

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

العدالة التنظيمية - المفهوم والأطر النظرية-

د. خيري أسماء جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر

د. قجة رضا جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر

ملخص:

إن موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة وذات الأهمية الكبيرة في مجال الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعمال وعلى سلوكهم ودافعيتهم وحافزيتهم تجاه العمل ونحو زملائهم والمؤسسة التي يعملون فيها، فهي تشير إلى الإنصاف والمعاملة الأخلاقية للعامل داخل المؤسسة.

ولأن الإدارة أساس العدل الذي يقوم على التنسيق بين مختلف المصالح والمرؤوسين تناولت المدارس الإدارية الكلاسيكية والحديثة موضوع العدالة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر لتأثيرها الكبير على كل من العامل والمؤسسة من خلال تناول كل منها وجهة نظر خاصة بها على حسب مبادئها وأسسها وحسب طبيعة الظروف والتطورات التاريخية التي كانت تمر بها المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الإدارة، التنظيم، العامل.

Organizational justice - concept and theoretical frameworks-

Abstract:

The subject of organizational justice is one of the most important topics in the field of administration and its functions. This can be seen as one of the organizational variables that have a significant impact on the work efficiency, the behavior and motivation of workers towards work, their colleagues and the company in which they work. It refers to the fairness and ethical treatment of the worker within the enterprise.

Since the administration is the basis of justice based on coordination between different services and subordinates. Traditional and modern administrative schools have treated the subject of organizational justice in a direct and indirect way because of its considerable impact on both the worker and the enterprise, each approaching its own point according to its principles and foundations. Depending on the nature of the circumstances and historical developments that the institutions were going through.

Keywords: organizational justice, administration, organization, the worker.

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

مقدمة:

تسعى المؤسسات على إختلاف نشاطاتها لتحقيق بيئة عمل فعالة، ويكون ذلك من خلال إتباع إستراتيجيات سليمة مبنية على أسس موضوعية وعادلة في العمليات الإدارية المختلفة بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية، ونظرا لأهمية العدالة التنظيمية وإرتباطها بأداء وسلوك العامل داخل المؤسسة الأمر الذي دفع بالباحثين بالإهتمام أكثر بدراسة هذا الموضوع لإعتبره أحد المتغيرات التنظيمية الفعالة لنجاح المؤسسة وإستمراريتها وتطويرها، فهي تؤثر على العمليات الإدارية ووظائفها وعلى إدارة المؤسسة وفعاليتها من جهة، وتأثر بشكل فعال على الأداء الوظيفي للعامل وسلوكه التنظيمي داخل التنظيم من جهة أخرى.

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

وفي ظل التغيرات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية عبر مراحلها المختلفة التي تميزت بتجريد العامل من عملية إتخاذ القرارات والإجراءات المرتبطة بالعمل، ومن خلال الإصلاحات التي أجريت سنة 1956 في فترة الثورة التحريرية حاولت السلطات الفرنسية إدماج العمال الجزائريين في العمل الإداري التي لقيت رفض من طرف الجزائريين، كما إتسمت الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية بالقلّة والعدد والعجز في التكوين والكفاءات خاصة بعد الإستقلال، كما تم تنصيب إطارات بتخصص وتكوين غير إداري مما أدى إلى تأطير المؤسسات الجزائرية تأطيرا يتسم بالعشوائية وعدم الإنسجام وغياب موضوعية وعدالة بناء القرارات وتطبيق القوانين والإجراءات إلى جانب مركزية السلطة.

وبعد تبني الدولة الجزائرية نظام التسيير الذاتي الذي تميز بمركزية السلطة على حساب العمال وعدم تكافؤ القرارات المرتبطة بالعمل بين العمال من ناحية الأجور، علاقات العمل، الحوافز وتطبيق القوانين والعقوبات، وتبنيها التسيير الإشتراكي بمنح العامل حق التسيير بالمؤسسة التي يعمل فيها ومنحه فرصة المشاركة في عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل التي قابلتها مركزية السلطة المسيطرة على تسيير المؤسسات الجزائرية وما صاحبها من نقائص مرتبطة بمكانة العامل ودوره في عمليات إتخاذ القرارات

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30 المرتبطة بالعمل، وما عرفه المجتمع الجزائري من تحولات ودخوله في نظام إقتصاد السوق والخصوصية التي سعت من خلاله الدولة الجزائرية تحويل المؤسسات من القطاع العام للقطاع الخاص لفك القيود عن القطاع الإقتصادي بهدف التطوير والتقدم.

هذه الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وما نصت عليه القوانين والتشريعات والإستراتيجيات المبنية في إطار نظري قد غابت عن أرضية الواقع لتشكّل أزمة المؤسسة الجزائرية التي ترجع إلى الإختيارات الإستراتيجية للدولة الجزائرية وإلى طبيعة المسير الجزائري وإهمالهم للعامل التي أثرت على سيرورة عمل وتسيير المؤسسات وغياب موضوعية الإلتخاذ للقرارات التي تولدت عنها إشكالية العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية في مختلف العمليات الإدارية وإشكالية أداء العامل وحافزته نحو العمل وعلى سلوكه التنظيمي.

وفي إطار تطور حجم وشكل المؤسسات وتنوع أنشطتها أدى إلى ظهور عدة مداخل إدارية يتصف كل منها بأسلوب إداري معين. وان التطور التاريخي لتلك المداخل يعكس إلى حد كبير طبيعة الظروف والتطورات التاريخية التي كانت تمر بها المؤسسات.

وعليه نجد العديد من النظريات التي ساهمت بصفة مباشرة أو غير مباشرة في بناء هيكل العدالة التنظيمية، وسنحاول عرض أهمها في هذه الأوراق البحثية.

1 - مفهوم العدالة التنظيمية:

تلعب العدالة التنظيمية دورا فعّالا في المؤسسة لإرتباطها بعمليات تنظيمية مختلفة، كما أنها تمثل درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة العامل بالمؤسسة، وهي مرتبطة بإلتزام كل من العامل نحو أدائه لمهامه وواجباته وإلتزام المؤسسة بتقديم حقوق العامل مما يخلق بيئة عمل مناسبة تساعد في خلق توازن بين مايقدمه العامل من واجبات وما يتلقاه مقابل ذلك.

وفي هذا الصدد نجد "سال ومور" قد عرف العدالة التنظيمية على أنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك العامل لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المؤسسة. (سوزان سلطان وراتب السعود، 2009، ص195)

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30 وتكون القيمة المتحصل عليها حسب الباحثان من خلال مقارنة العامل لمدى تطبيق الإجراءات المتخذة في المؤسسة بينه وبين زملائه وفقا للعائد المتحصل عليه من المؤسسة مقابل جهده مقارنة بزملائه.

أما "بايرز ورو" فقد عرف العدالة التنظيمية بأنها محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق منها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة. (سوزان سلطان وراتب السعود، 2009، ص195)

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

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

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

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

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30
نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الباحثان ركزا على القرارات المتخذة في التنظيمات المعبرة على بعد العدالة الإجرائية وأنه أساس إدراك العامل لتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة دون الإشارة إلى بعد كل من العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية.

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

II - اتجاهات النظرية في معالجة العدالة التنظيمية:

بدأ الإهتمام بموضوع العدالة التنظيمية منذ أن قدم "1960 Adams" نظرية العدالة والتي تعد أساسا لعدالة توزيع المخرجات بين العمال في المؤسسة، والتي ركزت على أن أساس تقديم العامل للعدالة داخل المؤسسة هو إدراك العامل لمعدل المخرجات مقارنة بالمدخلات، ومقارنتها مع زملائه.

ثم تطورت الأبحاث المرتبطة بموضوع العدالة التنظيمية في الثمانينات وانتقل التركيز على الإهتمام بالعدالة الإجرائية، وهي العدالة في صنع القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات وليس العدالة في توزيع تلك المخرجات، وقد توصلت نتائج تلك الأبحاث أن العمال عندما يتلقون مخرجات غير مرغوب فيها فإنهم يقيمونها بإيجابية عندما يعتقدون أنها حددت بأسس عادلة.

وبزيادة الإهتمام بدراسة موضوع العدالة التنظيمية ظهر بعد جديد وهو الذي يشمل العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم، وقد أطلق عليه بالعدالة التعاملية والتي تشير إلى تقييم العامل للإهتمام والإحترام والثقة التي يتلقاها من زملائه ومن مسؤوله ومدى إحساسه بعدالة تلك التعاملات. (هالة فوزي منصور محمد، 2003، ص40)

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30
وفي سنة 1987 أشار "Greenberg" أن العدالة التنظيمية تدل على إحساس العمال بالعدالة
والنزاهة السائدة بالمؤسسة. (يوسف عبد عطية بحر ومحمد ناصر راشد ابو سمعان، 2017، ص11)

فالعدالة التنظيمية مرتبطة ببيئة العمل التي تسمح للعمال للإعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون
للظلم. كما يعتقد بعض الباحثين أن العامل يقيم مدى عدالة الإجراء أو القرار وفقا لمبدأين هما:

❖ التوازن الذي يتم من خلال تقييم المخرجات ومقارنتها مع قيمة المدخلات.

التصحيح الذي يعتبر مبدأ يشير إلى جودة القرار أو الإجراء التي تجعله عادلا ومناسبا، والمعايير المعززة
لعدالة القرارات كتطبيقهما على الجميع بالعدل، والدقة والوضوح فيهما وملائمتها للقيم والمبادئ الأخلاقية
السائدة في المؤسسة والمجتمع. (بندر كريم ابو تايه، 2012، ص150)

لإعتبار أن العدالة التنظيمية ترتبط بتوزيع المخرجات وإتخاذ القرارات والتعاملات فهي ترتبط بالعمليات
الإدارية المختلفة.

وعليه فإن نقطة الإنطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح لمفهوم المؤسسة
والتعرف على وظائفها. فالمؤسسة تتكون من مجموعة من العمال يبذلون جهدا من أجل تحقيق أهداف
المؤسسة والمحافظة عليها وإستمرارها وتقدمها، حيث أنهم يعتبرون الغاية والوسيلة في نفس الوقت. لذلك
فإن تفاعلات العمال مع بعضهم البعض في إطار تنظيمي معين من جهة، وما تستجبه العمليات
الإدارية من تنظيم وتخطيط وتنسيق لتحقيق الأهداف وللحفاظ على تلك المؤسسات سوف يؤثر بشكل
مباشر على مفهوم العدالة التنظيمية وأساليب تحقيقها. (عادل محمد زايد، 2006، ص57)

فإن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها على
أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، وتعتبر كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير على
كفاءة الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة وعلى سلوكه التنظيمي. (فهيم خليفة الفهداوي ونشأت احمد
القطاونة، 2004، ص50)

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30 وتناولت المدارس الإدارية موضوع العدالة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر لتأثيرها الكبير على كل من العامل والمؤسسة لأن الإدارة أساس العدل الذي يقوم على التنسيق بين مختلف المصالح والمرؤوسين، وعليه سنحاول عرض أهم مبادئ نظريات التنظيم المرتبطة بموضوع العدالة التنظيمية: إن تطور حجم وشكل المؤسسات وتنوع أنشطتها أدى إلى ظهور عدة مداخل إدارية يتصف كل منها بالأسلوب الإداري. وما من شك أن التطور التاريخي لتلك المداخل يعكس إلى حد كبير طبيعة الظروف والتطورات التاريخية التي كانت تمر بها المؤسسات.

فقد تولدت هذه المداخل في أوائل القرن العشرين من خلال الجهود التي قام بها بعض رؤساء المؤسسات الصناعية أمثال "تيلور" و"فايول"، وذلك من أجل إيجاد مبادئ أساسية للإدارة والهيئة الإدارية في مجال العمل، وتهدف هذه المداخل إلى جمع المعارف المكتسبة في تيار واحد من التنظيمات ومن سلوك الفاعلين فيها، ومن خلال التحفيز التي يحصلون عليها، وعن طريق سياسات إتخاذ القرار وإستعمال السلطة وطريقة التفاوض وتفويض السلطة. (عبد الكريم القنبي الادريسي، 2013، ص7)

وهناك العديد من النظريات التي ساهمت في بناء هيكل وإتجاه خاص بالعدالة التنظيمية وإهتمت المداخل الإدارية بموضوع العدالة التنظيمية من منظور مختلف.

يمكن النظر للعدالة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة، فهناك مداخل إستهدفت تقديم نموذج أمثل للعدالة في بيئة العمل، ومداخل تطرقت للعدالة التنظيمية من جانب واحد دون غيره من الجوانب بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وسنحاول عرض المداخل الإدارية وتناولها لموضوع العدالة التنظيمية في التنظيم.

أولاً: عدالة المدخل الكلاسيكي للإدارة:

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مداخل أساسية هي مدخل الإدارة العلمية، مدخل مبادئ الإدارة ومدخل التنظيم البيروقراطي. والإفتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن "الإنسان كائن إقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي". وبمعنى آخر أن قوة إرتباط العامل بالمؤسسة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل نتيجة إلتحاقه بالمؤسسة وإستمراره بها. (عبد الكريم القنبي الادريسي، 2013، ص65)

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

1- العدالة في الإدارة العلمية:

يمثل هذا المدخل بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية. فقد إستهدف "تايلور" من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العمال وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العمال مما يؤدي إلى تحقيق ربح أكبر وربط مصالح العمال بمصالح العمل. ويبنى هذا المدخل على فرضية وجوب إستخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الإعتماد على أسلوب التجربة والخطأ (عبد الكريم القنبيعي الادريسي، 2013، ص66) ، وركزت على ضرورة التخصص في العمل، وحسن الإختيار وتدريب العمال، وأنه يمكن السيطرة على العمال من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل. (محمود سلمان العميان، 2005، ص35)

وقد إستهدفت مدرسة الإدارة العلمية في مراحلها الأولى كيفية تصميم الأعمال بطريقة تضاعف من إنتاجية العامل. (عبد الكريم القنبيعي الادريسي، 2013، ص124)

وإفترض "تايلور" عدة وسائل أساسية للتغلب على المشاكل وهي إنتهاج الأسلوب العلمي في حل المشكلات الإدارية وإتخاذ القرارات، والإختيار الموضوعي للعامل ووضع في الوظيفة المناسبة وتدريبه بطريقة علمية، وتعاون الإدارة والعمال لتحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى توزيع المسؤولية بين الإدارة والعمال، فالإدارة تتولى التخطيط والإشراف، ويتولى العمال التنفيذ.

ونهضت الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ منها مبدأ دراسة الوقت والحركة لتحديد طريقة لأداء المهام، وعلى توفير الحوافز المادية لدفع العامل إلى تأدية العمل بالطريقة المحددة وبالسعة والمعدل المطلوبين. (نادر احمد ابو شيخة، 2011، ص23) بالإضافة إلى الإختبار العلمي للعمال وتدريبهم.

وقد لاحظ "تايلور" أن العمال لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل، مما أدى إلى زيادة نسبة الهالك والتلف في الإنتاج ومن ثم إنخفاض إنتاجية العمال وتدهور ربحية المؤسسة، ومن هذا المنطلق حدد "تايلور" المهمة الأساسية للمسؤول في كونها تتضمن "تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل، مع تحقيق أقصى عائد للعمال في نفس الوقت"، وهذا هو أساس إحساس العمال بعدم تطبيق العدالة التنظيمية (نادر احمد ابو شيخة، 2011، ص66) من حيث عدم تطبيق المهمة الأساسية للمسؤول.

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30
ويمكن إستخلاص أن مبادئ هذه النظرية تمثل الأساس القوي الذي يمكن الإعتماد عليه في إتخاذ
العديد من القرارات التنظيمية ذات الإرتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية: (عادل
محمد زايد، 2006، ص67)

- ❖ تصميم بيئة عمل مناسبة وصحية.
- ❖ تصميم نظم الحوافز وربط أجور العمال بالإنتاج.
- ❖ تصميم الوظائف.
- ❖ تصميم نظم الاختيار والتعيين.
- ❖ تصميم نظم الترقية.
- ❖ تصميم نظم التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعمال.
- ❖ تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية. (عادل محمد زايد، 2006، ص68)

فيمثل هذا المدخل بداية التفكير الإداري ونقطة إنطلاق مبدأ العدالة التنظيمية في التنظيم بناء على
المبادئ التي وضعها "تاييلور" من خلال تصميم نظام الحوافز والأجور بما يتوافق مع الجهد المبذول من
طرف العامل الذي يحقق عدالة توزيع الأجور والحوافز بين العمال، بالإضافة إلى وضع نظام مبني على
أسس موضوعية للترقية ومنح فرص تدريب العمال بما يضمن عدم التحيز في منح فرص التدريب والترقية
بين العمال، إلى جانب تصميم الوظائف الذي يضمن التوزيع العادل للمهام والإختيار والتعيين. هذه
المبادئ التي وضعها "تاييلور" من شأنها تحقيق عدالة توزيعية بين العمال في المؤسسات التي تؤثر على
سلوك العامل التنظيمي عند شعوره بمدى تطبيقها في التنظيم.

2- العدالة في مبادئ الإدارة:

جاءت مدرسة مبادئ الإدارة إمتداداً للمدرسة العلمية وتجاوزت مستوى الورشة أو المصنع إلى مستوى
التنظيم، ومن ثم تحول الإهتمام من ترشيد العلاقة بين العامل والآلة إلى علاقات العمل التنظيمية.
وإفتراضها الأساسي الذي مفاده وجود مبادئ علمية يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات على إختلاف

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30
الثقافات والحضارات. فإن تطبيق هذه المبادئ تساهم في حل المشكلات الإدارية التي تواجهها المؤسسة
وتساعدها على الإرتقاء إلى درجات أعلى.

فقد إقترح العالم الفرنسي "هنري فايول" مدخل مبادئ الإدارة. بوصف الممارسات الإدارية الناجحة
للمسؤولين خاصة في مجال المؤسسات الحكومية. وقد حدد "فايول" الوظائف الأساسية للمدير على أنها
تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (نادر احمد ابو شيخة، 2011، ص25)، وإفترض أن
السيطرة على السلوك الإنساني تأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ومن خلال العملية الإدارية
من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (محمود سلمان العميان، 2005، ص40). إضافة إلى ذلك قام بتحديد
مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. وتعكس دراسة تلك
المبادئ إرتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها. ويمكن تقسيم تلك المبادئ حسب إرتباطها
بأنواع العدالة التنظيمية كما يلي: (نادر احمد ابو شيخة، 2011، ص68)

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط إرتباطا مباشرا بتحديد المخرجات التي يحصل عليها العامل داخل
المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

◀ تقسيم العمل: تزداد كفاءة العمل بزيادة تقسيمه (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2006،

ص129). حيث يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل عامل

التخصص في أداء وظيفة محددة. ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العمال، ويؤدي بشكل

مباشر إلى التأثير على الإنتاجية ومن ثم مخرجاته الوظيفية. (عادل محمد زايد، 2006، ص68)

◀ الأجر المناسب: يجب أن تأخذ المؤسسة في إعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر

المناسب. ومن هذه المتغيرات أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي

تحققه المؤسسة. وبصفة عامة فإن العامل لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب

مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع (عادل محمد زايد، 2006،

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30
ص 68) ، لذلك يجب أن تكون مكافآت العمال وأجورهم عادلة بحيث تحقق الرضا الوظيفي لهم
(محمود سلمان العميان، 2005، ص 40).

◀ **الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان إستخدامها (عادل محمد زايد، 2006، ص 69) ، لأن كل من العمال وموارد العمل ينبغي تواجدهم في الزمان والمكان المناسبين، وبصفة خاصة يجب وضع العامل المناسب في المكان المناسب. (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2006، ص 130)

◀ **عدالة العوائد:** ينبغي أن تكون عوائد العمل عادلة لكافة العمال في المؤسسة (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2006، ص 130) . ويعني هذا المبدأ أن ما يدفع للعامل يجب أن يكون عادلا من وجهة نظر المؤسسة والعامل على حد سواء. (نادر احمد ابو شيخة، 2011، ص 26)

تعمل هذه المبادئ على تحقيق عدالة التوزيع بالمؤسسة من حيث تقسيم العمل بتوزيع مهام كل عامل بصورة موضوعية وعادلة، وتقديم أجر مناسب لكل عامل بما يناسب مجهوده أثناء أداء مهامه.

إن تحقيق مبدأ العدالة التوزيعية يرتبط بالعوائد التي يتلقاها العامل مقابل عمله بالمؤسسة، وتحديد المسؤوليات التي تسمح بتحديد عادل لمهام كل عامل والتخصص، وتجنب تداخل الوظائف والإتكالية والصراعات الناتجة عن مقارنة العامل وضعيته بوضع زملائه.

❖ **مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:**

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط إرتباطا مباشرا بتحديد الإجراءات التي تم الإعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها العامل داخل المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

◀ **وحدة الأمر:** ويعني هذا المبدأ أن لا يتلقى المرؤوس أمرا أو تعليمات إلا من رئيس واحد وهو المسؤول المباشر، حتى لا يحدث تضارب بين هذه الأوامر والتعليمات وتقاديا للإزدواجية في إصدار الأوامر. (محمود سلمان العميان، 2005، ص 41)

◀ **التأديب:** المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تستطيع أن توحد جهود العمال. ومع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30
على جميع المخالفين دون تمييز وأن يطمئن العمال على موضوعية تلك الإجراءات (عادل محمد
زايد، 2006، ص69). فيشعر العامل بمدى تحقيق العدالة الإجرائية.

◀ **السلطة والمسؤولية:** تتمثل السلطة حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة
العمال. وترتبط السلطة بالمسؤولية. والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب
السلطة. وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية. (عادل محمد زائد،
2006، ص69)

كما ميز "فايول" بين السلطة الرسمية وهي المستمدة من المركز الذي يحتله العامل، والسلطة
الشخصية وهي المستمدة من من شخصية وخبرة وقدرة المسؤول ومدى تأثيرها في مساعدته على التأثير
في المرؤوسين. (حمدي فؤاد علي، 1981، ص34)

◀ **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب إختصاصه، ويمثل
خط السلطة في المؤسسة تدرجا في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى (حسين
عبد الحميد احمد رشوان، 2006، ص130)، ويكون التوزيع بصورة عادلة بين العمال.
تشمل هذه المبادئ عدالة الإجراءات من حيث تحديد السلطة ووحدة الأمر والمسؤولية المرتبطة
بالمسؤول الذي يعتبر أداة تحقيق العدالة في التنظيم من حيث إتخاذ القرارات والعقوبات وتطبيقها
بموضوعية ومصداقية وشفافية.

❖ **مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:**

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط إرتباطا مباشرا بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع
العمال والتي تتضمن ما يلي:

◀ **وحدة الهدف:** تهدف المؤسسة إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح. (عادل محمد زائد،
2006، ص69)

◀ **المساواة في المعاملة:** ينبغي أن يعامل المسؤول المرؤوسين على أساس العدل والمساواة، وأن
تسود روح الصداقة بينهم (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2006، ص130). فيجب ممارسة
الإنصاف من طرف جميع أعضاء السلطة (زيد سلمان، 2014، ص18). ولا بد أن تطبق على

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30
جميع العمال نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، فتطبيق معاملة عادلة بين جميع العمال يضمن
ولائهم التنظيمي لمؤسستهم (محمود سلمان العميان، 2005، ص42) ، وفي المقابل وقد يؤدي
عدم الإلتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العمال بعدم العدالة التنظيمية. (عادل محمد زايد، 2006،
ص69)

◀ **المصلحة العامة:** الأولوية للمصالح العامة وليس للمصالح الفردية. ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا
من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العمال بتغيب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في
مجالات الإختيار والترقية وإنهاء خدمة العمال يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على إتجاهات
وسلوكيات العمال. (عادل محمد زايد، 2006، ص70)

◀ **روح الفريق:** يساهم العمل الجماعي والإتصال الفعال بينهم في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف
(محمود سلمان العميان، 2005، ص43) ، لذلك يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح
الفريق بين العمال. (عادل محمد زايد، 2006، ص71)

ترتكز هذه المبادئ على الأهداف المشتركة بين المؤسسة والعمال وتحقيق المصلحة العامة التي تعتبر
دافعا وحافزا للعمال من أجل السعي لبذل أكبر جهد بكفاءة لأداء المهام الموكلة لهم، بالإضافة إلى عدالة
معاملة المسؤول لمرؤوسيه بما يحقق بيئة عمل تمتاز بعدالة التعامل.

إذن يمكن القول أن "هنري فايل" وضع أسس وقواعد ساعدت على تبلور مبدأ العدالة التنظيمية من
خلال ثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الدالة التعاملية.

3- العدالة في التنظيم البيروقراطي:

طرح "ماكس فيبر" نموذج في البيروقراطية كأول محاولة لتقديم أو طرح رؤية واقعية تطبيقية
للبيروقراطية على مستوى المؤسسة، كما توصل إلى بعض النتائج منها أنه كلما زاد حجم المؤسسة زادت
حاجتها إلى التنظيم الرسمي وإلى إيجاد قواعد تحكم سلوك العمال. (نادر احمد ابو شيخة، 2011،
ص20)

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30 وإقترح "ماكس فيبر" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المؤسسات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، والتي أدت إلى إنخفاض الكفاءة التنظيمية للمؤسسات وخلل في شعور العمال بالعدالة التنظيمية. ويرجع السبب في هذا الخلل إلى خلل في مفهوم السلطة، فسلطة العامل في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة. ويبنى مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين مؤسسات نموذجية ومثالية عادلة على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية. (عادل محمد زايد، 2006، ص71)

وطبقا لهذا النموذج يمكن تحديد مبادئ التنظيم البيروقراطي وفق أبعاد العدالة التنظيمية فيما يلي:

إن تكوين المؤسسات البيروقراطية يضمن إلى حد كبير زيادة كفاءة تلك المؤسسات وتحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية. ورغم أهمية تطبيق مبادئ التنظيم البيروقراطي، إلا أن هذا المفهوم كان أكثر المفاهيم الإدارية عرضة للانتقاد نظرا لإرتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين واللوائح والبطء في الأداء وتعطيل العمل، ودعم تشجيع العمال على التجديد والإبتكار. ومن الضروري أن نؤكد في هذا المجال أن العديد من الانتقادات الموجهة إلى التنظيم البيروقراطي غير دقيقة، بل أنه في ظل ظروف تنظيمية وبيئية معينة. ليصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فاعلا خاصة في مجال تحقيق العدالة التنظيمية. (عادل محمد زايد، 2006، ص71)

إستطاع "ماكس فيبر" معالجته مشكلة البيروقراطية في التنظيم وتأثيرها على شعور العمال المرتبط بتطبيق العدالة التنظيمية الذي يؤثر على أدائهم وكفاءتهم، إذ يظهر ذلك من خلال تطبيق مبدأ العدالة التوزيعية في الأجر وتوزيع فرص الترقية إلى جانب العدالة الإجرائية من حيث وضع اللوائح والقوانين التي تطبق بموضوعية بين العمال دون تحيز.

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بالعدالة توزيعية:

◀ حق الترقية للعمال على أن تكون مبنية على أساس معايير موضوعية متفق عليها في النظام.
من خلال هذا المبدأ. (عامر مصباح، 2010، ص163)

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

من خلال هذا المبدأ يتضح أن "ماكس فيبر" دعى إلى ضرورة تطبيق مبدأ عدالة التوزيع بين العمال.

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بالعدالة الإجرائية:

◀ سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. (محمود سلمان العميان، 2005، ص43)

◀ وجود تنظيم تدرج هرمي للمكاتب الرسمية، وتحديد دقيق للسلطة وأبعادها ومسؤوليات كل مكتب وتحديد نوع الإتصالات بين المكاتب.

◀ وجود عملية إنتقاء لعمال المكاتب مبنية على أساس الكفاءات المهنية والفنية والإدارية والتخصص.

◀ وجود تحديد دقيق لأبعاد سلطة العمال الذين يشغلون مراكز وظيفية في التنظيم البيروقراطي.

◀ تتميز الإتصالات داخل التنظيم البيروقراطي والقرارات المتخذة بأنها مكتوبة وموثقة في سجلات رسمية تحفظ في أرشيف الجهاز البيروقراطي. (عامر مصباح، 2010، ص164)

تشير هذه المبادئ إلى أن "ماكس فيبر" حدد مبادئ مرتبطة ببعدها الإجرائية من حيث التدرج الهرمي وتحديد السلطة والمسؤوليات التي تحقق عدالة في القرارات ووحدة الأمر والإتصال الرسمي.

❖ مجموعة المبادئ المرتبطة بالعدالة التعاملية:

◀ الفصل البيروقراطي الكامل بين شخصية العامل وخصائصه الإجتماعية والسياسية والإقتصادية بالوظيفة التي يشغلها في الجهاز البيروقراطي. (عامر مصباح، 2010، ص163)

◀ التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيههم. (محمود سلمان العميان، 2005، ص43)

في هذا السياق نرى أن "ماكس فيبر" يحقق نوع من العدالة التعاملية من حيث الصرامة في التعامل وعدم ربط العلاقات الشخصية والمحسوبية والخصوصيات في مجال العمل.

بالرغم من الإختلاف بين تلك المداخل إلى أنها تشترك في أنها وضعت مبادئ تنص على العدالة بأبعادها الثلاثة من زوايا مختلفة، كما إتفقت على الإهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة بالتركيز على الجانب المادي وإغفالها على الجانب الإنساني.

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

ثانياً: عدالة مدخل العلاقات الانسانية:

إن المنطق الأساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية هو إعتبار الإنسان هو محور العمل الإداري وعنصره المهم في تحديد الإنتاجية (يوسف سعداوي، 2014، ص174). فهي تنظر إلى العامل لا بوصفه عضواً في تنظيم عقلي رشيد فحسب، بل بإعتباره ينتمي إلى جماعات إجتماعية تتكون تلقائياً في بيئة العمل وهي تمتاز بقيمتها ومعاييرها الخاصة، وهي تأثر على إتجاهات العامل نحو مؤسسته. كما أن العلاقات بين العمال في التنظيم تحقق إشباع الحاجات الإنسانية والإجتماعية للعمال والعمل على تهيئة بيئة العمل الملائمة لرفع مستوى الإنتاج وتحسين نوعيته. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2006، ص140)

وقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بمنطلق أن أداء العامل مرتبط ببيئة العمل التي يعمل بها دون إغفال العلاقات السائدة داخل التنظيم بصفتها الغير رسمية التي تعمل على إشباع حاجات العامل بإنضمامه في جماعات عمل الغير رسمية مما تأثر على سلوكهم داخل التنظيم، ومن خلال هذه العلاقات تتحدد إتجاهات العمال نحو مدى تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة وإدراكه لأهمية التعاون بين الفاعلين لخلق بيئة عمل سليمة يسودها التعاون وتحقيق مبدأ العدالة التنظيمية لعدم التمييز بين العمال.

بالإضافة إلى تأكيد مدخل العلاقات الإنسانية على أهمية مشاركة العمال في صنع العدالة التنظيمية. فالعامل يلعب دوراً فعالاً في تحديد الملامح الأساسية للعدالة من خلال الرأي المشترك والمشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساس العامل بتلك العدالة. لذلك أصبح من الضروري وجود التعاون بين إدارة المؤسسة والعمال لخلق نظام العدالة التنظيمية والحفاظ عليه وتطويره داخل المؤسسة. (عادل محمد زايد، 2006، ص77)

منه يتضح لنا أننا مدخل العلاقات الإنسانية تطرق إلى موضوع العدالة التنظيمية ببعديها العدالة الإجرائية المتمثل في مشاركة العمال في إتخاذ القرارات التي لها دور بارز في تحديد شعور العامل بمدى تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة، وبعد العدالة التعاملية من حيث تكوين علاقات غير رسمية بين المال في بيئة العمل التي يسودها روح التعاون فيما بينهم.

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

ثالثاً: عدالة مدخل النظم المفتوحة:

تفترض هذه النظرية أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والموارد والقوى البشرية (محمود سلمان العميان، 2005، ص49) ، أي أنه مجموعة الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض بشكل متكامل لتحقيق هدف معين.

ويتميز النظام المفتوح بأنه يعيش في حالة تبادل مستمرة ودائمة مع البيئة الخارجية التي تضمن البقاء والإستمرار، وبإعتبارها نظاماً مفتوحاً فإن المؤسسة تحول مدخلاتها إلى مخرجات التي تصدر إلى البيئة المحيطة في شكل سلع أو خدمات، وتسعى المؤسسات التي تحصل عليها المؤسسة من البيئة بما يساعدها على تقييم مستوى أدائها ومساعدتها على إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها.

وتتبع أهمية مدخل النظم في التأكيد على أهمية تحليل مبدأ العدالة التنظيمية التي يكون مصدرها البيئة الخارجية، لأن عجز المؤسسة عن تفهمها لمبدأ العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على إحساس العمال بالعدالة التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة طبقاً لمفهوم النظم ليس فقط تحقيق الربح بل يشمل ضمان تطبيق ومتابعة مبدأ العدالة التنظيمية والإستجابة لها بما يضمن شعور العمال بتطبيقها (عادل محمد زايد، 2006، ص77).

وعليه فإن مدخل النظم المفتوحة لم يحصر موضوع العدالة التنظيمية بالبيئة الخارجية للتنظيم وحسب وإنما ربطها بالبيئة الخارجية، التي تتأثر بسوق العمل وبالمنافسة وبسلوك العمال خارج المؤسسة.

رابعاً: نظريات العدالة التنظيمية:

عند تناول موضوع العدالة التنظيمية نجد عدة نظريات تناولت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة إلى جانب نظرية المساواة "لأدمز 1963 Adams" وكل نظرية ووجهة نظرها، ومن أهم هذه النظريات نجد:

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

1- نظرية حساسية العدالة:

تصنف هذه النظرية العمال إلى ثلاث فئات من جهة الحساسية للعدالة، حيث تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة التوزيعية بشكل مختلف، وتتمثل هذه الفئات في: (عمر محمد دره، 2016، ص 80)

أ- الشخص الحساس للعدالة:

وهو الشخص الذي يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، وفي حالة إدراكه بغياب العدالة فإنه يتخذ أحد الإتجاهين:

الإتجاه الأول: زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

الإتجاه الثاني: تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب. (رونالدي ريجيو ت فارس حلمي ، 1999، ص 80)

هذا النوع من العمال يتأثرون بمدى تحقيق العدالة داخل التنظيم من حيث إحساسه بعدم التمييز بين العمال في التبادل الاجتماعي مما يؤثر على أدائهم والتزامهم ومستوى إنتمائهم وولائهم لمؤسستهم، كما أنهم يسعون لتحقيق توازن بين ما يقدمونه من جهد لأداء مهامهم وما يتقاضونه مقابل مدخلاتهم.

ب- الشخص الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته في حالة المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويسعى هذا الشخص دائما لتحقيق أكبر إلترام للغير بحيث يفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعية (عمر محمد دره، 2016، ص 81). هذا النوع من العمال يسعون لتحقيق أكبر جهد ممكن من أجل أداء مهامهم وتحقيق إلترام تنظيميا عالي.

ج- الشخص غير الخيري:

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته في حالة المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويسعى هذا الشخص دائما للحصول على الفوائد من الغير بحيث يفوق ما يقدمه لهم

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30 من إلتزامات في علاقات التبادل الإجتماعية (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد، 2015، ص31). إذن هذه الفئة لا تشعر بمدى تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية بمؤسستها إلا عندما تشعر أن وظيفتها ومؤسستها تعمل على تحقق أهدافها وتشبع حاجاتها من خلال ما يحصل عليه مقابل وظيفته.

تقوم هذه النظرية على أساس مقارنة العامل للمدخلات والمخرجات وما تولد عنه من سلوكيات داخل التنظيم المرتبطة بإدراك العامل لعدالة التوزيع بالمؤسسة، بما يوضح تركيز هذه النظرية على مبدأ العدالة التوزيعية وإغفالها على البعدين الآخرين (العدالة الإجرائية والتعاملة).

2- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية:

تصور أصحاب هذه النظرية نموجا ثنائي العوامل، عوامل ترتبط بالمخرجات وأخرى بالإجراءات المرتبطة بتوزيع المخرجات. (رونالدي ريجيو ت فارس حلمي، 1999، ص81).

ويتمثل العنصر الأساسي لهذه النظرية في إتجاهات العامل نحو المخرجات والإجراءات المرجعية وتقييم لكل منهما. إلى جانب التوضيحات والتبريرات التي تقدمها المؤسسة للعامل المرتبطة بالإجراءات المتخذة بالعمل، حيث يمكن أن يكون التبرير قويا أو ضعيفا على حسب منطقيته أو مدى إقتناع العامل به (عمر محمد دره، 2016، ص82). ويتم على أساسها إدراك العامل لمدى تطبيق الإجراءات بصورة عادلة دون التمييز بين العمال.

وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالإعتماد على قوتها، حيث كلما إرتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

الدرجة الأولى: درجة عدم الرضا المحدود:

وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير قوي من طرف المؤسسة على الإجراءات المستخدمة.

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

الدرجة الثانية: درجة الإستياء:

وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من طرف المؤسسة على الإجراءات المستخدمة. (رونالدي ريجيو ت فارس حلمي ، 1999، ص82).

الدرجة الثالثة: أقصى درجة الإستياء:

وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المخرجات المرجعية، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة، ونقص إحتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة فيها المستقبلا (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد، 2015، ص33).

من خلال هذه النظرية يتضح لنا أن العامل يدرك مدى تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة التي يعمل بها من خلال إقناعه بالتوضيحات والتبريرات التي تقدمها المؤسسة لعمالها من حيث المخرجات التي يقدمونها لهم والإجراءات التي أخذت من خلالها.

ومن هذا المنطلق يمكن أن نقول أن هذه النظرية غير شاملة لموضوع العدالة التنظيمية وذلك لإعتمادها على عامل فقط هم عامل المخرجات، وبذلك فهي شملت العدالة من بعدين فقط من حيث تناولها للعدالة التوزيعية من خلال توزيع المخرجات والعدالة الإجرائية من خلال إتخاذ الإجراءات المرتبطة بتوزيع المخرجات، وإغفالها لبعد العدالة التعاملية والجانب الإنساني والغير رسمي داخل التنظيم الذي يعتبر من أهم دعائم إدراك العامل لمبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسة.

3- نظرية المدركات المرجعية المعدلة:

تشير هذه النظرية إلى أن صناعة القرار تشمل العناصر المرتبطة بكل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل. وتتمثل عناصر كل منها فيما يلي:

أ- عناصر العدالة الإجرائية: هي التحكم في عملية إتخاذ القرار والتحكم في القرار، حيث تحدث قبل وأثناء صناعة القرار.

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

ب- عناصر عدالة التعامل: هي الحساسية الشخصية والتفسيرات، حيث تحدث بعد صناعة القرار، فهي تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية. (عمر محمد دره، 2016، ص83)

كما توصلت هذه النظرية إلى وجود أربعة مبادئ ضرورية لتحقيق عدالة التعامل وهي: الأمانة، الكياسة أو المجاملة، إحترام حقوق الغير، والتغذية المرتدة العكسية.

إضافة إلى النتائج المتوصل إليها في دراسة " Folger " أن شعور العامل بعدم العدالة التنظيمية يكون نتيجة التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة. فنظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول إلى نموذج للإلتزامات المتبادلة بين المؤسسة والعامل. (عمر محمد دره، 2016، ص84)

فتحقيق المؤسسة لإلتزاماتها المادية والسيكولوجية تجاه العامل هو الذي يسمح للعامل بإدراكه العدالة التنظيمية، مما يؤدي بذلك العامل للتحلي بالسلوكيات المرغوب فيها. وتتمثل إلتزامات المؤسسة فيما يلي:

- ❖ معاملة العامل بعدالة توزيع الأجر والمكافآت.
- ❖ معاملة العامل بعدالة الإجراءات والسياسات المختلفة.
- ❖ الإلتزام في التعامل مع العامل بإحترام. (رونالدي ريجيو ت فارس حلمي ، 1999، ص84)

فحسب نظرية المدركات المرجعية المعدلة فالعامل يدرك أن تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية مرتبط بمدى إلتزام المؤسسة تجاه العامل وهي الشاملة للأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية (الأجر والمكافآت)، والعدالة الإجرائية (إلتخاذ القرارات والسياسات المطبقة بالمؤسسة)، والعدالة التعاملية (التعامل والإحترام).

4- نظرية المسؤولية الأخلاقية (المحاسبية): تشير هذه النظرية إلى عاملين هما:

- أ- عامل الإمكانية أو القدرة يحدد سمات الإستطاعة .
- ب- عامل الوجوب الذي يحدد السمات الأخلاقية للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة.

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30

وعند تحليل أي سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته، فإنه يتم النظر إلى:

ج- عامل الإمكانية أو القدرة: هل هناك بدائل أخرى؟ وهل تم إختيار هذا التصرف بصفة خاصة؟

د- عامل الوجوب: هل هذا التصرف أخلاقي أم غير أخلاقي؟

إن عامل الإمكانية يعتبر شرط أساسي لكنه لا يكفي بمفرده للمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة عن تصرفاتها إتجاه العامل، بل يجب تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضا. (رونالدي ريجيو ت فارس حلمي ، 1999، ص 85)

وعليه فإن العدالة التنظيمية حسب نظرية المسؤولية الأخلاقية مرتبطة بعامل الأخلاق الذي يصنف في بعد العدالة التعاملية التي تشمل الأخلاق والتعاملات بصفة عادلة بين العمال وما يترتب عن إدارة المؤسسة والمسؤول من تصرفات تجاه المرؤوسين.

فقد حصرت العدالة التنظيمية في جانب واحد يشمل بعد واحدا وإغفالها لبعدي العدالة التوزيعية والإجرائية لذلك تعتبر نظرية غير شاملة لتناول موضوع العدالة التنظيمية.

حيث قام كل من "Cropanzano و Folger" بالمقارنة بين نظرية المسؤولية الأخلاقية ونظرية المدركات المرجعية الموضح في الجدول التالي رقم (01):

نظرية المدركات المرجعية	نظرية المسؤولية الأخلاقية
ركزت على عمليات المقارنات الإجتماعية.	ركزت على ما إذا كان من الممكن فعله من منظور البدائل، وما الذي كان من الواجب فعله من منظور الأخلاق
تصلح للتطبيق على مستوى البيئة الجماعية الصغيرة داخل المؤسسة.	تركز على عضوية العامل في المجتمع ككل وما يكتسبه من معتقدات أخلاقية، لذلك تستخدم في تفسير الظواهر أو الأزمات الأخلاقية العالمية

المصدر: عمر محمد دره، مرجع سبق ذكره، ص 86

تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30
تعتبر نظرية المسؤولية الأخلاقية نظرية عامة لأنها إشتملت على العديد من نظريات العدالة مثل
نظرية العدالة لأدمز 1963، نظرية المدركات المرجعية التقليدية المعدلة 1987 وغيرها من النظريات.

فقد إنتقد Folger النظرية من حيث أنها لم توضح بشكل كاف محددات الإستجابات للحرمان غير
العادل، مما أدى هذا إلى الغموض في تفسير النظرية من زاوية محاولة الأفراد أحياناً مواجهة ظروف
عدم العدالة من خلال تغيير المخرجات وليس من خلال تغيير المدخلات، أما نظرية المسؤولية الأخلاقية
فركزت على إختبار العوامل التي تحدد المسؤول عن ظروف عدم العدالة. (عمر محمد دره ، 2016 ،
ص85)

ليبقى التباين بين نظريات العدالة التنظيمية أقل أهمية مقارنة بمحور التشابه بينها المتضمن أساس
العدل بين العمال بصفة موضوعية وعليمة دقيقة تضمن حقوق العمال بالتناسق مع أهداف المؤسسة
ومستقبلها.

خاتمة:

من خلال عرضنا لمختلف المداخل النظرية وإسقاطها على متغير العدالة التنظيمية، توصلنا إلى أن
للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب التنظيمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال إرتباط متغير العدالة
التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، فتحقيق العدالة التنظيمية من الضروريات الإستراتيجية
للمؤسسات.

كما يرتبط مفهوم العدالة التنظيمية بإدراك العامل لمدى تطبيقها بالمؤسسة وهو يعد من الإرتباطات
النسبية صعبة القياس لأن إدراك العامل يختلف من عامل إلى آخر وهذا الإختلاف يؤثر على مستوى
تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية بالمؤسسة.

لذلك وجب على المؤسسات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل
المنافسة الشديدة من خلال تطوير الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة وتطبيق القرارات بمصداقية وشفافية
وموضوعية لتحقيق العدالة التنظيمية في مختلف العمليات الإدارية، وهذا بدوره يحقق أهداف المؤسسة.

المراجع:

- تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30
- 1- بندر كريم أبو تايه : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012.
- 2- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع دراسة في علم إجتماع الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 3- حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
- 4- رونالدي ريجيو ت فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي، الطبعة العربية الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1999.
- 5- زيد سلمان: إدارة إختيار الموظفين "الموظف المناسب في المكان المناسب"، الطبعة الثانية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2014.
- 6- سوزان سلطان وراتب السعود: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009.
- 7- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 8- عامر مصباح: علم الإجتماع الرواد والنظريات: الطبعة الأولى، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010 .
- 9- عبد الكريم القنبي الإدريسي: الثقافة المقاولاتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربة: مقدمات في سوسيولوجيا التنظيمات، الطبعة الأولى، منشورات مقاربات سلسلة دراسات، المغرب، 2013.
- 10- عمر محمد دره: أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل -دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية-، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 11- فهمي خليفة الفهداوي ونشأت أحمد القطاونة: تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية-، المجلة العربية للإدارة، المجموعة 24، العدد الثاني، ديسمبر 2004.
- 12- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد: العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015.

- تاريخ استقبال المقال 2019/11/01 تاريخ قبول نشر المقال 2020/05/25 تاريخ نشر المقال 2020/06/30
- 13- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 14- نادر أحمد أبو شيخة: التنظيم وأساليب العمل: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 15- نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريث للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012.
- 16- هالة فوزي منصور محمد: أثر القيادة والعدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على قطاع الأدوية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003.
- 17- يوسف عبد عطية بحر ومحمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، ملحق العدد الثاني، المجلد 37، 2017.
- 18- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.