**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر-بسكرة-**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**بحــــــث حــــول :**

**الــعـــــــدالـــة التــنــظـــيـمــيــة**

**من اعداد الطالبات: الأستاذة:**

* سلطاني مريم أريج الياسمين علالي مليكة
* سلامي يسرى
* قرين حنان

**خطــــــة البـــــــحـــث**

**المقدمة.**

**المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية**

**المطلب الأول: النظرة الفلسفية للعدالة التنظيمية**

**المطلب الثاني : مفهوم العدالة التنظيمية**

**المطلب الثالث : أبعاد العدالة التظيمية**

**المبحث الثاني : مبادئ العدالة التنظيمية و أهميتها و تأثيراتها**

**المطلب الأول : مبادئ العدالة التنظيمية**

**المطلب الثاني : أهمية العدالة التنظيمية**

**المطلب الثالث : التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية**

**الخــــــــــــــــــــــــــــــــــاتمة..**

**قائمة المراجــــــــــــــــــــــــــــع**

**الــمقـدمـة**

تعد العدالة التنظيمية أهم مواضيع السلوك التنظيمي، ويرجع ذلك إلي دور كل من العدالة التنظيمية و أهداف المنظمة، حيث أن شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلي رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم مما يضمن الأداء الجيد للمنظمة، ويولد التزام الفرد اتجاه المنظمة و الرغبة في الاستمرار بالعمل بها مما يضمن للمنظمة الحفاظ على اليد العاملة المؤهلة و تحقيق أهدافها التنظيمية.

وفي هذا البحث سنتطرق إلي كل ماهية العدالة التنظيمية؟ وفيما تتمثل مبادئ العدالة التنظيمية و أهميتها و تأثيراتها؟

**المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية**

**المطلب الأول: النظرة الفلسفية للعدالة التنظيمية**

**أولا - النظرة الفلسفية للعدالة:**

ظهر مفهوم العدالة في بادئ الأمر في كتابات علم الفلسفة لتعبر عن أراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم، ثم ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، حيث إن العدالة التنظيمية تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أنها انعكاس لعمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة و العاملين.

فضلا عن ذلك فقد قام **((Rawls 1971** بأجراء مناقشات فلسفية أحدث في مجال العدالة،حيث وضع مبدأين للعدالة أوصى بتطبيقهما على الهيكل الأساسي للمجتمع، وهما:لا

**المبدأ الأول:** **الامتيازات أو الحريات المتساوية:**

ويدخل في ذلك كافة الحريات التي يجب أن يتمتع بها كافة أفراد المجتمع بدون تفرقة، كحرية التعبير عن الرأي، وحرية التصرف بما لا يضر الغير.

**المبدأ الثاني: عدم التساوي العادل في توزيع المخرجات أو النتائج:**

يعني ذلك ألا يتوقف توزيع المخرجات أو النتائج على الجهد فقط ولكن يجب أخذ العوامل الإنسانية و الاجتماعية كالمرض و الفقر في الاعتبار عند إجراء عملية التوزيع، فبرغم أن التوزيع هذا غير عادل من المنظور الاقتصادي، إلا أنه عادل من المنظور الإنساني و الاجتماعي.

**ثانيا – نظرية المساواة:**

تستند نظريات العدالة و المساواة التنظيمية على مقدمة رئيسية تقول بأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية المتبادلة بين العامل و صاحب العمل أو الرئيس، وأن ادراك عدم لعدالة في هذه العلاقة يؤدي الي خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية و المعرفية لدى الفرد في محاولة منه لتقليل هذا التوتر.

1. المساواة الداخلية: تتحقق المساواة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي و المعنوى الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة
2. المساواة الخارجية: تتحقق المساواة الخارجية عندما يتساوى العائد المادي و المعنوي الذي يحصل عليه الفرد مع العائد الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى.[[1]](#footnote-2)

**المطلب الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية**

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها **(Adams.1963)** قدمت لها العديد من التعاريف نذكر منها:

* العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد و المكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة و نزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.
* العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة و العوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.
* العدالة التنظيمية تشير إلي الطريقة التي يعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم، وهي تعني وصف و شرح دور العدالة في مكان العمل

و بناء على ذلك يمكن لنا أن نعرف العدالة التنظيمية بأنها: درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، و النزاهة و الموضوعية في اتخاذ القرارات و الإجراءات و إحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة [[2]](#footnote-3)

**المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية**

للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد وهي: العدالة التوزيعية ، إجرائية ، عدالة التعاملات ، التقييمية ، الأخلاقية .

1. العدالة التوزيعية: وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.

إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وحددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

* قاعدة المساواة و تقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، و إذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
* قاعدة النوعية و تعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية ( الجنس ،العرق ، القابلية...الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافئات، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذ حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.
* قاعدة الحاجة و تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلا إذا أردت المنظمة زيادة الأجور و كانت هناك امرأة متزوجة و لديها أطفال و امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذ حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

1. العدالة الإجرائية: وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. إن عدالة الإجراءات هي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فان العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

أما أهم مكونات العدالة الإجرائية فهي:

* ثبات الإجراءات
* دقة الإجراءات
* صحة الإجراءات
* واقعية و أخلاقية الإجراءات
* عدم التحيز

1. العدالة التفاعلية:

وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أن هناك ترابطا وثيقا بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و العدالة التفاعلية. ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولأنه لمنظمته ، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع و العدالة التفاعلية يكون مستوى ولأنه مرتفعا. لذلك فان كلا من عدالة الإجراءات و التوزيع و التفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

1. العدالة التقييمية:

العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات و إجراءات وأنظمة محددة تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم و مستويات أدائهم يتمهم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار و الأمان الوظيفي. وتكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباط وثيق في تقييم أداء العاملين ولذا تلجأ العديد من المنظمات إلي الأسلوب الإداري لتبيان مستوى أداء كل فرد عبر مجموعة من المعايير الغرض منها الوقوف على معرفة الإخفاق في الأداء ومعالجته وتعزيز الأداء العالي و المتميز ومكافئته أي معرفة نقاط القوة و الضعف في الأداء، وهذا بدوره يمثل عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال الشعور الذي يمتلك الأفراد بعدالة التقييم الادراة لأداء كل منهم بعيدا عن التحيز

1. العدالة الأخلاقية:

هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية و الأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة و القيم الثقافية و الحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية إلي:

* إبراز منظومة القيم الاجتماعية و الدينية و الأخلاقية.
* تحدد طرق التفاعل و النضج و الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب و التفاعل الايجابي. [[3]](#footnote-4)

**المبحث الثاني : مبادئ العدالة التنظيمية و أهميتها و تأثيراتها**

**المطلب الأول: مبادئ العدالة التنظيمية**

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

1. مبدأ المساواة:

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و الأجور و الحوافز و ساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

1. المبدأ الأخلاقي:

ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة ، الشرف ، الأمانة ، الإخلاص الصدق.

1. مبدأ الدقة و التصحيح:

يجب أن تكون القرارات و الإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة ، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

1. مبدأ الالتزام:

بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة و المكافأة المستحقة وفقا للمعايير و القوانين المطبقة.

1. مبدأ المشاركة:

أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع و اتخاذ القرارات و تطبيق الإجراءات.[[4]](#footnote-5)

**المطلب الثاني : أهمية العدالة التنظيمية**

* إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب و أجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة بعدا هاما في هذا الجانب.
* إن العدالة التنظيمية تؤدي إلي تحقيق السيطرة الفعلية، و التمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعدا هاما في هذه الجانب.
* تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء ، ونظم القرار الصادر وعلى سلوكيات المنظمة وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
* إن العدالة التنظيمية تؤدي إلي تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم و القدرة على تفعيل الأدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية و الانجازات عند الأعضاء في المنظمة.
* إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية و الاجتماعية و الدينية عند أفراد و تحدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.
* تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل و الجماعة وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة المكافئات وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات و التعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات و المعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن جماعة تقدر كل من فرد فيها.[[5]](#footnote-6)

**المطلب الثالث : التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية**

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية ( العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية باعتبار عدالة التعامل جزءا من العدالة الإجرائية ) في ردود فعل العاملين داخل المنظمة ، و النموذجان هما :

1. **النموذج ثنائي العوامل: Tow – Factor Model**

صممهذا النموذج كل من **((Folger & Konovsky. 1989** ويفترض هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية و شمولية مثل عدالة النظام القضائي ، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على مستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم في القضايا الخاصة بهم.

و حصل النموذج ثنائي للعوامل علي التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات، حيث توصلت هذه الدراسات إلي أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل:

الرضا الوظيفي ، و الرضا عن الأجر و ذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل : الانتماء التنظيمي ، و الثقة في الإدارة ، و النزوع لترك العمل.

1. **النموذج الإضافي Additive Model**

صمم هذا النموذج كل من**(Thibaut & Walker.1975)   ،** و يفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية ( العدالة التوزيعية ، و العدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقييمات على المستوى الشخصي ، و التقييمات على المستوى التنظيمي على حدة. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.[[6]](#footnote-7)

**الـــــخـــــاتــــمـــــة**

وفي الأخير يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة و موضوعية و إنصاف الإجراءات و المخرجات التنظيمية ، و عليه فان تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم و ذلك لتنوع مواردها و اختلاف ثقافتهم و خلفياتهم المعرفية و الاقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم و التهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن استمرارية و التزام العاملين في الأمد البعيد.

**الـــــمــــراجــــــع**

1. زايد ،عادل محمد ،"العدالة التظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية "، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006
2. عبد الوهاب ، علي محمد، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " القاهرة ، مكتبة عن شمس 1998

عبيسات فطيمة الزهراة ،" المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية " ، العدد 07\_2016

1. الخزاعي علي ، ماهر "أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي " ، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال ، دمشق

خرموش ، مراد رمزي ، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين "، رسالة ماجيستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

1. بلال خلف السكارنة ، " الإيداع الإداري" ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2011

جقيدل سمية ، " العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجيستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر

1. 1 زايد ،عادل محمد ،"العدالة التظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية "، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006 ص28 [↑](#footnote-ref-2)
2. عبد الوهاب ، علي محمد، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " القاهرة ، مكتبة عن شمس 1998 ص130 [↑](#footnote-ref-3)
3. عبيسات فطيمة الزهراة ،" المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية " ، العدد 07\_2016 ،ص308 [↑](#footnote-ref-4)
4. الخزاعي علي ، ماهر "أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي " ، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال ، دمشق [↑](#footnote-ref-5)
5. خرموش ، مراد رمزي ، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين "، رسالة ماجيستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

   بلال خلف السكارنة ، " الإيداع الإداري" ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2011 ص205 [↑](#footnote-ref-6)
6. جقيدل سمية ، " العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجيستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر [↑](#footnote-ref-7)