

العدالة التنظيمية ودورها في توجيه

السلوك التنظيمي داخل المؤسسة

Organizational justice and its role in
directing organizational behavior within the
institution

د. شريفة معدن ط/د. عورة وفاء

جامعة أم البواقي

الملخص:

تعد العدالة التنظيمية الطريقة والأسلوب الذي يحكم من خلاله على طبيعة المعاملة في المستويين الوظيفي والإنساني والتي تعتبر الهيكل النفسي والاجتماعي للمؤسسة لأن من خلالها يتحدد السلوك والعلاقات ضمن إطار العمل والتي تنعكس على سلوك العاملين وتفاعلهم في بيئة العمل من خلال الاتجاهات، الميولات، الإدراك وحتى الأهداف. وتظهر هذه العلاقة من خلال مجموعة من القيم والأنماط السلوكية التي تدرج ضمن علاقة عضوية تبرز من خلال ثقافة الفاعلين، حيث نجد أنه بوجود العدالة التنظيمية في المؤسسة تظهر مجموعة من سلوكيات العاملين كتحفيزهم وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة حيث تكون بدورها كواجهة لسلوكياتهم والتي تسمح بالتنبؤ والتفسير والتي نصل من خلالها إلى بدائل السلوك. الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، السلوك التنظيمي، المؤسسة.

Abstract :

Organizational justice considers as a way that we judge through it the nature of dealing in both levels the job performance level and humanity, this tow levels are the backbone of psychosociology architecture in any foundation. And this relationship appears clearly throughout a range of values and behaviors of members of the foundation and this will lead us to a conclusion which is :Through the organizational justice we can develop a range of behaviors and values to our employees in the foundation by motivating and developing their identity as part of the company or the foundation. Keywords: organizational justice, organizational behavior, corporation.

مقدمة:

يعتبر العمل ظاهرة اجتماعية تتجسد من خلالها مجموعة من العلاقات الاجتماعية يمنح للفرد درجة اجتماعية و سوسيو مهنية كما يمنحه أيضا مقاما في الهيكل التنظيمي الاجتماعي طيلة حياته، حيث يعتبر حيز يضبط العلاقات الاجتماعية و المهنية وهو بعد لتكوين العلاقات الاجتماعية والمهنية، فهو فضاء لتنظيم مجالات العمل كذلك العلاقات الجماعية والفردية التي تخلق حول العمل ومن أجل العمل وتنعكس على سلوك الفرد من خلال مجموعة من الممارسات أهمها تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة وتوجيهها لسلوك العاملين داخل المؤسسة.

لأنه بتواجدها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين العاملين حيث أنها تستمد من خلال مجموعة من القواعد واللوائح والقوانين بالإضافة إلى مجموعة من القيم والمعايير التي تطبقها المؤسسة التي ترسم الصورة والذهنية لدى العامل وتولد لديه الإحساس بالهدف والمعني بذلك أنها تنعكس على سلوك العاملين من خلال جملة من القدرات والمهارات والإمكانيات وطرق التفكير وإدراكهم ومن ثم أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها وهذا يعكس سلوك العاملين وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.

فيمكن اعتبارها على هذا المستوى الذهنية أو العقلية التي تكون قد تشكلت من خلال قيم واتجاهات ومعتقدات من البيئة الاجتماعية والمهنية حيث يدرك الفرد من خلالها ا مجالاته وعلاقاته مع الأفراد والهيئات والأساليب

منهم على الحصول نتائج إيجابية ويزيد من ولائهم للمؤسسة، بعكس إحساسهم بعدم العدالة يزيد من استيائهم ومن ضغوطات العمل وتصبح الصراعات منقولة إلى داخل المؤسسة بحسب قول "ر.سانسوليو".

لذلك نجد أن للعدالة التنظيمية دورا كبيرا في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة حيث تبرز من خلال ذلك العلاقة الاجتماعية للفاعلين الاجتماعيين والتي تمثل الحركة المستمرة التي تعكس الممارسات الثقافية التي تعتبر كواجهة لسلوك العاملين. وبناء على ما سبق، فإن هاته الورقة البحثية تتناول مفاهيم العدالة التنظيمية وأبعادها وانعكاسها كقيمة على السلوك التنظيمي في المؤسسة. من خلال الإجابة على التساؤل التالي: كيف توجه العدالة التنظيمية السلوك التنظيمي داخل المؤسسة؟

ومن هذا السؤال انشقت التساؤلات التالية:

❖ ما المقصود بالعدالة التنظيمية والسلوك

التنظيمي؟

❖ ما أهمية العدالة التنظيمية في تفسير

السلوك التنظيمي؟

❖ ما انعكاس العدالة التنظيمية على السلوك

التنظيمي في المؤسسة؟

❖ كيف توجه العدالة التنظيمية سلوك

العاملين داخل المؤسسة؟

أولا: مدخل مفاهيمي:

1. مفهوم العدالة التنظيمية:

ترى دراسة (Mark, 2003) أنها تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال أنها تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين

والإجراءات ووسائل العمل ويفسر على أساسها سلوكه .

فالمؤسسة هي الوعاء الذي يعتبر كمحصلة للجهد والقدرات وإدراك العاملين لأدوارهم من خلال المهام المنوطة لهم ومحصلة للطاقة الفكرية والعقلية وحتى البدنية، فالمؤسسة مطبوعة بخصائص سوسيوثقافية أنتجها التعايش الاجتماعي من خلال التفاعل الاجتماعي بين الفاعلين فتكون المؤسسة كواجهة لسوك العاملين من خلال أدائهم وتقسيم العمل بينهم حيث تبرز مختلف العلاقات التي تربطهم مع غيرهم ومع الأقسام الأخرى، يتم التناسق بين عمل كل إدارة مع بقية الأقسام الأخرى بهدف الإنجاز العمل الكلي للمؤسسة بصورة متكاملة تمكنها من الوصول إلى تحقيق أهدافها، ويكون هذا ضمن النظام من خلال مجموعة القواعد واللوائح والقوانين التي تسنها المؤسسة لتحكم بها علاقات العاملين وتحدد من خلال ذلك أدوار العاملين وتخصصهم، فهذه القوانين تحدد ما يجب على الأفراد أن يفعلوه ويؤدوه في ميدان عملهم ويكون هذا كصورة لتوفر العدالة التنظيمية في المؤسسة. ما يجعل لها أهمية بالغة خصوصا أنه بتوفرها نقضي على الضغوطات في العمل بوصفها شعورا وسلوكا يعبر عن اتجاهات العاملين وتفاعلهم إزاء مؤسساتهم، ما يعكس لنا الطريقة والأسلوب التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرؤساء في التعامل معهم على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني.

فبشعور العاملين بالعدالة يزيد من إدراكهم للمهام المنوطة لهم بالإضافة إلى بذل جهد أكبر توقعا

وتشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية، تحقق مصالح كل الأفراد ولا تحقق أهداف شخصية، تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. وقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالفواعد الإجرائية التالية:

❖ قاعدة الاستئناف، بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبطل ذلك.

❖ قاعدة الأخلاقية، أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

❖ قاعدة التمثيل، إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.

❖ قاعدة عدم الانحياز، يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

❖ قاعدة الدقة، بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة، والموثقة المصادر.

❖ قاعدة الانسجام، يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات. (المغربي، 2007، ص ص 202-203)

من خلال هذه التعاريف نصل إلى أن العدالة الإجرائية هي الطريقة التي تتم من خلالها

ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة.

وحسب دراسة (Beugré, 2002) فتتظر للعدالة التنظيمية على أنها إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة المسؤولين في المؤسسة تجاه الأفراد العاملين فيها، لذلك فهي تحتل مكانا مهما جدا ضمن أولويات الإدارة، لأنها تتعكس إيجابا أو سلبا على مخرجات الأفراد (الرضا، الثقة... وغيرها). وتضيف دراسة Karrikar & Williams أن العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه في المستويين الوظيفي والإنساني (أحمد، 2016، ص 307).

وتعرف أيضا على أنها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وحيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء. كما تعرف العدالة التنظيمية أيضا على أنها العدالة المدركة من طرف الأفراد للتبادلات (المخرجات والمدخلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات العامل مع مدرائه والعاملين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي (بن يحي، 2017، ص 240).

نخلص إلى أن العدالة التنظيمية تتعكس من خلال الترقية الأجر التدريب التكوين عبء العمل والإجراءات المتخذة وكيفية توزيع المهام والتعامل مع الأجير .

2. مفهوم عدالة الإجراءات Procedural justice:

الموظف للإجراءات الرسمية، ومدى تقبله لها بعد شرحها وتوضيحها وتبرير الغرض.(المغربي، 2007، ص ص 203-204)

من خلال هذا التعريف نصل إلى العدالة التفاعلية تتمثل في شعور الأفراد بالعدالة في المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات من طرف المرؤوسين من خلال شرح وتفسير القرارات ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات القانونية. مفهوم السلوك التنظيمي:

لقد حظي السلوك التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين نذكر من بين أهم المفاهيم مايلي:

❖ هو سلوك العاملين في أماكن العمل والذي يضم سلوك كل من الفرد والجماعة، والتفاعل مع العمليات التنظيمية، كما يتم استخدام المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية قصد التحسين من مستويات الفعالية التنظيمية ، ذلك أن دراسة السلوك التنظيمي تتطوي على دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى(خاوي،2016،ص 47).

❖ كذلك هو الدراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للأفراد العاملين في المنظمة كحقل للدراسة يتحرى عن الأثر الذي يحدثه كل من الأفراد، والمجموعات، والهيكل التنظيمي في السلوك داخل المنظمات، وذلك يقصد تطبيق المعرفة المؤدية إلى زيادة الفاعلية التنظيمية. (مساعد،2016، ص44)

من خلال هذه التعاريف نصل إلى أن السلوك التنظيمي هو طريقة للتفكير تمثل توجهها ونمطا

الإجراءات والسياسات المتبعة في عملية اتخاذ القرار من خلال توزيع المخرجات المتمثلة في توزيع المكافآت واتخاذ القرارات تكوين وتدريب، الأجر، الترقية وشعور العامل بعدالة التطبيق.

3. مفهوم عدالة التوزيع Distributive justice:

هي " عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل ". أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت وتتعلق عدالة التوزيع بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية أو الترفيات(بروش، جبايلي،ص 253).

إن العدالة التوزيعية هي عدالة المخرجات التي يتحصل عليها العامل من مكافآت وتتعلق بعدالة توزيعها وما يتحصل عليه الفرد من أجر وتحفيزات.

4. مفهوم عدالة التفاعلات (التفاعلات):

وتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التفاعلات، فهي ليست منفصلة تماما بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، ولذا فالحديث عن أي من أنواع العدالة دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية وبمعنى أكثر وضوحا فعدالة التفاعلات تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها هذه الإجراءات، ويرى إن هذا البعد يتضمن: عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات، وعدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل. ويرى البعض أن عدالة التفاعلات تعني إدراك ومعرفة

هذا السلوك بالذات ولم يصدر عنه السلوك الآخر؟ نجد أن فهم السلوك الإنساني يبدأ بمحاولة التفسير ثم الانطلاق من هذا الفهم لتحديد سبب أو أسباب الظاهرة أو السلوك، فإذا قدم عدد من الأفراد استقالتهم جماعيا، فإن على الإدارة أن تسعى إلى معرفة السبب الذي دفعهم إلى ذلك، لتحديد ما إذا كان بوسعها تجنبها مستقبلا.

ب - التنبؤ بالسلوك: أي التنبؤ بما سيكون عليه سلوك العاملين مستقبلا، فالتنبؤ هو تلمس أحوال المستقبل بناء على معطيات معينة وتفكير منطقي يقود إلى توقعات حكيمة لها ما يبررها عقلا، وهو لا يقود إلى الجزم بحدوث السلوك مستقبلا، فهو يهدف إلى التركيز على الأحداث المتوقعة في المستقبل، ويسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، اعتمادا على الخبرة والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي.

ج - السيطرة والتحكم بالسلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم بالسلوك داخل المنظمة من أهم المراحل الثلاث وأصعبها، فعندما يفكر المدير بكيفية دفع الأفراد لبذل جهد أكبر في العمل، فإنه في هذه الحالة مهتم بالسيطرة والتحكم بالسلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء المهام، وصولا إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (مساعدته، مرجع سابق، ص47).

ثالثا: انعكاس العدالة التنظيمية كقيمة على السلوك التنظيمي:

تتجلى أهمية العدالة في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة من خلال أنها تبرز من خلال

يفسر الارتفاع والانخفاض في الأداء بالإضافة إلى مدركات وتوجهات العاملين في العمل.

ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية في ظل دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة:

تعتبر العدالة أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، حيث تعتبر نمط وقيمة واجتماعية، تسعى من خلالها إلى السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة بعدا هاما في هذا المجال، وتنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا من خلال حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار. بالإضافة إلى تحديدها لجودة نظام المتابعة والتقييم و القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجع بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة (برباوي، سليمان، 2017، ص171).

ما جعل العديد من الباحثين يسعون وراء تحقيق السبل في فهم مسببات هذا السلوك والقدرة على التنبؤ به في حالة تحديد مسبباته ومن ثم السعي حول التوجيه والسيطرة والتحكم في هذا السلوك حيث نصل أنه بالفعل يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك ويمكن التعرف أيضا على كيفية عمل مسببات السلوك في التأثير عليه (ديري، 2011، ص28).

ومن ثم وجب على المؤسسة أن تتبع جملة من الخطوات تضمن فيها دراسة مدى تطبيقها للعدالة التنظيمية ويظهر هذا من خلال جملة من سلوكيات وأنماط تظهر من خلال أداء العاملين لمهامهم في المؤسسة ويمكن أن نلخص هاته الخطوات في ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

أ- تفسير السلوك التنظيمي: لماذا تصرف فرد أو جماعة ما من الأفراد بطريقة معينة ولماذا صدر

ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة Turnover فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل. وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا مثل درجة ولاء الفرد لوظيفته، ومشاركته فيها، واعتباره جزءا من الوظيفة وهو ما يطلق عليها بالارتباط الوظيفي Job Involvement وهناك مؤشر آخر على مدى الولاء تجاه المنظمة ككل، واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيها، وهو ما يطلق عليه بالالتزام تجاه المنظمة Organizational Commitment (ديري، 2011، ص ص 44-45).

ج- نقص معدل دوران العمل: عادة ما يصحب العلاقات الفعالة والجيدة في محيط العمل نقص في معدل دوران العمل وهذا يتمثل في نقص عدد العاملين الذين يتركون أعمالهم بالمؤسسة إلى أعمال في مؤسسة أخرى. ويرجع تمسك العاملين بأعمالهم وعدم تركها لأعمال أخرى إلى الإشباع المناسب الذي يتحصلون عليه عن طريق العمل وهذا الإشباع قد يكون ماديا أو معنويا.

أما المؤسسة التي تضطرب فيها العلاقات ويسودها جو من الضغوطات والمشاكل فعادة ما تتسم بسرعة دوران العمل فالعاملون بهذه المؤسسة عادة ما يتركون أعمالهم بالمؤسسة من أجل العمل بمؤسسات أخرى لأقل دافع ولأدنى إغراء.

د- اختفاء الشائعات: عندما يسود العمل جو من العدالة والمساواة يعني علاقات عمل جيدة بين العاملين بعضهم البعض وبين قادتهم، حيث بتطبيق العدالة التنظيمية التي تقوم على الإيمان بقيمة كل عامل في المؤسسة لذلك فإن

سلوكيات العاملين داخل المنظمة حيث تكون كنواتج معينة تبرز من خلال الأداء والإنتاجية والرضا عن العمل:

أ- الأداء والإنتاجية: ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

1. أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم. وهو ما يشير إلى الفعالية (Efficiency) في الأداء.

2. أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة (Effectiveness) في الأداء.

وإذا توفر البعدان السابقان (الفعالية والكفاءة) فإننا يمكن أن نصنف الأداء بأنه منتج ، وأن الإنتاجية (Productivity) عالية. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.

شكل يوضح العلاقة بين الفعالية و الكفاءة

والإنتاجية



المصدر: ديري، 2011، ص44

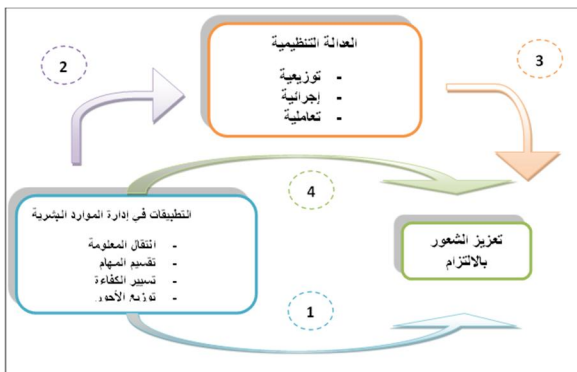
ب- الرضا عن العمل Job Satisfaction: وهو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر ، وسياسات المنظمة، والرؤساء والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر.

العاملين داخل المؤسسة إلى ترابطهم في أوقات الأزمات والشدة التي تواجه المؤسسة والتي تعكس صورة المؤسسة التي تضطرب فيها العلاقات وعادة ما يقل فيها تماسك العاملين في مواجهة أية صعوبات أو أزمات، ويبدأ العاملين في صراع، ويعتبر تماسك العاملين مظهرا من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعاملين ومظهرا القيادة الديمقراطية الواعية (فليه،المجيد،دت،ص ص 120-121).

9- تأثير العدالة التنظيمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:

حدد كل من kenny, Kashy, Bolger في سنة 1998 أربعة مراحل رئيسية للتحقق من وجود وساطة، وهذه المراحل تترجم في شكل أربعة خطوات في عملية التحليل الإحصائي، وهذه الخطوات استعملت أيضا من طرف Schappe في سنة 1996 وسوف نبينها في الشكل الآتي:

شكل يوضح القيم المستقلة للعدالة التنظيمية



المصدر: Simaed, doucet, 2005, p 301

هذا النموذج يقترح أن الممارسة في إدارة الموارد البشرية تمثل قيم مستقلة التي تشكل الأساس و الإدراك للعدالة التنظيمية داخل المؤسسة وتتمثل في أربعة خطوات:

القيادة في هذه المؤسسة ستحرص على تنشيط الاتصالات بينها وبين الفاعلين لها والقواعد العاملة وعادة ما تنشط الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل من القائد إلى التابعين، ومن الأسفل إلى الأعلى من التابعين للقائد، وهذه الاتصالات النشطة عادة ما تزود العاملين قادة كانوا أم تابعين بما يحتاجون إليه من معلومات تتصل بالعمل وبهم، وعندما تتوافر المعلومات لدى العامل تقل الشائعات والقيل والقال ويتفرغ العاملون لأعمالهم ومعلوم الأثر السيئ لانتقال الشائعات في جو العمل وما تحدثه هذه الشائعات من اضطرابات وضرر بالعلاقات وأن الشائعات تزيد من فترات التغيير وفترات التوتر والقلق.

هـ - انخفاض نسبة منازعات العمل: لا شك أنه في ظل تواجد علاقات إنسانية فعالة ومن ثم توفر العدالة التنظيمية ما يجعل العامل يستطيع إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجاته النفسية والاجتماعية مما سبب لهؤلاء العاملين قدرا من الرضا والاستقرار فنقل المنازعات داخل العمل سواء بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم.

د- قلة الشكاوى من جانب العاملين: عادة ما تقل الشكاوى بين العاملين في ظل علاقات جيدة وقلة الشكاوى التي تعتبر مظهرا للعلاقات الجيدة والفعالة داخل المؤسسة وتكون الشكاوى نتيجة لعدم المساواة واللاعلاقة في العمل وقلة نقص الشكاوى نتيجة أن إدارة المؤسسة تحاول التعرف على المشكلات التي تواجه العامل وإيجاد حلول لها.

هـ - زيادة تماسك الأفراد داخل المنشأة: يؤدي تواجد عدالة في التعامل إلى تماسك الأفراد

وتحليلها الباحث (Naumann Bies,) (Martin, 1998).

4. تأثير الوساطة على العدالة التنظيمية:

المرحلة الرابعة قام بذكرها الباحثين Kenny, Cassy, Bolger في سنة 1998 من أجل تقييم تأثير العدالة التنظيمية في العلاقة التي تربط الجانب التطبيقي بتعزيز شعور الإنتماء نحو المؤسسة، حيث توصلت نتائج تحليلاتهم أنه بتوفر العدالة من حيث توزيع المهام والجانب الإنساني من حيث معاملة العاملين وسن القوانين واللوائح التنظيمية على جميع العاملين دون الانحياز إلى أي طرف يؤدي إلى نشر ثقافة سوسيو مهنية مبنية على أساس الإحترام المتبادل. (Simaed, doucet, 2005, pp 301-303).

نخلص إلى أنه العدالة التنظيمية لها دورا مهم باعتبارها ركيزة أساسية للعديد من الأنماط السلوكية حيث كانت مصدر جذب الاهتمام للعديد من المنظرين والباحثين من أجل خلق جو في العمل يضمن حقوق عامليه سعيا إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة:

نخلص في الأخير إلى أن العدالة التنظيمية تلعب الدور الكبير في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة، لما لها من أهمية كقيمة ونمط اجتماعي، فالعدالة التنظيمية تتمثل في مستوى إدراك العاملين ومن ثم كيفية التعامل معهم بمعنى المؤسسة تظهر سياستها من خلال طريقة التخطيط والتنسيق وحتى تقسيم العمل حيث تتجلى من خلال شعور العاملين أي توافر العدالة وانعكاسها على سلوكياتهم ومن ثم أدائهم داخل العمل.

1. تأثير الممارسة لإدارة الموارد البشرية على تقوية شعور الالتزام:

أول خطوة تم شرحها من طرف kenny, Kashy, Bolger في سنة (1998) من أجل إثبات وجود العلاقة بين القيم الغير مستقلة (التطبيقية) والقيم المستقلة (التي تدل على الالتزام). حيث قام Tremblay, Guay, Simard Rodwell, Kienzle, Shadur (1998) بتأكيد وجود العلاقة الإيجابية من خلال انتقال المعلومة والالتزام التنظيمي ما ينعكس على سلوك العاملين.

2. تأثير تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية:

المرحلة الثانية تبين وتؤكد وجود العلاقة بين القيم التطبيقية وقيم الشعور بالعدالة نحو المؤسسة، حيث أكدت بعض الدراسات من خلال تحليل انتقال المعلومة عن وجود العدالة التنظيمية نتيجة تعدد قنوات الاتصال ما ينعكس إيجابا على سلوك العاملين.

3. تأثير العدالة التنظيمية على الشعور بالالتزام نحو المؤسسة:

أكدت المرحلة الثالثة على وجود العديد من التحليلات التي ركزت على دراسة العدالة بأبعادها وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الدور الفعال الذي تلعبه العدالة التنظيمية، حيث بتوفرها تقوي روح الانتماء وتعزز الشعور بالالتزام، حيث قام (Colquitt, al, 2001) بدراسة العدالة توزيعية و قام (McFarlin, Sweeney, 1992) بدراسة العدالة الإجرائية أما العدالة التفاعلية فقد قام بدراستها

- 5-عبد فلي، السيد محمد المجيد.د.ت ،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دون طبعة:دار المسيرة.
- 6- عيسات،جميل أحمد،العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين في المؤسسة الجزائرية.المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية،العدد 07.
- 7-مساعد،ماجد عبد المهدي. 2016.السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، عمان:دار المسيرة.
- 8-المغربي،عبد الفتاح. 2007. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية.الطبعة الأولى:المكتبة العصرية.
- 9-ميادة الخاوي،تفسير السلوك التنظيمي. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 17، 2016.
- 10-Gilles Simard,Olivier Doucet et Sarah Bernardn, pratique en GRH et engagement des employés :le role de la justice,Relation indutrial /Industrial Relation,vol 60,2005 .

ومن هنا نجد أن العدالة التنظيمية لها علاقة كبيرة وجد مرتبطة بالسلوك التنظيمي من خلال أداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص لأنه بوجود العدالة يحفز العاملين على السلوك الواسطي والنفعي بالإضافة إلى إتقان العمل وتنمية ولائهم للفعل الجماعي وإعادة إنتاج قوة عملهم داخل العمل، وإن لم تتوفر العدالة سيترتب عنها مجموعة من السلوكيات والتي ستنعكس بالضرورة على المؤسسة حيث لا يصبح العامل يؤمن بعدالة المخرجات التي يتسلمها ولا يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أنه لا يصبح يؤمن بالإجراءات والقوانين واللوائح المتبعة ما ينجر عن ذلك عدم الثقة ومن ثم فقدان الاستقرار حيث يصبح هناك صراع بين العمال وحالة اغتراب وفقدان لكرامتهم واحترامهم.

ما يجعلنا نصل إلى نقطة أساسية تتمثل أن العدالة التنظيمية كقيمة اجتماعية لها أثر كبير في تنمية وتوجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة وحتى خارجها حيث ينعكس حتى على أسلوب عيشهم ونمط معيشتهم.

قائمة المراجع:

- 1-برباوي،إلياس سليمان.2017.علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن.مجلة العدد الاقتصادي،العدد 28.
- 2-بروش عبد الله،جبايلي عبد الحق،العدد الثالث،المؤتمر الدولي،المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية.
- 3-بن يحي ،عز الدين.2017. أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن مجلة أبحاث نفسية وتربوية،عدد 10،جوان.
- 4-ديري،زاهد محمد. 2011.السلوك التنظيمي . الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة.