكياتهم حسب إدراكهم للواقع سواء بالشعور بالعدالة، فتكون سلوكيات ايجابية كالرضا والالتزام او الشعور بغياب العدالة فتكون سلوكيات سلبية كالتغيب والصراع والتمارض راوية
 - من خلال ما سبق يتبين لنا ادراك العدالة التنظيمية يكون من خلال اربع خطوات
 - تقييم الذات في المنظمة ، تم يقوم بتقييم الأفراد الآخرين وبعدها تكون عملية المقارنة في المخرجات اي مقارنة نفسه مع الاخرين ما ينتج عن هذه المقارنة شعور الفرد بالعدالة او عدم العدالة
 - وقد اوضح مورمان وجرينفمن أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية



دافعية للتخلص من عدم العدالة

دافعية للاستقرار في السلوك التنظيمي

مخطط يوضح انماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية

خصائص العدالة التنظيمية

تمثل خصائص العدالة التنظيمية :

-درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف (الفهداوي، ٢٠٠٢)

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين
- دعم الإدارة للعاملين
- أنظمة الحوافز والمكافآت فيما اذا كانت على معايير الأداء أو على معايير الاقدمية
- درجة تحمل الاختلاف وتقبل معارضة الآخر
- درجة تأثير الجماعة في المنظمة وتأثير الجماعة في الفرد العامل
- نظام الاتصالات والذي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- تشجيع الموظفين تنمية روح الإبداع و الابتكار

معايير تطبيق العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني، يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا واداريا من خلال اجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الاعضاء وادارة المنظمة (ذرة، ٢٠٠٨، ص٣٢)

تعتبر العدالة التنظيمية مؤشرا يتضمن قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي وتسعى العدالة لردم الفجوة الحاصلة بين اهداف الاعضاء واهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق كانت جهود الادارة الحديثة موجهة على المعايير باختلاف انواعها التي تساهم في تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة سنتطرق الى اهمها :

١-العوامل البيئية واثرها على العدالة التنظيمية

العوامل الخارجية :

إن المنظمة باعتبارها نظام مفتوح، فهي تؤثر و تتأثر بظروف البيئة الخارجية، فالعمال والمواد الخام و الأموال (نوري، ٢٠١٥) التي تظم العمل و العمال كلها مصدرها البيئة الخارجية فهذه العلاقة تدعى- اعتمادية الموارد - برغم التفاوت في درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية إلا أن المنظمات تعتمد على هذا الدعم بشكل او بآخر وبذلك تطور نظم العدالة الخارجية ينعكس على نظم العدالة الداخلية وبالتالي تصبح البيئة الخارجية مطلبا أساسيا للمنظمة لتحقيق التوازن .

العوامل الداخلية

تتأثر البيئة الداخلية للمؤسسة بعدة عوامل منها حجم المنظمة ،مدى نموها وعدد العاملين فيها

فتسعى جاهدة للتحكم في هذه العوامل لتوفير الجو الملائم لنجاح القرارات المتخذة، تحديد الأهداف وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، طرق الاتصال الرسمي وغير الرسمي، طبيعة العلاقات الإنسانية واستخدامها بطريقة (مشرقي، ١٩٩٧) عادلة وهذا ما يدفع لزيادة شعور العاملين بالرضا والالتزام تجاه منظمته

العدالة التنظيمية وتفعيل نظام المعلومات

يلعب نظام المعلومات دورا مهما في المنظمة ويقصد به مجموع الآليات و القنوات والوسائل المنظورة وغير المنظورة المستخدمة في المنظمة لجمع البيانات ومعالجتها وتصل بصورة عادلة الى كافة العاملين كل هذا ينمي لديهم سلوك المواطنة ويعزز لهم الالتزام تجاه منظمتهم ورضاهم عنها (نوري ٢٠١٥ مرجع سابق)

العدالة التنظيمية ونمط الإشراف

للمشرف دور مهم وفعال في المنظمة ويجب ان تتوفر فيه عدة صفات اجتماعية، نفسية وتنظيمية ففي كل موقف يجب يتعامل بصفة معينة وبصوره عادلة فيجب عليه تجسيد العدالة التنظيمية بكل ابعادها

- ان يكون للمشرف القدرة على كسب ثقة المرؤوسين
- ان يكون لديه صفة الإصغاء للجميع، يتقرب من المجتهدين و الأذكياء والمبدعين و يحفز المتفوقين
- تكون لديه القدرة على خلق روح التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة .
- تكون للمشرف القدرة على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف على الصعيدين أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة

-- يكون هدف المشرف هو الحرص على العمل وليس على المنصب

(الباقي، ٢٠٠٣)- المشرف لديه القدرة على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية

العدالة التنظيمية وإدارة الصراعات

كل صراع لديه خصوصياته من حيث موازين السلطة والعلاقات، لذلك فالتعامل مع الصراع

يقتضي (الشتوان، ١٩٧٠، صفحة ١١٨) تقييم هذه العناصر ومعرفة وزنها

فضلا عن ذلك يتعين على المسير تقييم الجانب العاطفي او الانفعالي للصراع، ذلك سيكون عاملا حاسما للاختيار المناسب لعلاج الصراع لذا وجب على المسؤول علاج الصراعات بطريقة عادلة لذا توجب عليه :

١- الحياد في حالة الصراعات الداخلية :اهم موقف يعطي للمسير المصدقية والوزن في معادلة الصراع (محمد، ١٩٩٨) والالتزام بالحياد.

فالمسؤول الأول في المنظمة مطالب بضمان التنسيق بين العاملين وتحقيق هدف المنظمة ويكون كل ذلك بتطبيق العدالة التنظيمية

الخاتمة

تعتبر العدالة التنظيمية متغير فعالا في المنظمة، ويرجع السبب في ذلك الى أهمية الأثر الذي يمكن ان يحدثه إحساس العاملين بالعدالة. ففي الحالات التي يزداد فيها ارتفاع شعور العاملين بالعدالة سوف يؤدي زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك في ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان والثوق في المنظمة

أما عن شعور الأفراد بعدم العدالة فهذا يؤدي الى العديد من السلوكيات السلبية، انخفاض الرضا، تدني الالتزام، زيادة الضغوط والصراعات داخل المنظمة بالتالي انخفاض الأداء الوظيفي ان الاعتماد على السياسات التي تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي يضمن للمؤسسة الاستمرارية والفعالية ا على المدى البعيد

التوصيات :

إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على معايير جديدة لتطبيق العدالة التنظيمية في ظل إدارة رقمية متطورة

- الاهتمام بتحسين بيئة العمل وذلك بتوفير النظافة بمكان العمل التهوية والإضاءة المناسبة

- إعطاء أهمية كبيرة للأرغونومية في بيئة العمل للمحافظة على صحة العامل الجسمية والنفسية

- تحليل الوظائف وتصنيفها حتى يتم اكتشاف مسببات الضغوط عبيء الدور الأمر الذي يساعد

في وضع مؤشرات العلاج

- عقد دورات تدريبية للموظفين لتعريفهم عن كيفية توزيع المخرجات الناتجة عن العمل

- الاهتمام بالصحة الجسمية والنفسية للعاملين

- اختيار المشرفين وفق معايير معينه كالسلامة الجسمية ن النفسية والعقلية -

- مشاركة الادرات العليا لاتخاذ القرارات لتعزيز الثقة بالنفس وتطوير القدرات للعاملين

- توضيح وشرح القوانين والسياسات الداخلية للمنظمة لترسيخ المعتقدات التنظيمية لدى العاملين

- الاهتمام بتحسيد العدالة التنظيمية واثمين جهود العمال عن طريق المكفآت المادية والمعنوية

تبني الأنماط الإدارية المناسبة لتطبيق العدالة التنظيمية تبني الأنماط التي تقوم بدعم التحسن المستمر

التي تستلزم جهود الأفراد وبالتالى الولاء للمنظمة-

-تحسين مؤشرات العدالة يعززالشعور الايجابي للموظفين وبالتالى التخلص من خيبة الأمل التي تجرهم إلى سلوكيات

غير أخلاقية

المراجع

- une organisationnelle dans utilisation de la justice ١. (٢٠١٧). CAROLINE piasecki .azu: UNIVERSITE'cote d .demarche de prevention des risques psychosociaux la justice organizationnelle modelle et nouveau . (١٩٩٧). cropanzo russell .paris .devollepement .
- احمد ماهر. (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الدار الجامعية . القطاونة، نشأت احمد. (٢٠٠٣). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. جامعة مؤتة . حسن علي مشرقي. (١٩٩٧). نظرية القرارات الادارية (مدخل كمي في الادارة) . عمان ، الاردن : دار الميسرة .
- دعيب مختار سويقي. (٢٠١٨). اثر العدالة التنظيمية على راس المال النفسي . القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد-جامعة الازهر .
- راتب السعود وسوزان سلطان. (٢٠٠٩). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لاعضاء الهيئات التدريسية . دمشق: جامعة دمشق. سلاطونية بلقاسم. (٢٠٠٤). العلاقات الانسانية في المؤسسة . جامعة محمد خيضر بسكرة . صابرين مرادنمر أبو جاسر. (٢٠١٠). اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي. فلسطين : الجامعة الاسلامية .
- صلاح الدين عبد الباقي. (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي:مدخل تطبيقيمعاصر . الاسكندرية : ٢٠٠٣ . صلاح الشنوان. (١٩٧٠). ادارة الافراد والعلاقات الانسانية . القاهرة : دار النهضة العربية. عادل محمد زايد. (٢٠٠٦). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية . مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات.
- علوان قاسم نايف. (٢٠٠٧). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفسادالاداري . ليبيا: مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير -جامعة التحدي .
- علي محمد. (١٩٩٨). ادارة الافراد والعلاقات الانسانية . القاهرة ، عين الشمس. عمر محمد درة. (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة . القاهرة : كلية عين شمس.
- عمر محمد ذرة. (٢٠٠٨). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة. القاهرة : كلية التجارة -جامعة عين شمس.
- فاروق عبده فليبه السيد محمد عبد المجيد. (٢٠٠٧). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية . الاردن : دار الميسرة .
- فهيمي خليفة الفهداوي. (٢٠٠٢). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. الاردن: المجلة العربية للادارة. محمد نوري. (٢٠١٥). التسيير العملي والاتصالات الادارية المفاهيم والتطبيقات. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .
- محمدمصطفى الخشروم. (٢٠٠٦). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور . دمشق: مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية .

