

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
إدارة الموارد البشرية

المقياس : البيقظة و تسيير النزاعات

الفوج 02

# العدالة التنظيمية

الأستاذ:

علاي مليكة

من إعداد:

جرادي رشا

تومي يسرى

السنة الجامعية: 2022/2021

## خطة البحث

### مقدمة

المبحث الأول : ماهية العدالة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: مبادئ ونظريات العدالة التنظيمية

المطلب الأول: مبادئ العدالة التنظيمية

المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

### خاتمة

### قائمة المراجع

## مقدمة

أصبح موضوع العدالة التنظيمية محال اهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية، ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، والقدرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة

إن العدالة التنظيمية في حقل الإدارة هي من الموضوعات الفاعلة والمهمة، يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلاً عن أداء المنظمات.

**فما هي العدالة التنظيمية و ماهي أبعادها و مبادئها ؟**

## المبحث الأول : ماهية العدالة التنظيمية

### المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

- العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم<sup>1</sup>.
- هي 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<sup>2</sup>.
- درجة إدراك المشرفين التربويين ، لمدى الإنصاف والمساواة وعدم التمييز في توزيع المهام والإجراءات والمعاملة التي يتلقونها من قبل قادتهم الإداريين<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي : (عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) ،

#### أولاً :العدالة التوزيعية:

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجر و الحوافز، و فرص الترقية، و عدد ساعات العمل و أعباء و واجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية ، وللعدالة التوزيعية جانبين<sup>4</sup>:

#### 1-الجانب المادي (هيكل التوزيعات) :

وهو هام من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التوزيعات يعني كم وكيف المكافآت التي يحصل عليها الفرد.

#### 2-الجانب الاجتماعي:

ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت. أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عمر محمد درة ،العدالة التنظيمية ،ماجستير ادارة اعمال ،جامعة عين شمس 2008، ص 32

<sup>2</sup> جديدي يوسف ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، شهادة الماستر ،جامعة ام البواقي ، ص 10

<sup>3</sup> دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد164، سنة 2015

<sup>4</sup> بوشنة رحيمة ،حاج احمد اكرام ، التسيب التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية ، شهادة الماستر ، جامعة ادرار

،سنة 2020،ص37

<sup>5</sup> مرجع سابق ص 39

## ثانيا :العدالة الإجرائية

هي الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج ,او هي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد .  
هي تلك القرارات والإجراءات العادلة المتعلقة بالأفراد .  
إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

**الشرط الأول:** أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين)

**الشرط الثاني:** على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني(العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات .<sup>6</sup>

## ثالثا : عدالة التعاملات

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 واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.  
وإن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما:

**الحساسية الشخصية:**

وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.  
**التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية:**  
وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية<sup>7</sup>

## المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية<sup>8</sup> :

- توضح حقيقية النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة
- تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات .
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار

<sup>6</sup> مرجع سابق ص 40

مرجع سابق ص 39<sup>7</sup>

<sup>8</sup> سهام علاوي , العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية, شهادة الماستر , جامعة المسيلة 2018, ص 10

- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة

## المبحث الثاني: مبادئ ونظريات العدالة التنظيمية

### المطلب الأول: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ<sup>9</sup>:

#### 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

### المطلب الثاني: نظريات العدالة التنظيمية

- نظرية العدالة او المساواة<sup>10</sup>:

تنسب نظرية المساواة في الدافعية إلى الكاتب "أدمز" وقام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية أثناء عمله و تركز النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها , ويتمثل جوهر النظرية أن الأفراد في المنظمات يقارن بين جهودهم وعوائدهم من جهة, وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة, من جهة أخرى, فإذا ما أدرك واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيولد داخله توتر وبعث يدفعه لتقليل التوتر.

<sup>9</sup> مرجع سابق ص 51

<sup>10</sup> مرجع سابق ص 43

## ● نظرية التبادل الاجتماعي :

هذه النظرية تعتمد على الفرضيتين الآتيتين :

- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ و عطاء متبادل.
- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.<sup>11</sup>

## ● نظرية حساسية العدالة :

وفقاً لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاثة فئات من زاوية الحساسية للعدالة حيث تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة التوزيعية بشكل مختلف وهذه الفئات هي :

- **الشخص الحساس للعدالة:** وهو الشخص الذي يسعى لتحقيق العدالة .
- **الشخص الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته فهو مبادر بتقديم الالتزامات للغير.
- **الشخص غير الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته وعلى عكس الشخص الخيري فهو يسعى دوماً للحصول على الامتيازات وتجنب الالتزامات.<sup>12</sup>

## المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلباً على أداء المنظمات على النحو التالي :

- ✓ بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي كإخفاض جودة الأداء نقص التعاون مع زملاء العمل ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

<sup>11</sup> مرجع سابق ص 66

<sup>12</sup> مرجع سابق ص 45

- ✓ أما بالنسبة لبعء عدالة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكمي للمنظمة كنقص الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي.
- ✓ إن انخفاض مدركات العاملين لبعء عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : زيادة النزوع لتترك العمل ، وزيادة الضغوط الوظيفية ,الصراع التنظيمي بين الأفراد.<sup>13</sup>



## خاتمة

ان العدالة التنظيمية تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير ايجابي على معنويات العاملين , وأن العدالة كمفهوم شامل وبمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري فيتحقق مع الرقي والتطور وتشجيعه أجواء الاستقرار والأمان مما تقدم نستنتج أن مكانة العدالة التنظيمية مهمة جداً في المنظمة حيث زاد التركيز عليها في الآونة الأخيرة لتأكد أنها تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، والقدرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

## قائمة المراجع

- عمر محمد درة ,العدالة التنظيمية ,ماجستير ادارة اعمال ,جامعة عين شمس 2008 .
- جديدي يوسف , العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي , شهادة الماستر ,جامعة ام البواقي 2017.
- دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي , مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر, العدد164, سنة 2015.
- بوشته رحيمة ,حاج احمد اكرام , التسبب التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية , شهادة الماستر , جامعة ادرا ر ,سنة 2020.
- سهام علاوي , العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية, شهادة الماستر , جامعة المسيلة , سنة 2018