

العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية د. داسه مصطفى د. شبيلي بلقاسم جامعة الجزائر 02 جامعة أم البواقي

ملخص الدراسة

نظرا لتزايد الاهتمام بالعدالة كونها محور التفاعل الإنساني و أحد أبرز المتغيرات التي تؤثر على مجمل الأهداف الإنسانية التي يسعى أي تنظيم إلى تحقيقها .. ولعل الحديث عن العدالة يقودنا حتما إلى طرح أحد أبرز أنواعها والمتمثل في العدالة التنظيمية نظرا لإفرازاتها الآنية والمستقبلية على التنظيم وعلى بقاءه واستمراره لاسيما في علاقتها بالصراع و الالتزام الوظيفي و الولاء التنظيمي و الفساد الإداري وغيرها من المظاهر التنظيمية التي كثيرا ما تثبت الدراسات جوهر تأثيرها على استقرار المنظمات.

ومن خلال هذه المقالة العلمية سنحاول تقديم قراءة سوسيولوجية ... للعدالة التنظيمية وإبراز أهميتها القصوى والأساسية في أي تنظيم مهما كانت طبيعته - اقتصادي أو خدماتي - نظرا لقوة أبعادها ومحدداتها في تأثيرها على الفاعلين داخل التنظيم وخارجه.

محركات البحث الأساسية: العدالة التنظيمية، المنظمة.

Abstract:

Because of the growing interest in justice being the focus of human interaction and one of the most important variables that affect the overall humanitarian objectives that any organization seeks to achieve..

Perhaps talking about justice inevitably leads to the introduction of one of the most prominent types of organizational justice due to its immediate and future secretions on the organization and its survival and continuity, especially in relation to conflict and functional commitment and organizational loyalty and administrative corruption and other organizational manifestations, which often prove the essence of the impact of studies on stability Organizations.

Through this scientific article we will try to provide a sociological reading ... of organizational justice

And highlight the importance of the maximum and fundamental in any organization of whatever nature - economic or service - in view of the strength of dimensions and determinants in their impact on the actors within and outside the organization.

Basic search engines: organizational justice, organization.

المقدمة

* يدل لفظ العدالة في تداوله العام على احترام حقوق الغير والدفاع عنهم، كما يدل على الخضوع والامتثال للقوانين، فالعدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى، فقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية ودور العدالة التنظيمية واعتبارها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، فهي قيمة اجتماعية غيابها يهدد المؤسسة والفرد معا، خاصة وأن مجال عملها هو المجتمع وأفراده وتنظيماته.

ومن هذا المنطلق فإن موضوع العدالة التنظيمية يعد من الموضوعات ذات القيمة المهمة في المؤسسة حيث حضي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات من قبل الباحثين في مجال المنظمات.

فالمسعى العام للعدالة التنظيمية يهدف لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء، وأهداف المنظمة والسعي لخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد السبل والوسائل لإشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط والاستراتيجيات والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل، وهذا كله يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى المنظمة ودفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية.

2. العدالة التنظيمية:

مفهوم العدالة التنظيمية: يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية منذ أن قدم (Adams 1960) نظريته التي اقترحها للعدالة حيث اضفى عليها الصبغة الاقتصادية والحق في حرية التملك والتي تعد أساسا لعدالة توزيع المخرجات بين الأفراد في المنظمة، فهذه النظرية تفترض أن العاملين في المنظمات المختلفة يقارنون بين مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي) بمدخلات ومخرجات أقرانهم في نفس المؤسسة أو في مؤسسة أخرى أو عدم عدالة الأجر والذي يؤثر على اتجاه الفرد وسلوكه داخل المنظمة. (1).

فالعدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي للمنظمة، فهي تعتبر قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي للتعامل والاعتداء عليها من جانب المنظمة ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، لذا يترتب على عدم العدالة اتباع العاملين لسلوكيات ضارة للمنظمة. (2).

• بينما يرى (Titrek 2009): أن العدالة هي مفهوم ينطوي على توزيع المنافع بشكل متساو وعلى الجميع و بالتالي فهي تنظم النظام الاجتماعي لدعم السلوكيات الصحيحة، و توفر للمواطنين الحقوق الاخلاقية و القانونية لممارسة حياتهم في المجتمع والمنظمات.

• اما **الفهداوي و القطانة** فيعرفان العدالة التنظيمية: على أنها قيمة مهمة و إحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا و إداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمة (3).

بمعنى أنها درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة. (4). يتضح من هذه التعريفات أن العدالة التنظيمية قيمة مهمة و إحساس و إدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا و إداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمة.

* ولقد أوضح (جرينبرغ 1990) أن العدالة التنظيمية هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمة. (5)

* وعرفها أيضا أنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

* أما Beuger فينظر للعدالة بأنها القيمة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تضمن علاقات الفرد مع مديره وزملائه بنفس رتبة العمل،

وبعلاقته مع منظّمته كنظام اجتماعي، فالعدالة التنظيمية هي إحساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس. (6)

* كما يؤكد على أن العدالة هي كل ما يطابق الحق ويتنزّه عن التحيز، بإعطاء كل ذي حق حقه، ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة، وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر. (7)

لذلك يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية بمعنى آخر إن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراءً متحيزاً أو غير موضوعياً في نظر فرد آخر و لذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركها الفرد من نزاهة و موضوعية الإجراءات والمخرجات (8).

ويري الباحث: إن العدالة التنظيمية هي مجموعة الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الفاعلين في المنظمة الغرض منها تحقيق أهداف الفرد والمنظمة معا.

2.2 مفهوم التنظيم

هو عملية تحديد وتجميع للأفراد وتحديد العمل الذي ينبغي ادائه مع تحديد وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأفراد من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف. (9)

3. نظريات العدالة التنظيمية:

تأتي نظريات العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية للدافعية والحفز التي شكلت منطلقاً مهماً في بلورة النظريات السلوكية التنظيمية ومن بينها:

1.3 نظرية العدالة لآدمز (Adams)

هذه النظرية قدمها آدمز (Adams) في عام 1963، وهي إحدى النظريات الأساسية في العدالة التنظيمية، ومضمونها أن الفرد يقارن نفسه بالغير في ضوء متغيرين:

الأول: النواتج أو المخرجات والثاني المدخلات، وتتمثل النواتج فيما يحصل عليه الفرد من عمله كالأجر والمكانة والمزايا الإضافية، و أما المدخلات فتتمثل فيما يعطيه الفرد للمنظمة مثل وقت العمل. ومقدار الجهد المبذول ومؤهلاته وخبراته وتحت الظروف نفسها. (10)

فإذا شعر الفرد بعدم وجود مساواة، فإنه يشعر بعدم العدالة وهذا الأمر يؤدي إلى وجود رد فعل سلبي لدى الفرد يحفزه إلى عمل شيء ما لتصحيح هذا الوضع.

و قد اقترح " آدمز " طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، حيث يمكن للأفراد أن يختاروا استجابات بديلة في سبيل الحفاظ على الشعور بالعدالة و المساواة، أو تخفيض الشعور بعدم العدالة وتمثلت هذه الطرق كالاتي: (11).

* الحضور المتأخر للعمل أو الانصراف قبل الموعد أو أخذ فترات راحة أطول أو إنجاز عمل أقل كما أو أقل جودة، و في أكثر الأحوال تطرفاً يمكن ترك العمل كلية.

2.3 نظرية العدالة لرولز (Rauls)

تقوم هذه النظرية التي قدمها جون رولز 1971، في كتابه "نظرية في العدالة" اعتمد فيها على تصورين هما:

1- حالة الطبيعة الأولى: حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة

للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه.

2- أما التصور الثاني: فهو مسألة العقد الاجتماعي و هنا يتفق الناس -الأفراد- بأنه لا يوجد اي امتياز

يفضل أحدهم عن الآخر بل أن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم

من التعاون لتحقيق أهدافهم و مصالحهم المشروعة (12).

أي أنها تشكل لهم قوانين منصفة تجعل التقاءهم و تعاونهم ممكنا في تكوين المجتمع العادل الذي يقوم على

اقتسام الخبرات و المنافع التي يجنونها جميعا من جراء التعاقد و التعاون و كذلك يساعدهم على اقتسام

المهام و الواجبات (13).

3.3 نظرية العدالة لفردريكسون:

انطلقت هذه النظرية من الواقع الاجتماعي السائد في الو.م.أ خلال الستينات و الذي كان يعاني من غياب

العدالة

و المساواة بين الأفراد في المؤسسات فأسفرت تلك الظروف الاجتماعية على قيام ما يسمى بالحركة الجديدة

للعدالة الاجتماعية، و التي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية لأقليات المجتمع و توفير فرص العمل

لجميع الناس، و فتح أبواب الوظائف امام الجميع دون تمييز في الأجور و الحقوق، فوضع لذلك عددا من

الفرضيات لنظريته:

✓ إتاحة الفرصة للجماعات و الفئات الاجتماعية للتعبير عن مطالبها.

✓ حرية التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنة السليمة.

✓ دعم الديمقراطية في مواقع العمل، والتخلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع.

✓ الإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.

✓ ضرورة قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري

من خلال إعادة توزيع المنافع و الخدمات. (14)

4.3 نظرية العدالة لـ: بوتر و لولر (Porter et Lawler):

تعد هذه النظرية النموذج الموسع لنظرية التوقع التي أكد فيها أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد

على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة او على احتمال وقوعها في حالة بذل الجهد، كذلك في هذه

النظرية ربط بين الرضا و الإنجاز و العائد.

فإذا احس الفرد بأن هناك انسجام و عدالة بين الإنجاز و الجهد المبذول فإن ذلك سيدفعه إلى تكرار الجهد و

إذا قلت فستحدث حالة عدم الرضا و تتوقف الدافعية للاستمرار (15).

4- أبعاد العدالة التنظيمية:

كان الحديث في السابق عن العدالة التنظيمية مقتصرًا على عدالة التوزيعات في بادئ الأمر وهي التي أشار إليها Adams بنظريته عام 1963، وغيره من أصحاب نظريات الدافعية، لأنها تركز على التوزيع النهائي للمخرجات والمدخلات في المنظمة، ثم ظهر الحديث عن نوع آخر من العدالة وهو عدالة الإجراءات المتبعة في تحديد هذه المدخلات والمخرجات ثم عدالة المعاملة الاجتماعية التي يتلقاها العامل من صانع القرار و هو ما عرف فيما بعد بالعدالة التعاملية.

و يمكن استعراض أبعاد العدالة التنظيمية بتفصيل أكبر و كما يلي:

4-1 العدالة التوزيعية Justice distributive:

وتشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها وكذلك العوائد التي يتحصل عليها، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد و ما يحصل عليه من جهة أو بين ما يبذله الآخرون و ما يحصلون عليه من جهة أخرى، وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات، كما عرفت أيضا بأنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج (16). و قد استعرض (17) القواعد الرئيسية لعدالة التوزيع في المنظمات و هي:

أ - قاعدة المساواة:

و تقوم على فكرة إعطاء مكافآت على أساس المساهمة.

و يراد به توزيع العوائد على العاملين بشكل متساو بغض النظر عن خصائصهم الفردية مثل الجنس، اللون والعرق فالجميع فرصهم متساوية في الحصول على ذات العائد (الخدمات) فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي، و إذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزا على قاعدة المساواة.

ب - قاعدة النوعية:

وتعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت أي ليس الذين يعملون بجد فقط، وإذا حصل العكس فإن باقي العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية (18).

ج - قاعدة الحاجة:

و تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا زادت المنظمة الأجور، و كانت هناك امرأة متزوجة و لديها أطفال، وأخرى غير متزوجة فإن المرأة المتزوجة تقدم على الثانية، و إذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة (19).

4-2 العدالة الإجرائية Procedure judiciaire:

وتعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (20) وعرفها آخرون أنها تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة (21).

كما أنها تشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية وتحقق مصالح كل الأفراد، ولا تحقق أهداف شخصية، حيث تعتمد على المعلومات الصحيحة وتوفر فرص تصحيح القرار، ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف والقرارات المختلفة - مصادر قانونية مثلا - .

وقد حددت ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي:

أ- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ما ظهر ما يبرر ذلك (22).

ب- **القاعدة الأخلاقية:** أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج- **قاعدة التمثيل:** يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

د- **قاعدة عدم الانحياز:** يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.

هـ- **قاعدة الدقة:** وتعني بأن عملية التخصيص يجب ان تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وان تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.

و- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات (23).

3-4 العدالة التفاعلية: Justice interactionnelle

تعتبر عدالة التعاملات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء - المشرفين - مع المرؤوسين على نحو (المصادقية، الاحترام، الديبلوماسية...) بمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار . وهي تتضمن نوعين من العدالة:

أ- **عدالة العلاقات الشخصية:** وتشير إلى عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

ب- **عدالة المعلومات:** وتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة (24).

ونخلص في نهاية هذا العنصر أن عدالة التوزيع تركز على النتائج أو المخرجات، بينما تركز عدالة الإجراءات على الوسائل واللوائح، كما تركز عدالة التعاملات على المعاملة والعلاقات.

5- أهمية العدالة التنظيمية:

إن للعدالة التنظيمية أهمية في جميع المنظمات على اختلاف طبيعتها عملها واختلاف تصنيفها كمنظمات أو مؤسسات ذات قطاع عام أو خاص.

وعليه فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، ويمكن النظر إليها على أنها متغير مهم و مؤثر في عمليات الإدارة و وظائفها و يمكن النظر إليها كذلك كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، فضلا عن أداء المنظمات في حد ذاتها. (25).

وقد بينت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية في مجال دراسة العدالة التنظيمية أن الموظفين الذين يدركون مدى تعامل منظماتهم العادل لهم يرغبون بالبقاء والاستمرارية لا بل والتفاني الوظيفي من أجل تحقيق ذواتهم وتحقيق أهداف المنظمة و الوصول إلى حالة من التناغم بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد (26).

إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت تأثيرات بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، و على العكس أن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن ان يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الاداء التنظيمي (27).

هذا و يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة بشكل عام حيث وليس هنا كأدنى شك من حاجة قطاع الأعمال او الإدارة إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظرا لأهميتها المتزايدة والهامة حيث أثبتت الدراسات الحديثة أن أهمية العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية لدى الافراد ومن ابرزها:

أ. **الولاء التنظيمي** : بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل للعدالة من خلال أبعادها الثلاث يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي (الارتباط النفسي) الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل و تبني قيم المنظمة،

ب. **ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء** : إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية الإجرائية والتعاملات و يتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتمع لأساس الجهد والأداء ومعايير الكفاءة، مع استقرار معايير التقييم و كذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم و بصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم واشراكه في اتخاذ القرار.

ج - **زيادة دافعية الجماعة** : تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل و الجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافآت و عوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

د- **أداء العمل** : يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية و نوعية الأداء ،حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر فيحاول إزالتها،و ذلك بالتأثير على أدائه في العمل من حيث الكم و النوع، والإكثار من التغيب أو التأخر في الالتحاق بعمله. (28)

5-1 مقومات العدالة التنظيمية:

إن أهم ما تمتلكه المنظمة من رصيد فعال يمكنها من الصمود والمنافسة هو مدى إمكانية تحقيقها لمجتمع عادل يضمن لأفراده الحرية والمساواة وتكافؤ الفرص، وعلى ما تمتلكه من طاقات وموارد مادية ومدخلات بشرية مجهزة ومدرّبة قادرة على إحداث طفرة نوعية وتحقيق نتائج مرضية ولا يتحقق للمنظمة هذا التميز إلا بتوفر عدة مقومات نذكر منها:

1-المقوم الاقتصادي: وهو الذي يعنى بتوفير الحد الأدنى لمتطلبات المعيشة الكريمة مع توفير سياسة عامة للثروات سواء المادية منها أو اللامادية، مع كيفية التصرف فيها.

2-المقوم القانوني: وهو الذي يضمن الحقوق الخاصة بالأفراد في نصوص واضحة للحد من استغلال السلطة كي يحصل الانسجام وتتجز الأعمال، وبالتالي تحقيق التلازم بين الحقوق والواجبات.

3-المقوم الفكري والثقافي: إن العدل والحرية قيمتان تنبعان من أصل واحد، فهما يسهمان في تنمية الشعور بالمسؤولية ومراعاة الحقوق المادية والمعنوية، وتقع هذه المسؤولية على كافة الجهات والمؤسسات حتى تصير ثقافة العدالة هي السائدة، فالمقوم الفكري يعمق إدراك الفرد لأبعاد وجوده، مما يسهل عملية تحقيق الأهداف المرجوة منه، وبالتالي تحقيق مجتمع عادل يضمن لأفراده الحرية والمساواة ومعاملة عادلة، مع توفير حصة تشاركية من خيارات المجتمع وغيرها الدالة على مدنيته وتحضره.

6- الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية:

أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعادها، له تأثير واضح على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك لوجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذلت العلاقة الوثيقة بأداء العاملين:

6-1 بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية:

توصلت بعض الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل، ويمكن فهم كيفية تأثير انعدام البعد وذلك من خلال إدراك كيف ينظر الفرد لعلاقته مع المنظمة، فإذا كان الفرد ينظر لهذه العلاقة على أساس اقتصادي فقط فإن العدالة التوزيعية سيكون لها تأثير بسيط جدا على انتماؤه للمنظمة، وسيكون التعويض على العوامل الاقتصادية مقتصرًا على السلوك الوظيفي، لأن الفرد لا يرى أي ضرورة للقيام بأي عمل أكثر مما هو مطلوب منه رسميًا، لكن لو كان هذا الفرد ينظر لعلاقته مع المنظمة على أساس اجتماعي فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور سلوكيات وظيفية خارج إطار متطلبات العمل، فهو سيزيد من انتماؤه التنظيمي لأنه يرى فيه رد الفعل المناسب لعدالة التوزيع. (29)

6-2 بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات: قد توصلت بعض الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العدالة، ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، نق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي. (30)

والسبب يعود إلى أن العدالة الإجرائية تحدد مدى عدالة المنظمة في معاملة العاملين، فالعامل عندما يرى بأن الإجراءات المتبعة في المنظمة عادلة سينعكس ذلك إيجاباً على انتمائه للمنظمة حتى وإن كان غير راضٍ عن المخرجات التي يحصل عليها من المنظمة (مثل قلة الراتب)، بمعنى أن العدالة الإجرائية قد تؤثر على انتمائه التنظيمي بشكل مستقل عن أي تأثير للشعور بالعدالة التوزيعية، فالعدالة الإجرائية لها علاقة بشعور الفرد بالانتماء للمنظمة وثقته في عدالة الإجراءات المتخذة تجاهه، خلاف عدم شعوره بهذا البعد مما يولد لديه شعوراً بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه ربما لاتباع أنماط سلوكية ضارة بمساره الوظيفي أو بالمنظمة:

- كالميل إلى خفض مستوى الجهد.
 - تعويض عدم العدالة إلى نهج سلوك غير شريف مثل الرشوة أو الاختلاس.
 - السعي إلى ترك العمل والالتحاق بالجهة الأكثر سخاء وعدالة.
- فمثلاً إعطاء الفرصة للفرد لإبداء رأيه في تقييم أدائه أو أداء المنظمة يعتبر إجراء عدالة بالنسبة له، لأنه يعطيه الشعور بأنه شخص محترم وعضو فعال ذو قيمة ضمن جماعة العمل. (31)

3-6 بالنسبة لعدالة المعاملات:

إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة المعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل:

- زيادة النزوح لترك العمل.
- زيادة الضغوط الوظيفية.
- الصراع التنظيمي بين الأفراد. (32)

إن جو العمل المكهرب والروتيني القاتل يجعل العامل يعيش حالة من الكسل ما يقتل فيه روح الإبداع والمبادرة ويجعله يكره عمله ودائم التفكير والرغبة في تركه.

بخلاف العمال الذين يعاملون باحترام وتقدير فهذا بالنسبة لهم مؤشر إيجابي للشعور بالرضا والارتياح، فتقدير الجهد المبذول في صيغته المباشرة هو رفع معنوي وتحفيز للعطاء مما يشعر العامل بالعدالة.

وعليه إن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم، وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد واستغلال العاملين، وبنسي سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية لترسيخ مبادئ العدالة.

7- المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية

قد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المنظمة، إلا أن مثل هذا الفهم يبقى ناقصاً لأن هناك عوامل أخرى خارجية لها علاقة وتأثير كبير على إدراك العدالة التنظيمية باعتبار المنظمات وليدة البيئة المحيطة بها، فالموارد المادية والبشرية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية، وفي المقابل كل النواتج المحصلة في الأخير ستصدر لهذه البيئة الخارجية، فهناك إذن علاقة تفاعل بينهما، ومن هذا المنطلق كان لزاماً التركيز على تحليل أثر هذه المتغيرات والقوى الخارجية

على العدالة التنظيمية باعتبارها هدفا من أهداف المنظمة، ومن خلال ذلك ينصب تركيزنا على أربعة متغيرات نراها أساسية وهي:

7-1 المتغيرات السياسية: يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سننها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات واعتماد التنظيمات العمالية الهدف من ورائها حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة .

7-2 المتغيرات الاقتصادية: تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام، والخاص) ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب - التوظيف-الأجور، الحوافز، ونظام الترقيات...، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.

7-3 المتغيرات الاجتماعية: تمثل متغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: عدد السكان، معدلات المواليد والوفيات، متوسط دخل الفرد، مستوى التعليم، وكذا الرعاية الصحية للأفراد والموروث الثقافي للعاملين فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المنظمات، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعدد نظم العدالة في المنظمات .

7-4 المتغيرات التكنولوجية: تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع، و داخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية (المصانع، الآلات). والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة. (33)

ومنه يمكن القول أن لكل متغير من هذه المتغيرات انعكاسا على العدالة التنظيمية، فالسياسي يحمل قيمة سياسية لا اجتماعية لذلك لا يجد ضيرا في انتهاكه للعدالة، وصاحب الشركة له أهدافا ربحية ولو كان على حساب وقت وجهد العاملين...،

فلا يمكن إذن تحقيق العدالة التنظيمية إلا بتطابق مفهوم القيم العامة للعدالة على المستوى الاجتماعي والسياسي وهذا يتطلب الارتقاء بمستوى وعي المجتمع وبالتالي العاملين في المنظمة فكلما زاد الوعي الاجتماعي تقلصت مساحة انتهاك الحقوق وزادت رفاهية الأفراد حيث أنهم الغاية و الوسيلة في نفس الوقت، وكلما زاد التخلف الاجتماعي توسعت مساحة الظلم وانتهاك الحريات والدوس على القيم والمعايير التنظيمية فنكون حينئذ أمام أي شكل اجتماعي او تجمع بشري لكنه ليس المنظمة فتنشر مظاهر الفساد الإداري

كفقدان الترقية والمكافئة، الحرمان من عمليات التدريب والتكوين، معظم القرارات تصبح غير رشيدة، سوء استخدام الموارد المتوفرة وعدم القدرة على تحديد أولويات المنظمة فينعكس هذا الإخلال التنظيمي على طبقات المجتمع الأخرى فيؤدي إلى ظهور اللامبالاة وزيادة المشاكل الاجتماعية والاستهتار بالمصالح العامة فيكون مدعاة إلى فقدان الثقة بين العاملين فتتعد مهمة ودور المنظمة مما يهدد بقاءها واستمراريتها.

8-الخاتمة:

يتضح لنا مما سبق أن العدالة التنظيمية قيمة مهمة، وإحساس وإدراك إنساني، يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة لديهم نفسياً وإدارياً، وهذا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها مادية كانت أم معنوية، من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

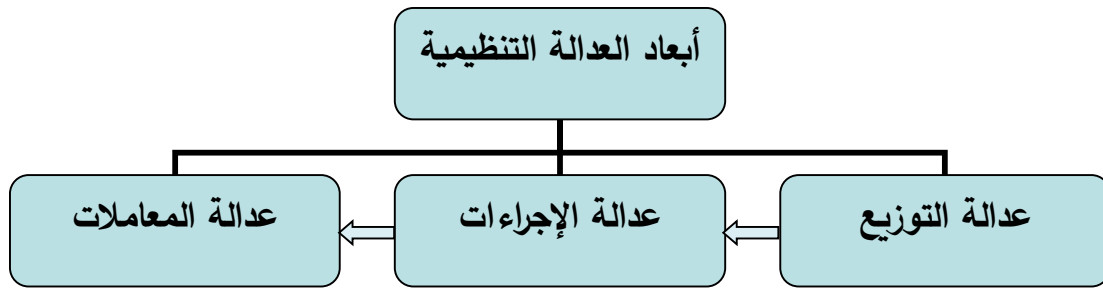
وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات، وذلك لتنوع مواردها، واختلاف ثقافة موظفيها، وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية، ومن أجل تحقيق العدالة يجب التخلي عن السياسات الهدامة القائمة على مشاعر المحسوبية والظلم والتهديد وإرساء مبدأ التحيز بين العاملين مع ضرورة تبني سياسة واضحة تتمثل في قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء وكذا الترقية في المنصب وتوزيع أعباء العمل.

كما يؤدي توفر مؤشرات العدالة التنظيمية الى تحقيق الفعالية وجودة نظام الأداء في المؤسسة مع تفعيل دور التغذية الراجعة بالإضافة الى تصحيح الانحرافات والاختفاء والكشف عن الأجواء التنظيمية السائدة في المؤسسة وهذا بدوره يؤدي الى عملية التحكم في اتخاذ القرار المطلوب بشكل عادل ومناسب.

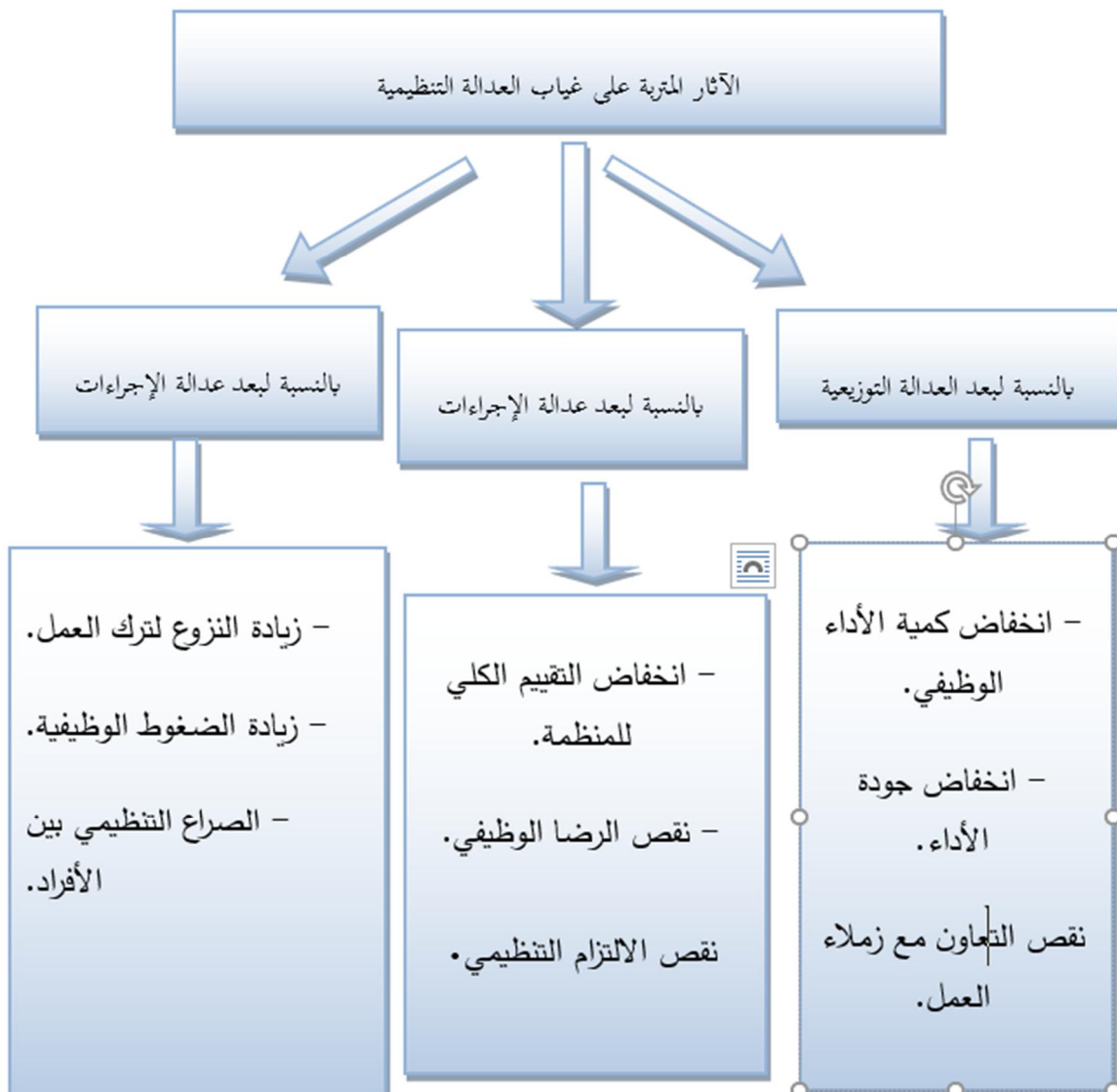
9-الأشكال والرسومات البيانية:

جدول يوضح إدراك العاملين للعدالة:

الإدراك	مقارنة النسبية
عدم العدالة، انخفاض المكافآت	$\frac{\text{مخرجات}_\text{ب}}{\text{مدخلات}_\text{ب}} > \frac{\text{مخرجات}_\text{أ}}{\text{مدخلات}_\text{أ}}$
العدالة	$\frac{\text{مخرجات}_\text{ب}}{\text{مدخلات}_\text{ب}} = \frac{\text{مخرجات}_\text{أ}}{\text{مدخلات}_\text{أ}}$
عدم العدالة، بسبب مكافآت عالية	$\frac{\text{مخرجات}_\text{ب}}{\text{مدخلات}_\text{ب}} < \frac{\text{مخرجات}_\text{أ}}{\text{مدخلات}_\text{أ}}$



شكل رقم 01: أبعاد العدالة التنظيمية انطلاقاً من المعطيات النظرية



شكل رقم 02: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة.

9. قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية.

- 1- . محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، 2010، ص307، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، 2002، ص 10، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 3- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، 2006، ص16، مخبر علم الاجتماع قسنطينة.
- 4- جرينبرغ وجيرالد براون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي ويسيون، 2004، ص172، دار المريخ، الرياض.
- 5- إ إدريس عبد الرحمان المرسي، جمال الدين محمد: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق على إدارة السلوك في المنظمة، 2002، ص 40، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- إمام زكريا بشير: مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر العربي، 2003، روائع مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- محمد مصطفى الخشروم: إدارة الأعمال، 1999، ص 312، الرياض، السعودية.
- 8- زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، 2006، ص ص 110-117، المنظمة العربية
- 9- . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، د ط، 2007، ص 203، المكتبة العصرية للنشر جامعة المنصورة، مصر.
- 10- درة، عمر محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، 2008، ص27، دار الرضوان، حلب.
- 11- محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، 2010، ص307، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: باللغة الفرنسية

- 1 - Moorman, R and Niehoff, B(1993), justice as mediator of the: acadimy " Relationship Betewin méthodes of monitoring and organizational citizinship behavior (36) P527, P556."of management journal
- 2 - Titrek, Osman (2009) employees organizational justice perceptions in turkish schools, sasial behavior and personality, society for personalaty research (inc) 37 (5), P 605, P620.

المقالات:

- 1- زايد، عادل محمد، تحليل العلاقات بين أساليب ومراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم، المجلة "2"، العدد 2، 1995.
- 2- الفهداوي فهمي، والقطوانة نشأت: تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في محافظات الجنوب الاردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 24، ع2، 2004، ص43.
- 3- مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 08 العدد 24) جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، 2012، ص70
- 4- أبو تاية، منذر كريم، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلة 20 ع 2، 2012، ص 5.
- 5- خليفة عبد اللطيف: محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، 1998، ص ص 40-50.
- 6- قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة التحدي، ليبيا، 2007، ص 60.
- 7- العطوي، عامر علي حسين، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، عدد 01، 2007، ص 6 .

8- حامد، سعيد شعبان: اثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي وبين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، جامعة القاهرة ، مصر ، مجلد 2، العدد 61، 2003، ص8.
ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1. https://eco.univ-setif.dz/revue%20eco/.../04-KACEM_NAYEF_ALWAN.pdf
<https://damascusuniversity.edu.sy/mag/edu/images/stories/191-231.pdf>

10-الهوامش:

- 1-زايدي، عادل محمد، تحليل العلاقات بين أساليب ومراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم، 1995، المجلة "2"، العدد 2.
- 2- أساليب ومراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية
- 3- محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، 2010، ص307، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4-مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 08 العدد 24) جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، 2012، ص70.
- 5-محمد علي عاطف الزهراني "العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين"، رسالة ماجستير، 2008، ص27.
- 6- محمد علي عاطف الزهراني: المرجع نفسه، ص51.
- 7-الداية سناء: درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية وكالة الغوث الدولية، 2013، ص15، محافظة غزة، الجامعة الإسلامية، 2013غزة، فلسطين.
- 8-العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، 2002، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص10.
- 9- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم الاجتماع قسنطينة 2006، ص16
- 10-جرينبرغ وجيرالد براون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي وبسيوني، 2004، ص دار المريخ، الرياض، ص172.
- 11- إ إدريس عبد الرحمان المرسي، جمال الدين محمد: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق على إدارة السلوك في المنظمة، 2002، ص40، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 12-إمام زكريا بشير: مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر العربي، 2003، روائع مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13-المعاينة إيمان: الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005، جامعة مؤتة ص، 29
- 14- المعاينة إيمان: المرجع نفسه، ص31.
- 15-العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، 2010، دار وائل، عمان، ص294
- 16-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، د ط، 2007، ص203، المكتبة العصرية للنشر جامعة المنصورة، مصر.
- 17-أبو تاية، منذر كريم، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلة 20 ع 2، 2012، ص5.
- 18-مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص81
- 19-مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المرجع نفسه، ص91.
- 20- راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، ص10
- 21- حامد، سعيد شعبان: اثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي وبين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، مصر، مجلد 2، العدد 61، 2003، ص8.
- 22-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سبق ذكره، ص202

- 23-درة، عمر محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، 2008، ص 27، دار الرضوان، حلب.
- 24- العطوي، عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، عدد 01، 2007، ص 6.
- 25- الفهداوي فهيم، والقطاونة نشأت: تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في محافظات الجنوب الاردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 24، ع 2، 2004، ص 43.
- 26- الفهداوي والقطاونة، المرجع نفسه، 2004، ص ص 15، 16.
- 27- خليفة عبد اللطيف: محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1998، ص ص 40-50، جامعة الكويت.
- 28- قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، جامعة التحدي، ليبيا، 2007، ص 60.
- 29- لمى حسن الحسن: أثر الولاء التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص، رسالة ماجستير، 2007، ص 42.
- 30- ابو جاسر نمر، صابرين مراد أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 17.
- 31- لمى حسن الحسن: مرجع سبق ذكره، ص 43.
- 32- محمد مصطفى الخشروم: إدارة الأعمال، 1999، ص 312، الرياض، السعودية.
- 33- زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص ص 110-117.