

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

كلية : العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفرع : تسيير الموارد البشرية

المقياس : اليقظة الاجتماعية وتسيير النزاعات

بحث حول :

العدالة التنظيمية البحث رقم 06

تحت الإشراف الأستاذة :

- مليكة علالي

من إعداد الطلبة :

- العباسي عادل

- خويدم بدر الدين

الفوج : 01

السنة الجامعية : 2022/2021

خطة البحث :

مقدمة :

المبحث الأول : فلسفة العدالة التنظيمية ومفهومها

المطلب الأول : النظرية الفلسفية للعدالة التنظيمية

المطلب الثاني : نظرية المساواة

المطلب الثالث : مفهوم العدالة التنظيمية

المبحث الثاني : أبعاد العدالة التنظيمية

المطلب الأول : العدالة التوزيعية

المطلب الثاني : العدالة الإجرائية

المطلب الثالث : عدالة التعاملات

المطلب الرابع : العدالة التقييمية

المطلب الخامس : العدالة الأخلاقية

المبحث الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية وأهميتها وتأثيرها

المطلب الأول : مبادئ العدالة التنظيمية

المطلب الثاني : أهمية العدالة التنظيمية

المطلب الثالث : التأثيرات لأبعاد العدالة التنظيمية

خاتمة

قائمة المراجع

المقدمة:

العدالة التنظيمية تتمتع بالقدرة على خلق منافع كبيرة للمنظمات والموظفين على حد سواء، وهذه الفوائد تشمل الثقة والالتزام الكبيرين، أداء وظيفي أفضل، سلوكيات مواطنة أكثر عونة، رضا أفضل للمستهلك والحد من الصراع، وبذلك تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة .

المبحث الاول : فلسفة العدالة التنظيمية ومفهومها

المطلب الأول : النظرية الفلسفية للعدالة التنظيمية

ظهر مفهوم العدالة في بادئ الأمر في كتابات علم الفلسفة لتعبر عن آراء 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 والعاملين.

وقد ناقش كلاً من (Cohen & GreenberG ,1983) كتابات العديد من الفلاسفة بشأن مفهوم العدالة، ومن الكتابات التي ناقشها الكاتبان ما يلي:

كتابات Aristotle في مجال التساوي النسبي Proportionate Equality والتي تمثل جذور مفهوم العدالة الآن. ويدخل في صميم مفهوم التساوي النسبي ويعني جدارة كل فرد لما يحصل Merit مفهوم آخر وهو الجدارة / الاستحقاق عليه من عوائد، على الرغم من عدم تعريف كل الأفراد للجدارة أو الاستحقاق بنفس النمط أو الأسلوب.

كتابات الفيلسوف Hobbes والذي يرى أن العدالة تعتمد أساساً على الاتفاقات التعاقدية Contractual Terms بين الأطراف. وبعبارة أخرى فإن العقد هو شريعة المتعاقدين، فإذا رضي أحد الأطراف بمقابل مادي أقل مما يستحق عند التعاقد أو رضي بأن يملي الطرف الآخر عليه إجراءات معينة أو معاملة سيئة فهذا لا يجوز للطرف الأول أن يشتكي من عدم العدالة لأنه هو الذي تسبب في إحداثها عند التعاقد.¹

المطلب الثاني : نظرية المساواة

تستند نظريات العدالة والمساواة التنظيمية على مقدمة رئيسية تقول بأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية المتبادلة بين العامل وصاحب العمل أو الرئيس،

1 - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، مشق ، 16 أكتوبر 2016 . ص ، 16 .

وأن إدراك عدم العدالة في هذه العلاقة يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من التغييرات السلوكية والمعرفية لدى الفرد في محاولة منه لقليل هذا التوتر. وتنص نظرية المساواة على: أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلان فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة.¹

المطلب الثالث : مفهوم العدالة التنظيمية:

تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عندما افترض (Adams, 1964) أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه الآخرين من تلك الموارد، وعندها يشعر بالمساواة والعدالة، وإن إدراك عدم العدالة وفقا لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثر سلبية على المنظمة . وفي الثمانينات والتسعينات أهتمت نظرية العدالة الباحثين بخوض مجالات جديدة تفسر مواقف وسلوك الموظفين، فمفهوم العدالة التنظيمية أو الدرجة التي يشعر فيها المرء بأنه معامل بشكل عادل في عمله، حظيت بقدر كبير من الاهتمامات البحثية.²

المبحث الثاني : أبعاد العدالة التنظيمية

المطلب الأول : العدالة التوزيعية

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجر والحوافز، و فرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. والعدالة التوزيعية بُنيت على الفرضين التاليين:

1 - نفس المرجع السابق ، ص 23 .
2 - المرجع نفسه ، ص 54 .

1- إن الأفراد دائماً ما يجرون عمليات مقارنة اجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر النسبة بين مخرجاته إلى مدخلاته مع مقارنة هذه النسبة بالشخص المرجعي.

2- إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن تواجد ظروف العدالة تجعل الفرد في حالة توازن ديناميكي، أما ظروف عدم العدالة فهي التي تجعل الفرد يشعر إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة.¹

المطلب الثاني : العدالة الإجرائية

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

- هي الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج.
- هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد
- هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد.
- هي التي تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة
- هي الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل. والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها. وتتضمن الأمثلة قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين، إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

1 - عادل محمد زياد ، العدالة التنظيمية المهمة اقامة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية الإدارية ، 1 يناير ، 2006 ، ص 38 .

الشرط الأول: أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

الشرط الثاني: على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.¹

المطلب الثالث : عدالة التعاملات

هناك عدة تعريفات لها نذكر منها:

- هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.
- هي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.
- هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه.
- وتبرز أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وإن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربع عوامل:
 - أ- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
 - ب- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
 - ت- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
 - ث- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.²

1 - نفس المرجع السابق ، ص 40 .

2 - نفس المرجع ، ص 45- 46 .

المطلب الرابع : العدالة التقييمية

هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونمو الوظيفي وتقييم أداءه، وتؤدي العدالة التقييمية إلى:

- 1- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم.
- 2- خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.
- 3- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.
- 4- تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنتدى.

المطلب الخامس : العدالة الأخلاقية

هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:

- إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.
- تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.¹

المبحث الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية وأهميتها وتأثيرها

المطلب الأول : مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

1- مبدأ المساواة:

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2- المبدأ الأخلاقي:

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

3- مبدأ الدقة والتصحيح :

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

4- مبدأ الالتزام:

بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

5- مبدأ المشاركة:

أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

وقد اقترح العالم الفرنسي Henry Fayol مدخل مبادئ الإدارة، وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال وقد حدد Henry

Fayol الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.¹

المطلب الثاني : أهمية العدالة التنظيمية

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

2- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.

3- إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

4- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

5- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار

1 - رجب حسنين محمد رفاعي ، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات- الصراع وأساليب إدارته ، المنظمة للتنمية الإدارية ، 2009 ، ص 54-55-56

التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

6- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.¹

المطلب الثالث : التأثيرات لأبعاد العدالة التنظيمية

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية باعتبار عدالة التعامل جزءاً من العدالة الإجرائية) في ردود فعل العاملين داخل المنظمة. والنموذجان هما:

1- النموذج ثنائي العوامل Tow – Factor Model :

صمم هذا النموذج كل من (Folger & Konovsky,1989) ويفترض هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية وشمولية مثل عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم في القضايا الخاصة بهم.

وحصل النموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل:

الرضا الوظيفي، والرضا عن الأجر وذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل: الانتماء التنظيمي، والثقة في الإدارة، والنزوع لترك العمل.

2- النموذج الإضافي Additive Model :

صمم هذا النموذج كل من (Thibaut & Walker,1975) ويفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقييمات على المستوى الشخصي، والتقييمات على المستوى التنظيمي على حدة. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.¹

1 - المرجع السابق، ص 74-75 .

الخاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بأن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وإنصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية، وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية وومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن استمرارية والتزام العاملين في الأمد البعيد.

قائمة المراجع :

- 1- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، مشق ، 16 أكتوبر 2016 .
- 2- عادل محمد زياد ، العدالة التنظيمية المهمة اقادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية الإدارية ، 1 يناير ، 2006 .
- 3- رجب حسنين محمد رفاعي ، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته ، المنظمة للتنمية الإدارية ، 2009 .