

## العدالة التنظيمية: نحو كبح سوء السلوك التنظيمي

## Organizational justice: Towards curbing organizational misconduct

فاطمة الزهراء حرور

جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، fatma\_zohra.harouz@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2021/07/26 تاريخ القبول: 2021/09/25 تاريخ النشر: 2021/12/30

## ملخص:

العدالة التنظيمية سلوك تنظيمي إيجابي يطبق من قبل الفئة المسيسة و يتم إدراكه من قبل الفئة الفاعلة فالتطبيق الفعال لهذا السلوك التنظيمي يعمل على بلورة السلوكات التنظيمية الإيجابية، التي تدعم تنظيم العمل و تحقق أهدافه و يكبح السلوكات التنظيمية السيئة، التي تعتبر عامل تهديد لإستمرارية التنظيم. فالعدالة التنظيمية مكونة من ثلاث أبعادها: التفاعلات، الإجراءات و التوزيع و التي تدعمها عدة قواعد تم تحديدها من قبل باحثين، إهتموا بموضوع العدالة التنظيمية في حقل إدارة الأعمال و سوسولوجيا التنظيمات، حيث توجد علاقة إرتباطية تكاملية بين هاته الأبعاد فلا يمكن أن يتحقق بعد، دون تحقق الآخر، و لا يمكن أن يقتصر تحقيق العدالة التنظيمية على بعد واحد من أبعادها، بل و يجب تحقيق ثلاث أبعادها.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلات.

**Abstract:**

The organizational justice , is a Positive organizational behavior, which is applied by the politicized category and is realized, by the active category. The effective application of this organizational behavior , works to crystallize the positive organizational behaviors, which supports organization of work and achieves its goals, and curbs ,the bad organizational behaviors, which, are considered as a threat to the continuity of the organization.

Organizational justice, consists of, a triad of dimensions those are: interactional justice, procedural justice, distributive justice. This

dimensions, are supported, by several rules, that, determined by researchers, who, were attention, to organizational justice, in the fields of business administration and organizational sociology, where, is an integrative correlative relationship between these dimensions it, cannot yet be achieved, without the realization of the other and the achievement of organizational justice cannot be limited to one of its dimensions, but rather the trinity of its dimensions must be achieved.

**Keywords:** organizational justice, distributive justice, procedural justice interactional justice.

المؤلف المرسل: فاطمة الزهراء حروز، الإيميل: [fatma\\_zohra.harouz@univ-msila.dz](mailto:fatma_zohra.harouz@univ-msila.dz)

## 1. مقدمة:

إن تطبيق العدالة التنظيمية في بعدها الأخلاقي و الإنساني يتجسد في عدة مؤشرات منها تحقيق تطبيق العدالة التنظيمية على إعتبار أن العدالة التنظيمية هي من ضمن السلوكات الإيجابية التي إهتمت بها الدراسات السوسيو-تنظيمية و السلوك التنظيمي و التطوير المعرفي للموارد البشرية و تحقيقها يسهم في خلق ثقافة تنظيمية مناسبة للأغراض الإدارية الإنسانية و المجتمعية و كذلك تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي. كما تعد الناظم الأساس الذي يعمل على تكريس كل آليات السلوك التنظيمي الجيد، والفارق الأساس لكبح سوء السلوك التنظيمي، حيث تسهم المساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تعد الفارق في إستمرارية تنظيم العمل، من خلال السياسية التنظيمية التي تنعكس على المناخ التنظيمي في تفعيل العدالة التنظيمية بثالث أبعادها: التفاعلات، الإجراءات والتوزيع و تعزيز السلوكات التنظيمية الإيجابية، إبتداء بالرضا، الإلتناء، الولاء و الإندماج وصولا لتحقيق التماثل، أين تتطابق قيم و أهداف الفرد الفاعل مع قيم و أهداف تنظيم العمل. لذلك يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف تسهم العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك التنظيمي الجيد؟

## 2. العدالة التنظيمية :العناصر المعرفية التكميلية

### 1.2 الدلالة المفاهيمية للعدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"<sup>1</sup>، كما يضيف الغماري أنها "مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم و تأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية"<sup>2</sup>، فيركز هذين التعريفين على ثلوث أبعاد العدالة التنظيمية: الإجراءات، التوزيع والتفاعلات، حيث ان عدالة التوزيع مرتبطة أشد الارتباط بعدالة الإجراءات، أين يتم مقارنة المدخلات مع المخرجات و يتعزز ذلك بإدراك الأفراد الفاعلين داخل تنظيم العمل للعدالة في التعاملات من قبل افراد الفئة المسيسة أثناء الإجراءات و أثناء التوزيع و لا يوجد هناك مجال للتمييز على أساس عرقي، ديني، لغوي... فكل أفراد الفئة الفاعلة يعاملون بصفة عادلة دون أي فوارق تذكر و هناك احترام موجود، ملموس و مدرك .

كما يعزز ذلك تعريف النهداوي و القطاونة، على أن العدالة التنظيمية هي "قيمة مهمة و إحساس و إدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا و إداريا من خلال المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمة"<sup>3</sup>. بين يقتصر طرف آخر على تحقيق بعد واحد لتحقيق العدالة التنظيمية، فيرى "Furh&Early" على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات و كذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"<sup>4</sup>. ففي كل الأحوال هناك مقارنة و مرجعية معيارية لمقارنة للإجراءات، التوزيع و التفاعلات، فتبقى العدالة التنظيمية بين محكي التطبيق و الإدراك الذين طرفيه الفئة المسيسة و الفئة الفاعلة.

## 2.2 العدالة التنظيمية: شكلانية التجلي و الظهور

هناك أشكال عديدة تبرز و تظهر من خلالها العدالة التنظيمية، التي أصبحت من ضمن إهتمامات خطط الفئة المسيسة كإدارة مسيسة لها سلطة التسيير و إتخاذ القرار و كذا الفئة الفاعلة كفئة مهمة بتطبيق العدالة التنظيمية، من خلال محاولة الإدارة تجسيد هذه العدالة على أرض الواقع و للفئة الفاعلة، من خلال إحساسه و إدراكه لهاته العدالة، و تتجسد أشكال العدالة التنظيمية في:

❖ "العدالة الداخلية: يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل

بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة

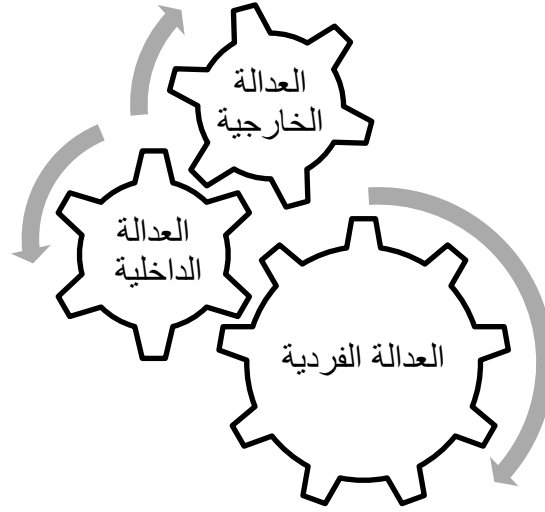
أخرى داخل المؤسسة الواحدة ،فالعاملون يتوقعون مثلا أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه ،و أن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده و هكذا .و بمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة الوظيفية ذاتها إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت ،المؤهلات ،الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة كأن يجعل مثلا :راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية و الجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة ،فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه .

❖ **العدالة الخارجية:** يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة ،فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية و الصيدلة و المهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات ،إذا يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى ،و بين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية ،بمعنى أن المقارنة تتم بين عجة منظمات لتعيين الوظيفة ،حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات .

❖ **العدالة الفردية:** تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ،و للكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط و المتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد و التي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة واحدة .إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات ،كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع و آخر داخل المنظمة و يقارن بين ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه و بين بقية الأفراد العاملين في نفس القسم ،و من هنا يستطيع

الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو ، و ما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهدا و عملا ، و يحكم على مدى عدالة و لا عدالة الجهاز الإداري الذي عمل تحت إدارته.<sup>5</sup>

الشكل 1: أشكال العدالة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثة.

### 3. العدالة التنظيمية: نحو تكريس السلوك التنظيمي الجيد.

إن الإهتمام الذي شهدته موضوع العدالة التنظيمية متأني من الأهمية البالغة التي تكتسبها كسلوك تنظيمي إيجابي يسلك من طرف الفئة المسيسة و يدرك من طرف الفئة الفاعلة ، فهي تسهم في تشكيل السلوكات التنظيمية الجيدة التالية:

- **الرضا الوظيفي:** إن إدراك الفرد الفاعل للعدالة التنظيمية بثالوث ابعادها، يولد لديه سلوك الرضا الوظيفي، أين يصبح الفرد الفاعل راضيا عن رئيسه و مشرفه في العمل، بل يمتد إلى تنظيم العمل ككل فيصبح راضيا عن سياساته، خاصة ان الرضا الوظيفي يرتبط بالحالة العاطفية الإيجابية

المتشكلة لدى الفرد الفاعل، لأنه أدرك العدالة و هذا الإدراك تم التوصل إليه نتيجة عملية تقييمه لتجربته في العمل خلال مساره الوظيفي، لأنه يعكس الفرق بين ما يتوقعه الفرد من معاملة و عائد مالي و سياسة تطبيق الإجراءات و ما يجده على أرض الواقع فعليا . بالتالي الرضا يتحقق نتيجة تطبيق العدالة التنظيمية .

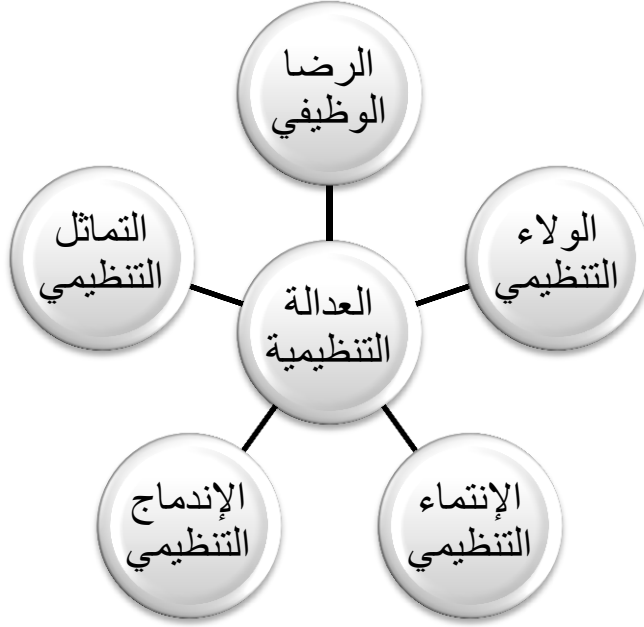
● **الولاء التنظيمي:** عندما يتشكل الرضا الوظيفي لدى الافراد الفاعلين، يصبح ولاؤهم يصبح مستوى ولائهم التنظيمي في شكل تصاعدي و يعبر عن مدى تثبت الفرد الفاعل بتنظيم العمل ورغبته الجارحة في إستمرارية العمل به و لذي يعبر عن بعد الإستمرارية للولاء التنظيمي، وهاته الرغبة في الإستمرار تلازمها بذل الجهود المستمرة لتحقيق أهدافها و العمل على نجاحها في ظل التنافسية الشديدة و بتحقيق العدالة التنظيمية ، يتشكل لدى الفرد الولاء التنظيمي و تصبح أهداف تنظيم العمل من ضمن أولوياته.

● **الإنتماء التنظيمي:** إن الغنتماء يعبر عن شعور الفرد بأنه جزء من جماعة تنظيم العمل و هو يشكل عضو في هاته الجماعة و يحقق عدة إحتياجات نفسية و إجتماعية، تجعله يعثر بإشباع تلك الحاجة، فتطبيق عدالة التفاعلات تجعل الفرد يشعر بانه عضو من جماعة لا توجد أي فوارق بينهم و هم يشكلون جماعة واحدة و أسرة واحدة، و يصبح الفرد يعرف نفسه بإنتمائه لتنظيم العمل.

● **الإندماج التنظيمي:** يعبر عن تسخير طاقة الأفراد الفاعلين داخل تنظيم العمل ، من اجل العمل مع إمكانية التعبير عن انفسهم معرفيا و عاطفيا أثناء أداء أعمالهم دون أي حواجز أو خلفيات ، بل يتصرفون بكل عفوية و ذلك نتيجة إدراكهم للعدالة التنظيمية المطبقة التي وفرت لهم الفضاء لإشباع حاجاتهم النفسية، العاطفية و العملية ، بالتالي يتشكل لديهم الفخر بغنتمائهم لتنظيم العمل و تتشكل لديهم الحماسة و ارتفاع مستوى الدافعية للإنتاج.

● **التمائل التنظيمي:** هو سلوك تنظيمي غير عادي بإمتياز جد راقى، أين تتوحد قيم و أهداف الفرد الفاعل مع قيم و أهداف تنظيم العمل ، فيصبح الفرد الفاعل كل أهدافه منصبه على تحقيق

أهداف تنظيم العمل لأنها تمثل أهدافه أيضا ،و عندما يحدث تماثل للقيم والأهداف فيتشكل الولاء،العضوية و التشابه وهذا بعد إدراك الفرد الفاعل للعدالة التنظيمية.  
شكل رقم2: السلوكات التنظيمية الجيدة التي تساهم في تشكيلها تطبيق العدالة التنظيمية.



المصدر: إعداد الباحثة

#### 4. الحساسية للعدالة التنظيمية: التعبير عن درجة الإدراك.

إن مستوى إدراك الأفراد الفاعلين يشكل فارق بينهم لإدراكهم لما يدور حولهم من سلوكات و تفاعلات و يتدخل في تحديدهم أيضا منظورهم الشخصي للأشياء و قيمة التفاعلات و ما تنتجها من سلوكات التي في الأصل تعبر عن ردود أفعال و التي أيضا تحدد الفروقات بينهم وقد قام Huseman & al بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة ،و يعتبر هذا المفهوم نتاج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة ،وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية و النفسية ،حيث يرتبط هذا المفهوم بأن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة و لكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها ،و ذلك

نظرا لإختلاف تفضيلاتهم ،أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة حيث قام عدد من الباحثين بتصنيف هؤلاء الأفراد إلى ثلاث فئات هم :

● "الشخص الحساس للعدالة: هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لإفتراضات

نظريتي العدالة و التبادل الإجتماعي ،حيث يسعى هذا الشخص بإستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الإجتماعي ،لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الإتجاهين:

✓ زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

✓ تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

● **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط ،عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته

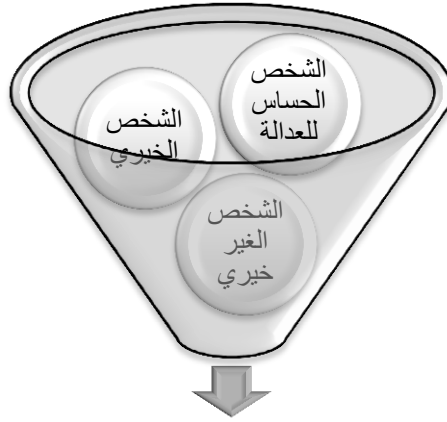
عند المقارنة الإجتماعية بالجماعة المرجعية ،لذا فهو يقبل بنصيبه من الحياة و يسعى دائما للحصول على المزيد من الفوائد من غيره تفوق ما يقدمه لهم من إلتزامات في علاقة التبادل الإجتماعي .

● **الشخص الغير خيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط ،عندما تزيد مخرجاته عن

مدخلاته ،عند المقارنة الإجتماعية بالجماعة المرجعية ،فإن لا يقبل نصيبه من الحياة ،و يسعى دائما للحصول على المزيد من الفوائد من غيره تفوق ما يقدمه من إلتزامات في علاقات التبادل الإجتماعي<sup>6</sup>.

الشكل 3: الحساسية للعدالة التنظيمية.





### الحساسية للعدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة.

## 5. العدالة التنظيمية: كقيمة تنظيمية

إن التوجه نحو التصنيع في نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، أفرز العديد من المشكلات التي طفت على السطح أهمها مشكلة الكفاية الإنتاجية و العشوائية في العمل، دون مراعاة الحركة و الزمن لتنفيذ مختلف الاعمال، لذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية في أبحاثها على إيجاد حلول لهاته المشكلات، لكنها لم تراعى مطلقا الجانب الاجتماعي و الإنساني للعمل، و حذو حذوها كل منظرين المدرسة الكلاسيكية مثل: هنري فايول و ماكس فيبر، حيث ركزت هذه المدرسة على الجانب الميكانيكي للعمل و ليس الجانب الإنساني العلائقي .

و لم يتم الإهتمام بالجانب الإنساني الاجتماعي للعمل إلا بعد أبحاث إلتون مايو و ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية، التي عملت على تكريس و تضمين الجانب الإنساني و الاجتماعي للعمل، و بالتالي كانت نقطة بداية للمدرسة السلوكية التي إهتمت بالجانب السلوكي في العمل و إختارت السلوك التنظيمي مجالاً للبحث، و إهتمت بدراسة السلوكيات الخاصة بالإدارة في تنظيم العمل ك: العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، القرارات التنظيمية، القيادة، جودة الحياة الوظيفية، الفطنة التنظيمية، الرشاقة التنظيمية، و كذلك السلوكيات الخاصة بالأفراد الفاعلين ك: الرضا، الولاء، الإلتزام، التوافق، الإستغراق، الإلتزام

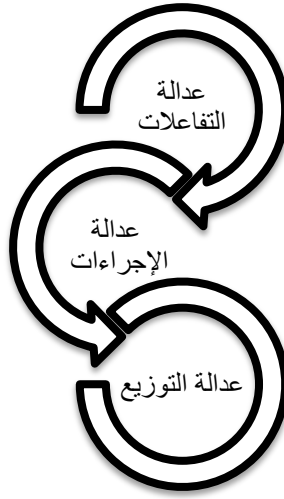
، التماثل هذا عن الجانب الإيجابي للسلوك التنظيمي .بالإضافة للسلوكيات السلبية :كالتعاس العمدي، الصمت الإغتراب، التنمر و المضايقة.

" و لقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي ، كما أثبتت الدراسات أيضا أن العدالة التنظيمية ترتبط بكل من أنظمة تقييم الأداء ،الرضا الوظيفي و الرضا عن سياسات الأجور و المكافآت و سلوك التطوع التنظيمي ، و غيرها من المتغيرات الأخرى"<sup>7</sup>.

و الثالث المكون لأبعاد العدالة التنظيمية هو: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات ،عدالة التفاعلات ،شرط أن تكون مطبقة من طرف تنظيم العمل و مدركة من قبل الأفراد الفاعلين ، و عن هذا الإدراك يقول Deutch : "إن العاملين دائما يرغبون بمعاملة عادلة و حسنة و متساوية في مكان العمل من خلال ثلاث مدركات ،الإدراك الأول العاملين دائما مهتمين بعدالة المخرجات التي تعالج نظام المكافآت و الإدراك الثاني هو العدالة الإجرائية التي تهتم بعمليات إتخاذ القرارات و عملية إتخاذ القرارات الرسمية لغرض بيان بأن الأفراد أيضا يعملون موقفا لتصوراتهم الشخصية بشأن الحساسية الإجتماعية إتجاه المعاملة الشخصية التي يتلقونها من قبل صناع القرار"<sup>8</sup>.

و عن العلاقة الموجودة بين ثالث أبعاد العدالة التنظيمية يرى كل من " Jams & Joseph أن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاثة السابقة و التي تفسر العدالة التنظيمية ،يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف و الظلم و التوتر في سلوكه ،حيث أن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم إستخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية و التي تؤثر بشكل كبير من الشعور بالعدالة التنظيمية و أن عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات و الإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات و العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل :الأجور ،الترقية ،المزايا الإضافية مقارنة بمدخلاته (الأداء الفعلي للفرد من حيث الكمية و الجودة و هو يمثل حصيلة لعدة عوامل مثل :الجهد ،التعلم، الخبرة ،التدريب و غيرها ،أي شعور الفرد العامل بعدالة التعاملات لا بد أن يشعر بعدالة الإجراءات و التوزيع"<sup>9</sup>.

الشكل 4:ثالث أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثة.

## 6. العدالة التنظيمية: رؤية تنظيمية

### 1.6. عدالة التوزيع: محك للمحافظة على توازن العلاقات التنظيمية

يرى كل من إن عدالة التوزيع هي "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية و غير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة"<sup>10</sup>. و هي أيضا "العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة"<sup>11</sup>. و يرى كل من " Niechoof & Moorman أن العدالة التوزيعية هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت و هذه العدالة ترتبط بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات، و يتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما يحصر عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه"<sup>12</sup>.

فالامر محصور في عدالة التوزيع في الأجور و العائد المادي الذي يتقاضاه الفرد الفاعل جراء قيامه بعمل معين، الذي يحدده له دوره الوظيفي بعد إنتمائه لتنظيم العمل في إطار عقد عمل متفق عليه بين الطرفين، بالإضافة إلى عدالة التوزيع التي تسمع الجانب المعنوي للحوافز و المتمثل في الترقية و الاهتمام بالمسار الوظيفي للفرد الفاعل بصفة عادلة، لكن لا يستطيع الفرد إجراء مقارنة بين ما تقدمه من خدمة و ما

يتقاضاه من حافز مادي او معنوي، إلا بعد إندماجه في العمل و فهمه للسياسات التسييرية المفعلة ،فإذا توافقت مخرجاته مع مدخلاته تحققت عدالة التوزيع.

كما حدد Organ ثلاث قواعد أساسية لعدالة التوزيع في المنظمات هي:<sup>13</sup>

- **قاعدة المساواة:** و تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ،فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي ،على إفتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم ،و إذا ما حصل العكس فهذا يعني تجاوزا على قاعدة المساواة .
- **قاعدة النوعية:** و تعني هذه القاعدة بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين،...) يجب أن يتساوو بفرض الحصول على المكافآت ،فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها ،يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة و ليس فقط الذين يعملون بجد ،و إذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوزا على قاعدة النوعية.
- **قاعدة الحاجة:** و تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ،بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى ،فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الاجور و كانت هناك امرأة متزوجة و لديها اطفال و امرأة غير متزوجة و على إفتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم من الثانية ،و إذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

## 2.6. عدالة الإجراءات :لتعزيز الثقة في السلطة التنظيمية

يرجع الفضل في بروز بعد عدالة الإجراءات إلى جهود " Thibant & Walker حيث توصل الباحثان إلى مدى إدراك الفرد للعدالة يتأثر أيضا بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد الحوافز الوظيفية و هي تتحدد وفق متغيرين هما :

❖ **الأول:** مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه و مشاعره عند صياغة و تطبيق الإجراءات.

❖ الثاني : مدى قدرته على التأثير على الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات .

و تلك الإجراءات حسب Niechoof & Moorman لكي تكون عدالة يشترط خضوعها

لمجموعة محدد من المعايير الموضوعية تتمثل في :

✓ الثبات في جميع الأوقات و الشمولية على جميع الأشخاص بالمنظمة.

✓ الدقة و الواقعية بالحصول على معلومات كاملة و صادقة .

✓ الحياد بوقوف متخذ القرار على نفس المسافة تجاه الأطراف المتأثرين بالإجراءات و النتائج المترتبة

عليها .<sup>14</sup>

و تعني عدالة الإجراءات "العدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في إتخاذ القرارات في

مكان العمل ،أو العدالة في الإجراءات المستخدمة في تخصيص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي

تعتبر مهمة للموظفين"<sup>15</sup>. فتبني تنظيم العمل لسياسات تدعم عدالة الإجراءات ،ستنعكس على إتخاذ

القرارات التنظيمية التي سمة العدالة ملازمة لها.

كما يوجد تعريف آخر يخص على عدالة الإجراءات ،حيث يركز على مخرجات الفرد التي تكون نتاج

للإعمال الوظيفية المؤكدة له " فعادلة الإجراءات تبين مدى إحساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات التي

أستخدمت في تحديد المخرجات"<sup>16</sup>.

فعادلة الإجراءات لا تتحقق إلا بتحقق الإجراءات الرسمية العادلة و تحقيق عدالة التفاعلات،و يتم

التركيز أكثر على العدالة في إتخاذ القرارات بغض النظر عن هاته القرارات و أي فئة ستمسها،فالأساس هو

تحقيق العدالة بين جميع الأفراد الفاعلين في تنظيم العمل ،بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية أو

إنتماءاتهم الشخصية. كما يمكن الإشارة إلى أن عدالة الإجراءات وحب إدراكها أيضا عند عدالة التوزيع.

و حدد Leventhal ستة قواعد للعدالة الإجرائية يمكن ان تستخدمها المنظمات وهي:"

● قاعدة الإستئناف :بمعنى وجود فرص لتبديل و تعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك و

يدعمه.

قاعدة أخلاقية :أي أن توزيع المصادر يجب ان يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة .

- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية إتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة .
- قاعدة عدم الإنحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرار..

- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة و سليمة و دقيقة.
- قاعدة الإنسجام: يجب أن تنسجم و تتناغم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات"17.

و لقد طور Tyler& Lind ثلاث نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها ، و هاته النماذج هي:"

- نموذج المصلحة الذاتية: يطلق هذا النموذج أيضا إسم منظور الوسائل أو الأدوات حيث يقترح هذا النموذج :

- ✓ إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة .
- ✓ عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الإختيار ) ، لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها ، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين فإن الإهتمام يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير على الرأي)، لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن رأيه صدق كآراء الآخرين.

- نموذج القيم الجماعية : تم تطوير هذا النموذج بالإعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي ، حيث يفسر هذا النموذج تأثير التعبير في مرحلة ما قبل صدور القرارات و يؤكد هذا النموذج هو أن التماثل مع الجماعة و إجراءاتها يتحكمان في الأداء ، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة ، أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة ، فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم فيها ، لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز الإلتزام إلى التنظيم.

• نموذج علاقات السلطة في الجماعات: و يناقش هذا النموذج ثلاث مفاهيم مرتبطة

بعلاقات السلطة و تؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية و هذه المفاهيم:

✓ **الثقة في السلطة:** تقاس بمستوى عدالة القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة

و يأخذ في الإعتبار حاجات المرؤوسين و آراءهم فإنه يصبح شخصية موثوقة في نظرهم.

✓ **عدم التحيز:** أي أن الحكم على عدم تحيز القائد يتم من خلال إتخاذه لقرارات محايدة بالإعتماد

على الحقائق، و عدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة.

✓ **المكانة أو السمعة الحسنة للقائد:** و هي تعتمد على التاريخ السابق للقائد و التي من شأنها

تعزيز مكانة القائد في نظر مرؤوسيه كلما عاملهم بإهتمام و لباقة مع إحترام حقوقهم.

إن تحقيق عدالة الإجراءات يعمل على تعزيز الثقة بالسلطة التنظيمية ،لأنه كلما أدرك الأفراد الفاعلين

لعدالة الإجراءات ببعديها الإجرائي و التعاملي ،كلما تعززت ثقتهم بالمشرفين المباشرين و رؤساء العمل في

جميع المستويات التنظيمية و من ثمة إلى السلطة التنظيمية ككل<sup>18</sup>.

### 3.6. عدالة التفاعلات : تكريس رؤية الرجل الإجتماعي Homo-socius

يرجع الفضل في بروز بعد عدالة التفاعلات إلى جهود " Bies &Morgan التي أظهرت أهمية

المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات بالنسبة لمدى إدراكهم للعدالة حيث يتأثر

إدراك العاملين لعدالة التعاملات بناء على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة ، و مدى إخلاص

صاحب السلطة و صراحته و الإنفتاح و تجنب سلوكات التسييس التنظيمي مع العاملين ، و مدى إحترام

صاحب السلطة للعاملين و التقدير الشخصي و الإعتبار لهم و مدى إلتزام صاحب السلطة بحدود اللباقة

و الادب في تعامله<sup>19</sup> . و هي أيضا "درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية و التنظيمية التي

يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات<sup>20</sup> . و هذا البعد يتضمن "عدالة التعامل مع الأفراد و مراعاة

كرامتهم و إحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات و عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح و تفسير مبررات

القرارات و ردود الأفعال<sup>21</sup> .

و العدالة التفاعلية تتكون من أربعة أبعاد أساسية هي: الصدق، الإحترام الأدب، و الثقة بين الإدارة و العاملين، و يندرج تحت العدالة التفاعلية ما يسمى بعدالة التعاملات، و التي تشير إلى إحترام الآخرين و الصدق في التعامل معهم، حيث يشير الخشالي "بأن عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال العوامل الإجتماعية، حيث يتم ذلك من خلال معاملة المدير للعامل بإحترام و مودة و من خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة، و أن يأخذ المدير بعين الإعتبار مطالب العامل الشخصية، و أن يبدي المدير إهتماما بمصلحته و يشركه في معرفة النتائج المترتبة عن إتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته و المبررات و الأسباب المنطقية التي دعت لإتخاذ مثل تلك القرارات"<sup>22</sup>

و أول من إهتم بتريسيخ رؤية التعامل مع الفرد الفاعل داخل تنظيم العمل على أنه رجل إجتماعي **Homo-socius** و دحض تعامل المدرسة الميكانيكية مع الفرد العامل داخل تنظيم العمل على أنه رجل إقتصادي **Homo-oeconomicus**، هي مدرسة العلاقات الإنسانية و أبحاث إلتون مايو التي قام بها في مصانع الهاوثرن و جنرال إلكتريك، أين إكتشف الطابع الإجتماعي لتنظيم العمل و ليس فقط مكان ذا طابع إقتصادي لتحقيق الكفاية الإنتاجية و ما هو مطلوب. و كذلك عملت هاته المدرسة على تفنيد فرضية المدرسة الميكانيكية، بأن الحافز المادي هو المنطلق الأساسي الذي يدفع الفرد العامل للعمل من دونه فالعامل بطبيعته كسول و غير مبادر، لكنها اكدت أن الحافز المعنوي هو العامل الأول الذي يدفع الأفراد الفاعلين للعمل و يؤثر بشكل كبير على معنوياتهم و يتم من خلاله أيضا تحقيق العديد من الحاجات كالانتماء، التقدير و الإحترام و هذا ما أثبتته هرم الحاجات لماسلو .

إذن فتحقيق العدالة في التفاعلات من قبل أفراد الفئة المسييسة، خاصة و أن أبعاد عدالة التفاعلات تندرج ضمن الحوافز المعنوية، سيساعد بالتأكيد على تكريس رؤية الرجل الإجتماعي داخل تنظيم العمل.

7. خاتمة:



هناك علاقة تكاملية بين أبعاد العدالة التنظيمية ، حيث أن عدالة التوزيع تعني العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يتحصل عليها الفرد الفاعل ، أما عدالة الإجراءات فهي مدى إحساس الفرد الفاعل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ، في حين عدالة التفاعلات هي مدى إحساس الفرد الفاعل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها أثناء تطبيق الإجراءات ، فلا يمكن تحقيق بعد من أبعاد العدالة التنظيمية دون تحقيق بعد آخر ، فالعلاقة التكاملية تمثل التحقيق الفعال للعدالة التنظيمية من قبل إدارة تنظيم العمل ، مما يعكسه الإحساس المدرك لهاته العدالة من قبل الأفراد الفاعلين داخل تنظيم العمل .

8. الهوامش:

### 9. قائمة المراجع:

- حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية و علاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، ( أطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، غير منشورة.
- رمزي مراد خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، غير منشورة.
- سامر عبد المجيد البشابشة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، (الجامعة الأردنية)، المجلد 04، العدد 04، 2008.
- عامر على حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، (جامعة القادسية)، المجلد 10، العدد 01، 2007.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2007.
- علاء محمد أحمد الغماري، عملية التحفيز و علاقتها بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية للشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، (أطروحة دكتوراه)، المدرسة العليا للتجارة، جامعة منوبة تونس، 2015، غير منشورة.
- فؤاد حمودي العطار و آخرون، السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2018.
- قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، (جامعة فرحات عباس سطيف)، العدد 07، 2007.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.

- علاء محمد أحمد الغماري، عملية التحفيز و علاقتها بالعدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية للشرطة الفلسطينية في قطاع غزة (أطروحة دكتوراه)، المدرسة العليا للتجارة، جامعة منوبة تونس، 2015، غير منشورة، ص102.
- <sup>2</sup> المرجع نفسه، ص103.
- <sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص307.
- رمزي مراد خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف
- <sup>4</sup>، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، غير منشورة، ص32.
- <sup>5</sup> المرجع نفسه، ص-ص 57-58.
- <sup>6</sup> علاء محمد أحمد الغماري، مرجع سابق، ص-ص 107-108.
- <sup>7</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2007، ص304.
- <sup>8</sup> فؤاد حمودي العطار و آخرون، السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2018، ص144
- قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، (جامعة فرحات
- <sup>9</sup> عباس سطيف)، العدد 07، 2007، ص60.
- سامر عبد المجيد البشابشة، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، (الجامعة الأردنية)، المجلد 04، العدد 04، 2008، ص429.
- عامر على حسين العطوي، "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و
- <sup>11</sup> الاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، (جامعة القادسية)، المجلد 10، العدد 01، 2007، ص06.
- <sup>12</sup> رمزي مراد خرموش: المرجع السابق، ص49.
- <sup>13</sup> علاء محمد أحمد الغماري: المرجع السابق، ص105.
- احمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية و علاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني
- <sup>14</sup>. بالمطارات السعودية الدولية، (أطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، غير منشورة، ص30.
- <sup>15</sup> عامر علي حسين العطوي، المرجع السابق، ص05.
- <sup>16</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص60.
- <sup>17</sup> علاء محمد أحمد الغماري، المرجع السابق، ص106.
- <sup>18</sup> المرجع نفسه، ص-ص 113-114.
- <sup>19</sup> أحمد بن سليمان البدراني، المرجع السابق، ص30.
- <sup>20</sup> سامر عبد المجيد البشابشة، المرجع السابق، ص429.
- <sup>21</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص303.
- <sup>22</sup> محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص06.