

كيف تتشكل احكام العاملين حول العدالة التنظيمية و كيف يتم ترتيب ابعادها مقاربة استكشافية

How are employees' judgments about organizational justice formed and how are their dimensions arranged

An exploratory approach

عبد القادر رابح الله

لونيسي علي البليدة2

rabahallahabdelkader57@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/08/18

تاريخ الاستلام: 2021/05/03

ملخص:

تعد العدالة التنظيمية إحدى الوسائل الرئيسية لفهم السلوك التنظيمي، لدورها المهم في عدة نقاط: أولاً تحديد كيفية استجابة الأفراد لعدالة النتائج، والاجراءات، والتعاملات في المنظمة، وثانياً بيان ما هي ردود أفعالهم للحالات المعاكسة لذلك، في ضوء أحكامهم المشككة حول تلك الحالات، ولكن السؤال الذي قد يطرح هنا، هو هل أن هذه الأحكام تتم بشكل إعتباطي؟ وما هي أسسها ومراحل تشكيلها؟ هذه الأسئلة وغيرها قد ركز عليها بعض الباحثين بشكل أو بآخر في دراستهم لموضوع العدالة التنظيمية، والذي كان العالم في مقدمة الباحثين.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، أحكام، ترتيب الأبعاد.

Abstract :

Organizational justice is one of the main means to understand organizational behavior, for its important role in several points: firstly, determining how individuals respond to the fairness of results, procedures, and dealings in the organization, and secondly, explaining what are their reactions to opposite cases to that, in light of their problematic judgments about those cases, but the question What may arise here is, are these judgments made arbitrarily? What are its foundations and stages of formation? These and other questions have focused on some researchers in one way or another in their study of the topic of organizational justice, which was the scientist at the forefront of researchers.

Key words: Organizational justice, provisions, arrangement of dimensions

مقدمة :

تعد العدالة التنظيمية إحدى الوسائل الرئيسية لفهم السلوك التنظيمي، لدورها المهم في عدة نقاط: أولاً تحديد كيفية استجابة الأفراد لعدالة النتائج، والاجراءات، والتعاملات في المنظمة، وثانياً بيان ما هي ردود أفعالهم للحالات المعاكسة لذلك، في ضوء أحكامهم المشكلة حول تلك الحالات، ولكن السؤال الذي قد يطرح هنا، هو هل أن هذه الأحكام تتم بشكل إعتباطي؟ وما هي اسسها ومراحل تشكيلها؟ هذه الأسئلة وغيرها قد ركز عليها بعض الباحثين بشكل أو بآخر في دراستهم لموضوع العدالة التنظيمية، والذي كان العالم (Adams ;1965) في مقدمة الباحثين.

فقد عرض (Adams ;1965) من خلال نظرية الانصاف وصفا دقيقا لكيفية صياغة أو تشكيل الأفراد أحكامهم حول مدى عدالة المنظمة في توزيع النتائج التي يتوقعونها عن مساهماتهم السابقة، إذ يأخذ الأفراد من المقارنة أساسا لإصدار الأحكام، لأنها تظهر مدى عدالة في نسب النتائج التي يستلمها مع تلك التي لأقرانهم وصولا إلى أحكام يترتب عليها الكثير من القرارات كاستجابة أو رد فعل إزاء الحالات السلبية أو الايجابية لنتيجة المقارنة، التي ستمثل في تغيير أحد العناصر الأساسية التي تقوم عليها النظرية (المساهمات، والنتائج، والاتجاهات، والمقارنات، ونتائج ومساهمات الآخرين، أو ترك العمل)¹

أولاً: مراحل تشكيل أحكام العدالة:

المرحلة الأولى: يحدد الفرد نسبة محصلاته إلى مساهماته الشخصية.

المرحلة الثانية: مقارنة الفرد تلك النسبة مع نسبة المخرجات إلى مساهمات أقرانه.

المرحلة الثالثة: إصدار الحكم لمدى العدالة المحققة.

كما أوضح (lind,2002) من خلال (Fairness heuristics theory) نظرية الإنصاف المرجعية التي قدمت وجهة نظر أخرى حول الموضوع، إذ تصف كيفية صياغة الأفراد أحكامهم حول إنصاف المنظمة بطريقة مختصرة، معتمدا على سيكولوجية إدراك الأفراد للعدالة المعتمدة على المعلومات المتوفرة لديهم، ومستندا إلى نموذج قيمة المجموعة Group-Value " Model المتعلقة بوصف العدالة الإجرائية²، إذ يصف (lind ; 1992) ثلاثة أطوار إدراكية،

تحدد كيفية تشكيل الأحكام حول عدالة المنظمة، ففي كل مرحلة من هذه المراحل الثلاث قد يطرح سؤال معين يعكس نقطة تركيز فيها:

ففي المرحلة الأولى يتحدد السؤال في لماذا ومتى يعتني الأفراد بالعدالة؟

وتتمثل الإجابة عليه في المواقف أو الحالات التي تدفع الفرد إلى بدأ عملية البحث عن المعلومات المتوفرة لديه، التي تفيده في إصدار أحكامه.

وفي المرحلة الثانية يتمثل السؤال في كيفية صياغة أو تشكيل الأحكام؟³

وهنا تأتي عملية تحليل الفرد للمعلومات التي جمعت حول الموقف والأحكام التي توصل إليها حول عدالة الموقف أو الحاجة في ضوء قدراته ودوافعه الشخصية، كإجابة على السؤال الثاني.

والمرحلة الثالثة فإن السؤال سيتعلق بكيفية استخدام الفرد الأحكام المصاغة لتحديد ردود أفعالهم للأحداث، ومدى الثبات أو التغيير الذي سيحدث في أحكامه حول مدى العدالة؟

في ضوء المعلومات التي عقت عملية إصدار الأحكام حول الموقف، وتتمثل تلك الأطوار الآتية:⁴

الطور الأول: طور ما قبل التشكيل: وفيها يميز الفرد الموقف قبل أن يبدأ بصياغة قراراته حول الإنصاف.

الطور الثاني: طور التشكيل: يتم في هذه المرحلة تشكيل أحكام حول العدالة.

الطور الثالث: طور ما بعد التشكيل: يستخدم الأفراد أحكامهم في الطور الثاني في تحديد ماهية ردود أفعالهم إزاء الموقف.

وقدم كل من⁵ (Greenberg & Wiethoff, 2001) وصفا لخطوات العملية

السيكولوجية المتعلقة باتخاذ أحكام حول عدالة المنظمة، بالاعتماد على طريقة "المثير- الحدث- الاستجابة" التي يذكر (Solso, 1998) أنها الطريقة التي أصبحت مسيطرة في السيكولوجية المعرفية، وتتمثل في ستة خطوات، إذ يتم توصل الأفراد إلى الحدث من خلال "التقييم" كخطوة أولى، الذي يعكس إدراك الفرد للحدث الظالم أو العادل، ليقرر فيما بعد كيفية الاستجابة "رد الفعل" كخطوة ثانية، وفي ضوء هذا التصور، يأتي دور المنظمة في تعديل أو تغيير الاستجابة غير المرغوبة التي تم التوصل إليها من خلال "التغذية العكسية" كخطوة ثالثة، ليتم تغيير تلك الاستجابة باتخاذ المنظمة خطوات معينة تغيير فيها ظروف العمل مثلا لجعله مرغوبا، وهذا يدفع الأفراد ليتصرفوا بالطرق المطلوبة في ضوء الانطباعات التي تشكلت لديهم

عن خطوات المنظمة البناءة، كخطوة رابعة التي يطلق عليها الابتكار، لتأتي الخطوة الخامسة، تتخذ فيها المنظمة تلك القرارات اللازمة لتعديل أو تغيير ظروف العمل لجعلها مناسبة، لينعكس ذلك في "التغذية العكسية" في الخطوة السادسة، التي تظهر هذه الحالة، فتغيير الحدث بالشكل الذي يفضله الأفراد يجعل استجابتهم مرغوبة أكثر في المنظمة وتخدم أهدافها.

ويؤكد الباحثون أن وجهات النظر الشخصية للأفراد تلعب دورا مهما في تقييماتهم للحدث، القائمة على التجربة الشخصية، والفروقات الفردية، فضلا عن نوع الحدث نفسه والمعلومات المتوفرة عنه، كلها عوامل مهمة يبني عليها الأفراد تقييماتهم من ثم استجاباتهم للأحداث، أما بالنسبة لردود فعل الأفراد ازاء الحدث، ومدى توفر فرص التعبير عن المشاعر الناتجة عن الظلم ومستوى التبريرات المقدمة حول الحدث، ومدى توفر فرص التعبير عن المشاعر الناتجة عن الظلم، إذ تحدد هذه العوامل صيغة رد الفعل للحدث غير العادل، أما دور المنظمة هنا، فسيتمثل في منح تعويضات مناسبة، تسوية الحدث، أو خلق انطباع للتصرف العادل، كأساليب تواجهها كمحاولة لتغيير ردود فعل الأفراد للحدث، والتي توصلت إليها من خلال التغذية العكسية حول ذلك، لنتج المنظمة لتحديد نظم أو قواعد أو طرائق معينة لتعديل الحدث، كتوفير الفرص للمشاركة بالمعلومات، أو حق التعبير عن وجهات النظر، لتعكس بذلك صورة للأفراد يحصلون عليها في التغذية العكسية التي يتلقونها عن الحدث الجديد أو التغيير الحاصل في الحدث السابق⁶.

وهكذا نلاحظ أنه على الرغم من تنوع وجهات نظر الباحثين في وصف التركيب البنوي للعدالة التنظيمية، فهناك اتفاقا عاما بينهم على أن أحكام الأفراد تمر بمراحل منطقية، وتعتمد بالدرجة الأساس على إدراك الفرد للحالة أو المواقف سواء كان عادلا أم لا، كما أن هذه الأحكام تلعب دور في تحديد ماهية تلك الاستجابة المناسبة لها وبما يتناسب مع مصلحة الفرد الشخصية.

ثانيا: أبعاد العدالة التنظيمية:

حتى يمكن لنا القيام ببحوث امبريقية حول تصورات أو إدراك العدالة فإننا في حاجة إلى وصف متناسق وعملي حول ما تمثله العدالة وكذلك إلى تمثيل ذا معنى حول بنية العدالة التنظيمية.

تاريخيا قدم الكتاب هذا التمثيل بالاعتماد على تقسيم ادراك العدالة إلى مكونات فمع بداية اهتمام الباحثين بظاهرة العدالة في بيئات العمل المختلفة منذ أوائل عقد الستينات من القرن العشرين كان محور اهتمامهم على عدالة توزيع النواتج (العدالة التوزيعية) والتي تشير للعدالة

المدركة للنواتج، أي المكافآت التي تم الحصول عليها نتيجة لتوزيع الموارد المادية والاجتماعية - العاطفية داخل المنظمة.

وحتى إن بقيت العدالة التوزيعية موضوع مهم⁷ إلا أن هناك العديد من الباحثين الآن يرون أنها لا تقدم إلا نظرة جزئية حول العدالة التنظيمية⁸

وبالفعل لقد قدم منظري العدالة التنظيمية في منتصف عقد السبعينات تقريبا فكرة تأخذ بعين الاعتبار أن الأفراد يهتمون أيضا بإجراءات التوزيع أو منح المكافآت أو بالوسائل التي من خلالها يتم توزيع العوائد على الأفراد⁹ هذه الفكرة أعطت ميلاد للعدالة الاجرائية¹⁰ وعليه كانت الجهود حول اجراءات التوزيع احدى المعايير الرئيسية للتميز في دراسة العدالة داخل مكان العمل¹¹ وعلى الرغم من أننا لا نملك نظرة عامة على كل التاريخ فإنه بعد مدة قصيرة بعد ادراج العدالة الاجرائية فلقد أدرج كل من (Bies ; et Moag ; 1986) مفهوم العدالة التفاعلية أو ما يعرف أيضا بعدالة المعاملات البينشخصية (Interpersonnel) التي نتلقاها داخل التنظيم.¹²

1 العدالة التوزيعية:

تشير العدالة التوزيعية إلى ادراكات أو تصورات وردود أفعال الأفراد حول العوائد التي تلقوها نتيجة توزيع الموارد في مقابلة ما يعتقد الأفراد أنهم يستحقونه والذي يستند على المقارنة مع أشخاص آخرين¹³ وترتبط العدالة التوزيعية بتقاليد بحوث طويلة سواءا بميدان العلوم الانسانية أو بميدان فلسفة الأخلاق (Sabbagh ; 2001) أما فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية يعتبر (Adams ; 63 - 65) من أهم الرواد (Adams, et Freedman ;1976) ففي نظريته حول العدل صمم (Adams) نموذج مرجعي للعدالة التنظيمية، وتنتمي المقاربة التي تبناها إلى نظريات التوازن والتماسك التي تعرف ما هو عادل على أنه التوازن بين مساهمة الفرد والعوائد التي يتحصل عليها (Heider ; 1958) كما أضاف (Adams) أيضا أن الأفراد غير معنيين بالمستوى المطلق لعوائدهم بل هم معنيين بالخاصية العادلة لهذه العوائد بالمقارنة مع فرد آخر يعتبر كمرجع.¹⁴

فالعدالة تحدد بحساب نسبة العائد مقارنة مع المساهمة والحكم إلى أي حد هذه العلاقة يمكن مقارنتها مع المرجع، وقد يكون هذا المرجع إحدى زملاء العمل، الفرد نفسه في فترة سابقة (أي بالرجوع إلى نقطة سابقة في الوقت) من قبل الفرد الذي تلقى العوائد¹⁵

وبالاستناد على منطق التناظر (Adams, Rosenbaun ; 1962) فلقد ساند (Adams) فكرة أن الفرد الذي تحصل على عائد أقل فإنه يشعر بالغضب والغيض وهذا ما يدفع أو يحفز الفرد لترميم العدالة إلى تغيير ادراكه أو معرفته كأن يقدر بأن المرجع الرئيسي هو غير مناسب.¹⁶

والأمر الأكثر أهمية في نظرية المساواة يتعلق بالحالات التي يتلقى فيها العامل نسب أكبر. لقد دافع (Adams) على فكرة أن الأفراد عندما يقدر أن ما حصلوا عليه هو أكثر من المرجح فإن النتيجة المحتملة هي الشعور بتأنيب الضمير الأمر الذي يمكن أن يؤدي كذلك إلى تغيير في السلوك فعل سبيل المثال الفرد الذي يعمل في نظام أين يكون الأجر الذي يرتبط بالقطع المنتجة بالفرد يكافئ على كل قطعة أنتجها، فإذا كان هناك مكافآت مرتفعة أو إفراط في المكافآت فكلما عمل الفرد أكثر كلما كان الشعور باللاعدل أكثر الناتج عن المكافآت المرتفعة في حالة الإفراط في المكافآت والتي لا يستحسنها العامل باعتبار أن هناك إفراط.

وبالاعتماد على هذا المنطق فلقد توقع (Adams) أن الأفراد الذين تلقوا مكافآت فيها نوع من الإفراط في إطار نظام الدفع بالقطعة فإنهم يخفضون من أدائهم حتى يقللون من الأرباح التي يرون أنها غير مستحقة أو غير عادلة وبالمقابل فإنهم يرفعون من نوعية أدائهم حتى يدرجون في كل قطعة أنتجوها قيمة أكبر لصاحب العمل.

حتى وإن كانت تنبؤات (Adams) عن اللاعدل حول الإفراط في المكافآت تبدو أنها ضد تحفيزية إلا أن هذه التوقعات تمت مسانديتها من قبل أبحاث كل من

(Greenberg, 1988, 1990 : Greenberg et Onstein, 1983 Harder 1992 : Prichard, Dunnette et Jogenson 1972 ; Schwaz wald et al 1992)

حتى وإن كانت آثار الإفراط في المكافآت تبدو ضئيلة بالمقارنة مع التقليل أو الاجحاف في المكافأة فهي تخضع لقيم الأفراد كمتغير وسيط¹⁷

2 القواعد البديلة لعدالة التوزيع:

نستطيع القول وبدون مبالغة على أن الأهمية المعطاة لنظرية المساواة في البحوث الأولى حول العدالة التنظيمية هي كبيرة، فإذا نحن استعرضنا هذه البحوث فإننا نجد أن العدالة كما يرى (Lind ; 1988 : Byrne, Cropanzano ; 2001) كانت مرادفة لنظرية المساواة لصاحبها (Adams)، وكان يرى هذا الأخير¹⁸ (Lind ;1988) على أنه من الأهمية

الإشارة إلى أن الدراسات التجريبية حول نظرية المساواة كانت تجري غالبا على الحالات التي تربط الأجر بالعوائد¹⁹ ، وبالتالي فإن العوائد العادلة أو الأجر العادل يميل أن يكون ذا قيمة عالية في الثقافات التي تتميز بالفرديانية مثل الولايات المتحدة الأمريكية. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه النظرة للعدل لها ميزة التشجيع على المنافسة الداخلية بين الموظفين (Kabanoff ; 1991) التي تحبذها المؤسسة والنتيجة أن هذه المنافسة يمكن أن تحدث نوع من الاضطراب في التناغم في روح الفريق بالإضافة إلى كل هذا فإن هناك دائما أناسا يرون أن ما حصلوا عليه هو غير عادل وبناء على معايير نظرية المساواة لصاحبها Adams وبالأخذ بعين الاعتبار لهذه الحدود اقترح (Deusth 75 – 85) بأن يتم التعامل مع المساواة كقاعدة ممكنة للعدالة التوزيعية وتوضيح أن القواعد الأخرى كذلك قد تكون كلها أو أكثرها صالحة بناء على الوضعيات التنظيمية.

نتيجة لذلك فإن منظوري العدالة (Deusth 75 – 85 ; 1980 : Sampson 86 ; Leventhal ;) توصلوا إلى أن الأفراد يستخدمون مجموعة متنوعة من المبادئ كقاعدة لتوزيع العوائد التنظيمية. فلقد اقترح (Deusth 75 – 85) على سبيل المثال أن هناك على الأقل ثلاثة قواعد أساسية للتوزيع هي:²⁰

- الإنصاف: وهي إعطاء كل فرد حسب مساهمته.
- المساواة: وهي مكافأة كل فرد بنفس الطريقة مع الآخرين.
- الحاجة: إعطاء كل فرد حسب ما هو ضروري.

ولقد اقترح (Deusth ; 75- 85) أن مدى ملائمة قاعدة التوزيع يعتمد على طبيعة السياق الاجتماعي أو على أي نوع من الترابط الاجتماعي الذي هو على المحك.¹⁷

إن قاعدة العدل موجهة نحو أهداف اكتشاف أو تفسير ومكافأة الفروقات بين أفراد التنظيم، وهذا يصلح سواء بالنسبة للمساهمات المحتملة للأعضاء في الأداء التنظيمي، وكما هو الحال بالنسبة للمساهمة الفعلية أيضا. لهذا السبب قد تكون قاعدة المساوات في صراع مع العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على المستقبل المشترك للأعضاء.²¹

لذا فإن قاعدة المساوات يمكن ان تسود او تسيطر على السياقات الاجتماعية اين يكون الهدف هو الحفاظ على التناغم الاجتماعي حيث من المحتمل ان يكون للمشاركين علاقات ودية تم تطويرها منذ مدة ويعتبرون انفسهم يتقاسمون نفس المعايير والاتجاهات²²

أما التوزيعات حسب الحاجة فهي مفضلة في السياقات الشخصية مثل العائلة او في سياق الخدمات الاجتماعية كالصحة العمومية والحماية الاجتماعية أين يكون الهدف هو تفضيل الرفاهية لكل فرد²³

من البديهي أيضا ان توجد اعتبارات اخرى لادراجها في اختيار قواعد توزيع العوائد في المنظمات مثل ندرة الموارد²⁴ وطبيعة الموارد التي ستوزع، وتبدو العدالة اقل اهمية على وجه التحديد عندما تزداد ندرة الموارد²⁵

إن المكافئات ذات الطبيعة الاجتماعية والعاطفية تميل ان توزع بالتساوي او على اساس الحاجة الشخصية بينما المكافئات الاقتصادية فهي توزع على العموم على اساس قاعدة المساواة (Martin,Harder ;1994) مع العلم ان هناك استثناءات لهذا الاجراء العام²⁶

وختاما فان الفرد الذي كانت له مساهمات اقل في الاداء الجماعي وتلقى عوائد أكثر فانه يمكن اعتبار هذا على انه غير عادل او لا يمكن اعتباره كذلك فالأفراد لهم اتجاهات في تبني قواعد توزيع مختلفة وفقا لمعايير سياقية مختلفة كالعلاقات الاجتماعية ندرة المواد وخصائص الموارد الموزعة

ومما سبق يمكن القول أن العدالة التوزيعية تمثل البعد الاول من ابعاد العدالة التنظيمية الذي اهتم به الباحثون وانها تعني بصفة عامة مدى توزيع النواتج (مثل الدخل المكافئات والمهام والمسؤوليات الموارد المزاي... الخ) بصورة عادلة طبقا لتقدير الموظفين.

3 العدالة الإجرائية:

بدأ العلماء في طرح مجموعة من التساؤلات التي لم تتل الاهتمام الكافي في دراسات العدالة التوزيعية - عن العدالة في البيئات التنظيمية المختلفة أو بصورة محددة أثيرت أسئلة عن كيفية إدارة خطط الأجور والممارسات المتعلقة بإعادة حل النزاع في المنظمات المختلفة، مما دفع إلى زيادة الاهتمام بنمط العدالة الأكثر توجها نحو العملية، أي نمط العدالة الذي يتعامل مع كيفية صنع القرار بدلا من محتوى القرار، بعبارة أخرى بدأ الباحثون في الاهتمام بالسؤال عن كيف يتم صنع القرار؟، بدلا من السؤال عن ماهية ذلك القرار - السؤال التقليدي الذي كان يشكل محور تركيز دراسات العدالة التوزيعية، وهكذا بدأ الباحثون يتحولون نحو الاهتمام. بدراسة العدالة الإجرائية في بيئات العمل المختلف²⁷ ويعود الفضل الأول في إثارة اهتمام الباحثين بقضايا العدالة الإجرائية إلى كل من (Thibaut, Walker ; 1975) حيث أجريا بعد تحليلهم للإجراءات القانونية بسلسلة من الدراسات حول طبيعة ردود الأفعال التي

تتبع مختلف إجراءات تسوية النزاعات وأدرجوا كل ذلك في نموذج وسموا نموذجهم هذا بنظرية العدالة الإجرائية والتي تمثل في هذا النموذج التصورات والإدراكات الذاتية للأفراد حول الطريقة التي بواسطتها تم توزيع العوائد. وهذا يشير في السياق التنظيمي في غالب الأحيان إلى الطريقة التي تم بها توزيع الأجر والمكافآت. ولقد ميز (Thibaut, Walker ; 1978) في نظريته حول العدالة الإجرائية بين إثنين من مستويات التحليل، وهما مرحلة العمليات ومرحلة القرار (Thibaut, Walker ; 1978) في المرحلة الأولى تضمنت مراقبة الإجراءات أو العمليات وهي تشير إلى قدرة الفرد على مراقبة الطريقة التي تتم على أساسها الأخذ بالأدلة في قضية قانونية في المرحلة الثانية تتضمن مراقبة القرار والتي تعني قدرة القرار على تحديد النتائج الفعلية للقضية.

ولقد أوضحت البحوث أن مراقبة الإجراءات أو العمليات يمكن أن يكون أكثر أهمية من مراقبة القرارات في إدراك العدالة فإذا كانت الإجراءات المتخذة تعطي للأطراف المتنازعة الحق في التعبير عن الرأي فإن هذا يعمل على تحسين قبول نتائج هذا القرار حتى عندما تكون سلبية

وتشير العدالة الإجرائية بصفة عامة إلى كيفية صنع قرارات التوزيع، وتعترف بأنها "عدالة العملية التي يتم من خلالها تحديد النواتج". ويلاحظ أن هذا التعريف شامل حيث لم يحدد نوعية معينة لنواتج القرارات، وإنما أطلق المعنى واسعا ليشتمل عدالة عملية صنع القرارات المختلفة، وحددها البعض بأنها "العدالة المدركة للوسائل المستخدمة في تحديد كميات التعويض".

ويؤخذ على هذا التعريف أنه يقصر مفهوم العدالة الإجرائية على الوسائل المستخدمة في تحديد المكافآت المالية والمادية فقط، في حين أنها تتضمن عدالة إجراءات العمل المختلفة مثل إجراءات الاختيار والتعيين، وإجراءات الترقية، وإجراءات حل النزاع، وإجراءات تقييم الأداء ...

ويعرفها آخرون بأنها: "مدرجات الموظف لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج" وواضح أن هذا التعريف أشمل إذا أنه لم يحدد نوعا معينا من النواتج التي يحصل عليها الفرد²⁸.

ويلاحظ مما سبق أن معظم تعريفات العدالة الإجرائية تركز على الجانب الذاتي للعدالة الإجرائية فجميعها تحدد العدالة الإجرائية من خلال مدرجات الأفراد لعدالة الإجراءات أو

العمليات أو الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمة أو ذوو السلطة بها في صنع قرارات التوزيع، ومن المعروف أن الإدراك عملية ذاتية بطبيعتها، ومن ثم فمن المحتمل أن يدرك بعض العاملين أحد الإجراءات على أنه إجراء عادل، بينما يدركه آخرون على أنه إجراء غير عادل وظالم، ويؤكد الفكرة السابقة (Konovsky ; 2000) عندما أشار إلى أن "العدالة الإجرائية يمكن أن تشير إلى الظروف الموضوعية أو الذاتية؛ فالعدالة الإجرائية الموضوعية تشير إلى العدالة الفعلية الحقيقية، أما العدالة الإجرائية التنظيمية فتشير إلى مدركات الإجراءات الموضوعية، أو قدرة الإجراء الموضوعي على تعزيز أحكام العدالة، والملاحظ أنه عادة ما يقيس باحثوا العدالة الجانب الذاتي للعدالة الإجرائية وتأثيراتها (Konovsky ; 2002) ولعل مرد ذلك أنه الجانب الأكثر أهمية في التأثير على أداء العاملين واتجاهاتهم، فالناس تسلك عادة وفق ما تعتقد وتدرك.

ولقد تم تطبيق فكرة العدالة الإجرائية بصورة متسارعة خارج ميدان اتخاذ القرارات القانونية وكانت أهم هذه التطورات في هذا الإطار تلك التي قام بها (Leventhal 76 - 80) وزملائه (Leventhal, Karuza, Fry 80) بالنسبة إلى Leventhal فإن حق التعبير أو الرأي هو فقط عنصر من بين محددات أخرى للعدالة الإجرائية كون سمات العدالة الإجرائية تتضمن التطبيق المتسق للقواعد، غياب التحيز، الدقة، إمكانية التصحيح، تمثيل مصالح جميع الأشخاص المعنيين والتناسب مع المعايير الأخلاقية السارية المفعول.²⁹

ويرى البعض أن العدالة الإجرائية تتضمن بعدين متميزين الأول: يعرف بالبعد الهيكلي ويقصد به خصائص الإجراءات الرسمية ذاتها، والثاني: هو البعد البيئشخصي ويشير إلى كيفية المعاملة التي يتلقاها الموظفون أثناء تنفيذ الإجراءات (Bies, Moag ; 1996) وجدير بالذكر أن هذا البعد الثاني من العدالة الإجرائية هو ما يعرف عادة بالعدالة التفاعلية والذي اعتبره بعض الباحثين بعدا متميزا من أبعاد العدالة التنظيمية بصورة مستقلة عن العدالة الإجرائية.

4 العدالة التفاعلية:

تمثل العدالة التفاعلية البعد الثالث للعدالة التنظيمية وتعبّر عن المدى الذي يشعر فيه الأفراد بالاحترام والتقدير من المنظمة وقادتها كما أنها تشير إلى نوعية المعاملة البيئشخصية التي يتلقاها الأفراد من قبل الآخرين³⁰

ويرى (Bies, Moag ; 1986) أن العدالة التفاعلية تدل على اهتمامات الأفراد بصورة المعاملة البيئشخصية التي يتحصلون عليها أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية (Bies, Moag ; 1986) ولقد حدد هؤلاء أربعة محكات للحكم على العدالة التفاعلية حيث اقترحا أنه يمكن تقييم العدالة التفاعلية طبقا للمدى الذي تتصف به سلطات صنع القرار بما يلي: الصدق، الاحترام، توصيل القرارات، الاهتمام بتقديم مبررات وتفسيرات للقرارات.

والجدير بالذكر أن العدالة التفاعلية كانت في البداية موضع جدل، فبعض الدراسات عالجت العدالة التفاعلية على أنها الجانب الاجتماعي من العدالة الإجرائية³¹.

بينما تناولتها دراسات أخرى على أنها شكل مستقل من أشكال العدالة التنظيمية (Cropanzano, et Brehar ; 1999: Bies 2001) أما البحوث الحديثة فهي تدعم على العموم فكرة التميز بين العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية³²

كما تجدر الإشارة أن هناك بعض الدراسات اقترحت تصميمًا مختلفًا تمامًا، حيث قسمت العدالة التفاعلية إلى بعدين³³ (Greenberg ; 1993) إذ ينادي هذا تناول البنائي إلى التمييز على مستوى العدالة التفاعلية بين العدالة البيئشخصية تعني الصدق والاحترام الذي يستفيد منه، الفرد من قبل الآخرين، أما العدالة الإعلامية فهي تشير إلى مدى توافق التفسيرات المقدمة ولقد استفاد هذا تناول من دعم تجريبي كبير³⁴. كذلك هناك عدة بحوث تستخدم أكثر فأكثر هيكل ذو أربعة أبعاد (توزيعية، إجرائية، بيئشخصية، إعلامية)³⁵.

إلا أن هذه الدراسات الواعدة التي تتناول العدالة على أنها ذات أربعة أبعاد هي في حاجة إلى بحوث جديدة. (Cropanzano ; 2006) كما صنف (Tatun ; 2008) وآخرون مجالين واسعين للعدالة تسمى عدالة هيكلية وعدالة اجتماعية وبصورة عامة تشير العدالة الهيكلية إلى العناصر الهيكلية للمنظمة التي تسمح بإشراك العمال في صنع القرار وتوفير التوزيع العادل للنتائج بينما تشير العدالة الاجتماعية إلى مدركات العامل على أن المنظمة تشترك بالمعلومات بصورة صريحة معهم وتهتم برفاهيتهم.³⁶

5 التفاعل بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية:

• الآثار الرئيسية:

لقد أوضح الباحثين في العدالة التنظيمية أن الأفراد يقيّمون في الغالب الخاصية العادلة للحدث آخذين بعين الاعتبار الإجراءات التي تمت بواسطتها توزيع العوائد.

فقد يحدث في المنظمات أن تدرك العوائد على أنها غير عادلة أو سلبية حتى في هذه الحالة إذا كانت الإجراءات التي تم بواسطتها توزيع العوائد الغير عادلة ثم إدراكها على انها عادلة فإن الأفراد من المحتمل أن يظهروا أحاسيس أو شعور سلبى أقل (Brokner ; 2002). ولقد أشار كل من (Brokner, Wiesemfeld ; 96) أن هذا الأثر التفاعلي يمكن ان يدعم في الاتجاهين: الاتجاه المتعلق بالعوائد والاتجاه المتعلق بالإجراءات ولتوضيح هذا نبدئ بالإجراءات، فعندما تتوافق العوائد مع توقعات الأفراد فهم مبدئياً راضون حتى وإن كانت الإجراءات غامضة، وبالمقابل عندما تكون العوائد مطعون فيها أو غير مرضية فإن الأفراد يولون اهتماما أكبر لإجراءات التوزيع، فإذا تم إدراك الإجراءات على أنها عادلة فإن الأفراد يكونون أقل عرضة للطعن في صاحب القرار حتى وإن كانت العوائد لا تناسبهم. لكن حينما تكون العوائد والإجراءات غير ملائمة فإن مظاهر السخط تكون واضحة ومرتفعة إلى الدرجة القصوى كذلك تكون للإجراءات الأثر الكبير عندما تكون المكافأة منخفضة.³⁷

كذلك في الحالات التي تدرك فيها العوائد على أنها عادلة فإن مسألة الإجراءات تكون ذات اهتمامات أقل. ويمكننا أيضا وصف هذه الظاهرة التفاعلية وفقا لأفق العائد، فعندما يدرك الإجراء على أنه عادل فإن الأفراد يكونوا محفزين لقبول نتائجه ويبدو أنهم لا يبدون أي اهتمام فيما إذا كانت العائد المتحصل عليه مناسب أو غير مناسب. ومع ذلك عندما يحكم على إجراء التوزيع أنه غير عادل فإن الأفراد لا يقبلون به إلا إذا كان يقدم لهم عوائد تناسبهم. هذه النتائج تعتبر جد مهمة لأنها تعني أن الإجراء العادل يمكن أن يخفف من الآثار السلبية للعوائد الغير مناسبة ولكن كذلك يمكن للعوائد العادلة أن تلطف من الآثار السلبية للإجراءات التعسفية.

● أثر التفاعلات على إدراك الذات:

لقد أشارت الدراسات التجريبية والميدانية التي تبحث في فهم هذا الأثر التفاعلي أن الإجراءات والعوائد يعملون معا لتحديد تقدير الذات.

تعد هذه الحقائق هي نتائج غير عادية كون العدالة الإجرائية تجعل أثر التغذية الرجعية أكثر سواءا خلافا لما هو عليه.

وعلى العموم عندما تكون الإجراءات والعوائد المرتبطة بها لا تتوافق مع ما يتمناه الأفراد فإن هؤلاء لهم ميل لأن يحسوا بمستوى أقل من العدالة، بينما إذا كانت

الإجراءات أو العوائد مدركة على أنها عادلة فإن الأفراد لهم ميل بقبول الحدث في إطار أكثر اتساقا من الحالة التي يدرك فيها إحدى الإثنتين على أنهم غير عادلين، وتعبير آخر فإن الإجراء يجلب أكثر عندما تكون العوائد غير مناسبة ويجلب أقل عندما يتم اعتبار العوائد على أنها مناسبة.

على الرغم من أن الدراسات التجريبية المتاحة تتحقق على العموم من هذه الفرضيات هناك نقطتين أساسيتين تجدر الإشارة إليهما وهما:

- أولاً: يجب الإشارة إلى أن التفاعل بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ليست ملاحظة دائماً ففي بعض الحالات لم يتم اختبارها³⁸ وفي دراسات أخرى فإنه لم يتم التوصل إلى المستويات ذات دلالة³⁹ وفي الأخير فإن المتغيرات التابعة المدروسة ترتبط أحيانا بالآثار الرئيسية للعوائد فقط.

- من المنطق أن العدالة التوزيعية والخاصية المناسبة للعائد لهم علاقة منطقية متميزة من حيث المحددات والنتائج. لهذا السبب على الباحثين أن يحددوا بدقة مع من تتفاعل العدالة الإجرائية (Nadistic ;2006). بعض الباحثين حددوا أن العدالة الإجرائية تتفاعل مع الميزة المناسبة للعائد.

6 الأثر الثلاثي للتفاعل:

عدالة توزيعية × عدالة إجرائية × عدالة تفاعلية:

لقد قدر كل من (Skarlicki, Folger ; 1997) إن التفاعل الوحيد بين الإجراءات والعوائد هو منخفض ولقد ساند هؤلاء الكتاب وبالأخص أنه إذا تم إدراك العدالة التفاعلية وعدالة الإجراءات مرتفع فإن الأفراد يتقبلون بشكل أفضل العوائد التي يرون أنها غير عادلة، وتعبير آخر عندما تكون العدالة الإجرائية منخفضة فإن تكهن التفاعل بين العدالة التفاعلية والعدالة التوزيعية يصبح جد محتمل وفي حالة ما إذا كانت العدالة الإجرائية مرتفعة فإن التفاعل بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية ليس بالضرورة أن يكون ذا دلالة.⁴⁰

ولقد أشارت هذه الأفكار أن هناك آثار تفاعلية ثلاثية بين الأشكال الثلاثة للعدالة أما على المستوى الأمبريقي فلقد أوضح هؤلاء الكتاب (Skarlicki, Folger ; 1997) إن هذا الأثر التفاعلي الثلاثي يتنبأ بأثر العدالة التنظيمية على السلوكات المنحرفة في ميدان العمل.

وباستثناء هذه الدراسة هناك عدد قليل فقط من البحوث التي اختبرت التفاعل الثلاثي بين الأشكال الثلاثة للعدالة، ولقد ساندت هذه البحوث على العموم هذا الأثر التفاعلي فعلى سبيل المثال استجوب (Goldman ;2003) في دراسة ميدانية 583 عامل مسرحيين حديثا لمعرفة ما إذا كانوا قد قدموا طعون قانونية ضد المنظمة (شكاوى لدى الهيئات الحكومية لطلب تعويضات وفقا للقانون) فلقد وجد هذا الأخير Goldman أن هناك أثر تفاعلي ثلاثي بين العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية على القيام بتقديم طعون قانونية وتعبير أدق فإن آثار العدالة التوزيعية، على الطعون كان ذا دلالة فقط عندما يكون هناك إدراك منخفض للعدالة الإجرائية والتوزيعية الأمر الذي يترك مجالا للاحتمال أن الإجراءات العادلة تخفض النية في الطعن القانوني الذي من المحتمل أن ينتج عن وضعيات التسريح التي كان فيها إدراك المعاملة التفاعلية مرتفع.⁴¹

وفي دراسة حديثة قام كل من (Cropanzano Slaughter , et Bachiochi ; 2005) بدراسة العدالة المدركة وجاذبية السياسات التمييزية الإيجابية، ولقد توقع هؤلاء الكتاب تأثير ثلاثي التفاعل لأشكال العدالة على جاذبية سياسة التمييز الإيجابي وحول نية الترشح لوظيفة داخل المنظمة، ولقد تم التحقق من هذه الفرضيات أميريقيا وتبين أن التفاعل بين العدالة التوزيعية والتفاعلية له دلالة عندما يكون إدراك العدالة الإجرائية منخفض.⁴²

خاتمة:

بالنظر إلى النقص في الدراسات التجريبية حول التناول البنائي الرباعي والثلاثي الهيكلي فنحن نميل في هذا البحث البعد ذو ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية والذي يميز بين العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. هذا التنبؤ يعكس التناول الغالب حاليا على الأدبيات (Wang ; 2008) بالرغم من أن هناك أعمال أميريقية حديثة وواعدة قسمت العدالة التفاعلية إلى فئتين هما العدالة الإعلامية والعدالة البيئشخصية : (Cloquitt, 2001) (Coloquitt, et al...; 2001 : Green Berg; 93–94) أنه من الأكد والمهم أن لا نبالغ في التعارض بين هذه الهياكل فالنموذج الرباعي الأبعاد لا يعني أن النموذج الثلاثي هو غير صحيح ولكنه يقترح فقط التمييز على المستوى التفاعلي لتحسين الدقة في التحليل وبالتالي فهو يوسع ولكنه لا يمحي مكتسبات النموذج الثلاثي.⁴³

قائمة المراجع:

باللغة الأجنبية:

- 1.Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, New York: Academic Press, pp. 267-299.
- 2.Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Scott, B.A. (2005). Organizational justice: Where do we stand? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 589-620.
- 3.Lind, E.A., & Earley, P.C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology*, vol. 27, n° 2, pp. 227-242.
- 4.Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H.A.M. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 72, pp. 95-104.
- 5.Greenberg, J. (2001). *The seven loose can(n)ons of organizational justice*. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press: Stand-ford, California, pp. 245-272.
- 6.Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, pp. 985-1003.
- 7.Markovsky, B., & Younts, C.W. (2001). Prospects for distributive justice theory. *Social Justice Research*, vol. 14, pp. 45-59.
- 8.Tyler, T.R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and Social Psychology Review*, vol. 1, pp. 323-345.
- 9.Folger, R., & Greenberg, J. (1985). *Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems*. In K. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.
- 10.Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 340-342.
- 11.Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). *The history of organizational justice: The founder speak*. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, pp. 3-26).
- 12.Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). *Interactional justice: Communication criteria for fairness*. In B. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 43-55.
- 13.Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, vol. 31, pp. 137-149.

14. Adams, J.S., & Rosenbaum, W.B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. **Journal of Applied Psychology**, vol. 46, pp. 161-164.
15. Folger, R., & Kass, E. (2000). Social comparison and fairness: A counterfactual simulations perspective. In J. Suls & L. Wheeler (Eds.), **Handbook of Social Comparison: Theory and research**, New York: Kluwer Academic/Plenum, pp. 423-441.3, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 141-183.
16. Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.J., & Schminke, M. (2001). **Three roads to organizational justice**. In J. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.20, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-113.
17. Vecchio, R.P. (1981). An individual-differences interpretation of the conflicting predictions generated by equity and expectancy theory. **Journal of Applied Psychology**, vol. 66, pp. 470-481
18. Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). **The social psychology of procedural justice**, New York: Plenum Press.
19. Harder, J.W. (1992). Play for pay: Effects of inequity in pay-for-performance context. **Administrative Science Quarterly**, vol. 37, pp. 321-335.
20. Leventhal, G.S. (1980). **What should be done with equity theory?** In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum, pp. 27-55.
21. Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., & Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. **Journal of Vocational Behavior**, vol. 58, pp. 164-209.
22. Martin, J., & Harder, J.W. (1994). Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. **Social Justice Research**, vol. 7, pp. 241-264.
23. Steiner, D & Rolland, F. (2006). How to achieve the introduction of changes: the provision of organization justice, **journal of organizational change management**, 19, (4): 437- 446.
24. Skitka, L.J., & Tedlock, P.E. (1992). Allocating scarce resources: A contingency model of distributive justice. **Journal of Experimental Social Psychology**, vol. 28, pp. 491-522.
25. Coon, R.C., Lane, I.M., & Lichtman, R. J. (1974). **Sufficiency of reward and allocation behavior**. **Human Development**, vol. 17, pp. 301-313
26. Chen, C.C. (1995). New trends in reward allocation preferences: A Sino-U.S. comparison. **Academy of Management Journal**, vol. 38, pp. 408-428.
27. Greenberg, J. (1990a). Employee thefts as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. **Journal of Applied Psychology**, vol. 75, pp. 561-568.
28. Tatum, B. Charles , Eberlin , Richard , Kottraba, Carin , Bradberry, Travis, (2008), Leadership , decision making, and organization justice, **management decision** , vol,43, number.10.

29. Leventhal, G.S., Karuza, J., & Fry, W.R. (1980). *Beyond fairness: A theory of allocation preferences*. In G. Mikula (Ed.), *Justice and Social Interaction*, New York: Springer-Verlag, pp. 167-218.
30. Bies, R., & Tripp, T. (1996). *Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge*. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, pp. 246-260
31. Greenberg, J., & Scott, K.S. (1996). *Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process*. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, vol. 18, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 111-156
32. Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, pp. 278-321.
33. Greenberg, J. (1993a). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 54, pp. 81-103.
34. Colquitt, J.A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, pp. 633-646.
35. Nadisic, T. (2006b, novembre). *Pourquoi les salariés accordent-ils de l'importance à la justice organisationnelle ? Communication soumise au 17 Congrès Annuel de l'Association Franco-phone de Gestion des Ressources Humaines*, Reims.
36. Cropanzano R., Slaughter, J.E., & Bachiochi, P.D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, pp. 1168-1184.
37. Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 58-76.
38. Cropanzano, R., & Konovsky, M.A. (1995). Resolving the justice dilemma by improving the outcomes: The case of employee drug screening. *Journal of Business and Psychology*, vol. 10, pp. 221-243.
39. Lowe, R.H., & Vodanovich, S.J. (1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business & Psychology*, vol. 10, pp. 99-114.
40. Steiner, D.D., Trahan, W.A., Haptonstahl, D.E., et Fointiat, V. (2006). The justice of equity, equality and need in reward distributions: a comparison of French and American respondents. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, vol. 1, pp. 49-74.

-
41. Goldman, B. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. **Journal of Management**, vol. 29, pp. 705-728
42. Coyle-Shapiro, J.A.-M., I. Kessler et J. Purcell (2004). « Exploring organizationally directed citizenship behaviour : reciprocity or It's my job ? », **Journal of Management Studies**, vol. 41, n°1, p. 85-106
43. Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: LEA Publishers, pp. 3-56.