**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم التسيير**

**تخصص: إدارة الموارد البشرية الفوج: 03 مقياس: اليقظة الاجتماعية**

بـــحـــث حـــــــول: العدالــــــة التنـــظيميــــــة

**من اعداد الطلبة: تحت اشراف الاستاذة:**

* أيمن فرحات مليكة علالي
* محمد قاضي
* عبد الباسط قيدوم

**الموسم الجامعي: 2023/2024**

**خطة البحث:**

**المبــــحـــــــث الأول: مــــــــاهـــــيــــــة العــــــــدالــــة التنـــظـــــــــيمـــيـــــــة**

المطلب الأول: مفهوم وأهمية العدالة التنـظيمــية

المطلب الثاني: خصائص العدالــة التنــظيميـة

المطلب الثالث: أهداف العدالــة التنظيمـــية

**المبــــــــحـــــث الثـــــــــــــاني: أســـس العدالــــة التنـــــظيمـــــيـــــة**

المطلب الأول: أبعـــاد العدالــة التنظــيميــة

المطلب الثاني: مبـــــادئ العدالــة التنــتظمــية

المطلب الثالث: مقومــات العدالة التنظيمية

**المـــبحـــــث الثــــالث: نــظــريــات العدالــــة التنـــظيمــية ونمـــاذجـــــها والآثار المترتبة عن غيابها**

المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية

المطلب الثاني: نماذجها

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية

**مقــــــدمــــة:**

يعد مبدأ العدالة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الدارة في الاسلام، لأن العدل واحترام حقوق الأفراد وإعطاء كل الفرد في الجماعة حقه من الأمور التي نص عليها الشرع، وقد أدرك علماء العلوم الانسانية والاجتماعية أهمية مبادئ العدالة وقيمها كأساس للأداء المتميز للمؤسسات ورضا الأفراد العاملين فيها، في هذا البحث سیتم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية واهميتها، خصائصها واهدافها وكذلك التطرق الى ابعاد؛ مبادئ ومقومات هاته العدالة وفي الاخير سنتحدث عن نظريات ونماذج العدالة التنظيمية.

**المبحث الأول: مــاهيـــة العدالـــة التنــتظيميـــة**

*المطلب الأول : مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية*

**أولا/ مفهوم العدالة التنظيمية**

تعددت التعاريف المعطاة للعدالة التنظيمية من قبل الباحثين بسبب النظر لهذا المفهوم من زوايا مختلفة، ومن بينها نذكر:

عرف **آدمز** العدالة التنظيمية على أنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة لمدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحق العدالة. وحيث لا يتساوى المعدلان يشعر حينئذ بالظلم (سرير ، 2016، صفحة 3) .

هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل مع على المستويين الوظيفي والانساني (شعبان و شيخ ، صفحة 149).

هي القيمة الناتجة عن ادراك الفرد لنزاهة وموضوعية الاجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل فيها (شعبان و شيخ ، صفحة 149).

ويتضح من هذه التعريفات جميعها، أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيًا وإداريًا، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

**ثانيا/ أهمية العدالة التنظيمية:**

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد احد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المنظمة وعليه يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال (ملياني و عياد ، 2022، صفحة 17):

* توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
* تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية.
* تسلط الضوء للكشف عن الاجوائ التنظيمية للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز بعد العدالة في التعاملات.
* تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظم المتابعة والمراقبة والتقييم ، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية العكسية بشكل يكفل جودة العمليات والانجازات عند أعضاء المنظمة.
* تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج عند الافراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الاخلاقي لدى اعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

*المطلب الثاني: خصائص العدالة التنظيمية*

حسب السبيعي وبن محمد فإن العدالة التنظيمية مجموعة من الخصائص يمكن اختصارها في (السبعي و بن فايز ، 2015، صفحة 532):

* درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
* درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
* درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
* درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
* مدى دعم الادارة العليا للعاملين.
* مدى الولاء للمنظمة وتغليفه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
* درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
* طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو النمط الشبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
* طبيعة أنظمة الحوافز والمكآفأت فيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة.

*المطلب الثالث: أهداف العدالة التنظيمية*

تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بعدالة تنظيمية أن يغير من سلوكاته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الادارة في تعاملها وتوزيعها وفي كيفية تطبيقها لمختلف اجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل اقصى جهوده لرفع مستوى الانتاجية والاداء المطلوب منه (حساني، 2016، صفحة 28).

ان أهداف العدالة التنظيمية تتمثل في (سراي و زغدي ، 2022، صفحة 11):

* فاعلية الأداء: ويقصد بها تعظيم كمية وجودة المخرجات النهائية
* الإحساس بالجماعة: أي توليد روح الجماعة والانتماء لها والهوية لجماعة العمل بالمدرسة
* الكرامة: ويقصد بها الحفاظ على آدمية الفرد/ العامل .

**المبحث الثاني: أسس العدالة التنظيمية**

*المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية*

هناك ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية نذكرها كالتالي (نعوم، 2023، صفحة 7):

1. **العدالة التوزيعية:** يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات ، قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات.
2. **العدالة الاجرائية:** هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الاجراءات التنظيمية المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية، بمعنى مدى شعور الموظف بعدالة طرق وأساليب تعامل الادارة بخصوص المهام وتنفيذها والممارسات الادارية والتنظيمية.
3. **العدالة التعاملية:**هي درجة احساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للاجراءات والأساليب التي يتم استخدامها في التعامل مع العاملين.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن:

فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه .

 حيث أن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية، والتي تؤثر بشكل كبير من الشعور بالعدالة التنظيمية وأن عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات (العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل الأجور، الترقية، المزايا الإضافية، وغيرها )،مقارنة بمدخلاته الأداء الفعل للفرد من حيث الكمية والجودة وهو يمثل حصيلة لعدة عوامل مثل: (الجهد، التعلم، الخبرة، التدريب، وغيرها).

*المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية*

إن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهمها (بن الصغير ، 2020، الصفحات 28-29):

* **مبدأ المساواة:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
* **مبدأ الأخلاقي:** ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الاخلاص، الصدق
* **مبدأ الدقة والتصحيح:** يجب أن تكون القرارات والاجراءات المتخذة مبنية على أساس المعلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ ما.
* **مبدأ الالتزام:** بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافآة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة (دره، 2008، صفحة 51).
* **مبدأ المشاركة:** أي أن يجب أن تشارك جميع الاطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الاجراءات (دره، 2008، صفحة 51).

المطلب الثالث: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين وعليه فإن مقومات زأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والادراي، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية ادراك العمال للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الادراكية لتشكيل العدالة وعلى نحو ما يبينه الشكل التالي (معمري ، 2014، الصفحات 63-64):

تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة والنواتج التي يحصل عليها.

تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم من المنظمة

مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات .

ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

من خلال الشكل السابق يتضح لنا ان عملية ادراك الفرد للعدالة التنظيمية تكون من خلال أربع خطوات في البداية يقوم بتقييم الافراد الآخرين في منظامتهم وبعدها يقوم بعملية المقارنة والمخرجات أي يقوم بمقارنة نفسه مع الآخرين، وفي الأخير ينتج عن هذه المقارنة شعور الفرد إما بالعدالة أو عدم العدالة.

وقد أوضح موران وجريفن أنماط السلوك لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها والدافعية المدعمة لها، وذلك من خلال الشكل التالي:

تقييـــــم الذات

تقييـــم الآخرين

المقـــارنة

الشـــعور

الشعور بعدم العدالة

الشعور بالعدالة

دافعية الاستقرار في السلوك التنظيم دافعية للتخلص من مدخلات عدم العدالة

وفي ضوء هذه الادراكات حيال العدالة التنظيمية تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:

* كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية.
* ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكآفآت بعضها الآخر معنوي.
* يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم العدالة بذلك.

**المبحث الثالث: نظريات العدالة التنظيمية ونماذجها والآثار المترتبة عن غيابها**

*المطلب الأول: نظريات العدالة التنظيمية*

* **نظرية العدالة لآدمز:**

لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها آدمز ستيسي وقد أطلق على هذه النظرية عدة تسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواتة والعدالة. وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون متفرغ في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها.

وللنظرية عدة افتراضات استندت إليها أوردها كشرود على النحو الآتي:

* يتصارع الاطفال من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة
* عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.
* كلما زاد مستوى ادراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر.
* إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين اسماها آدمز الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغين حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيا مع علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم (طه، 2007، صفحة 336).
* **نظرية العدالة لجون رولز:**

لقد ذكر إمام " 2003" أن النظرية التي وضعها جون رولز عام 1971 نظرية في العدالة اعتمدت على تصور لحالة الطبيعة الأولى ، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد في الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض رولز أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة أن الاشخاص الأحرار الراشدين يقبلون بموقف مبدأ العدالة، وهنا سمي رولز العدالة التي تتحقق من الاجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافا أو العدالة هي الانصاف. وعني الانصاف اسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى (جقيدل، 2015، الصفحات 48-49).

* **نظرية العدالة الاجتماعية:**

يعتبر **فريدكسون** نظريته كبديل عن الابعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الادارة تحقيقا مبدأ العدالة في النواحي الادارية والقانونية والاجتماعية، ولقد ركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، وإتاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم وذلك من خلال قيام الاجهزة الادارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الاصلاح الاداري من خلال إعادة توزيع المنافع الخدماتإذ صنفت العدالة إلى أربع أنواع: **العدالة الفردية**، وهي احترام الذات الانسانية **والعدالة الفئوية** بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، **والعدالة الطبقية** بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم، **والعدالة القطاعية** وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص (معمري ، 2014، صفحة 90).

*المطلب الثاني: نماذج العدالة التنظيمية*

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة هما (معمري ، 2014، صفحة 91):

1. **النموذج ثنائي العوامل:** حيث اقترحت دراسة كونونفسكي وفولجر أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الاجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل: رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.
2. **النموذج الاضافي:** ويفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الاكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

*المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية*

لقد أكدت معظم الدراسات أن غیاب العدالة التنظیمیة أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظیمیة یمكن أن یؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي (حساني، 2016، صفحة 29):

بالنسبة لبعد العدالة التوزیعیة فقد توصلت الدرسات إلى أن انخفاض مدركات العاملین لهذا البعد قد یسبب العدید من النتائج السلبیة مثل انخفاض كمیة الأداء الوظیفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل, وضعف ممارسة سلوكیات المواطنة التنظیمیة.

أما بالنسبة لبعد عدالة الإجرءات، فقد توصلت الدرسات إلى أن عملیات صناعة القر ارت الغیرعادلة ترتبط بالعدید من التبعات السلبیة مثل: انخفاض التقییم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظیفي والالتزام التنظیمي

إن انخفاض مدركات العاملین لبعد عدالة التعاملات یمكن أن یسبب العدید من النتائج السلبیة مثل :زیادة النزوع لترك العمل، وزیادة الضغوط الوظیفیة، والصراع التنظیمي بین الافراد. (حساني، 2015/2016، الصفحات 28-29)

**خـــــــــــــــــــــــاتمة:**

مما سبق فإن العدالة التنظيمية تعتبر عامل جد مهم بالمنظمة، تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية وإنصاف، سواء فيما يخص توزيع النواتج أو الاجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات، وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين يعتبر من أهم التحديات التي تتواجهها المنظمات اليوم نظرا للتطورات الحديثة التي تشهدها والعالم في مختلف المجالات، وأهمها تلك التي تزيد من وعي العاملين.

**قــــــــائمة المراجـــــــــــــــــع:**

**أولا/ الكتب:**

1. عمر محمد دره. (2008). *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادراية المعاصرة .* كلية التجارة، جامعة عين شمس.
2. طارق طه. (2007). *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت .* دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية .

**ثانيا/ المقالات:**

1. حياة سرير . (2016). العدالة التنظيمية دورها في تفعيل الابداع الاداري بالمؤسسة الجزائرية. الصفحات 1-16.
2. فرح شعبان، و سعيدة شيخ . (بلا تاريخ). محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات. *مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 07*، الصفحات 148-170.
3. لسبعي، و سعيد بن محمد بن فايز . (03 04, 2015). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي. *مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، 164 الجزء الأول* ، الصفحات 523-560.
4. ؤاد نعوم. (2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. *مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 01*(11)، الصفحات 23-33.

**ثالثا/ المذكرات والأطرروحات:**

1. بختة بن الصغير . (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الاشعال العمومية . *مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكاديمي تخصص علم النفص العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية* . جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية .
2. حمزة معمري . (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي . *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة تخصص علم النفس العمل والتنظيم* . جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية .
3. راضية حساني. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. *مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية* . جامعة العربي بنن مهيدي أم البواقي ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية ، قسم العلوم الاجتماعية .
4. سليمة سراي، و محمد فوزي زغدي . (2022). دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية . *مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص ادارة الموارد البشرية* . جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير.
5. نبيلة مريم ملياني ، و فاطيمة الزهراء عياد . (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي. *مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية*. جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية .
6. سمية جقيدل. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. *رسالة ماجيستير، جامعة محمد خيضر بسكرة*.