

## بحث حول العدالة التنظيمية

من اعداد الطالب:

قيدوام زيدان

قيدوام أبوبكر

تحت اشراف الأستاذة:

السنة الجامعية: 2023/2022

خطة البحث:

المقدمة

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

المطلب الثاني: ابعاد العدالة التنظيمية

المطلب الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: أهمية العدالة التنظيمية وتأثيراتها

المطلب الأول: أهمية العدالة التنظيمية

المطلب الثاني: التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية

الخاتمة

المراجع

المقدمة:

لقد اثار اهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية ولاسيما دراسات السلوك التنظيمي ويعود هذا الامر الي أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة

كبيرة من التغيرات التنظيمية التي تؤثر بدورها علي نجاح وتطور وتقدم المنظمات

والقدرة علي تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ومن هنا نطرح اشكاليتنا عن ماهية العدالة التنظيمية ؟ وما أهميتها و ابعادها ؟.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

## المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها، (Adams, 1963) المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.

وإن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني.

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، والعدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التنظيمية.

1/ تأليف أستاذ عمر محمد دره / ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة / كتاب العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة / جامعة عين الشمس / نشر في 2008

## 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، إلا أن بعض الباحثين أضاف لها بعدين آخرين هما: عدالة التقييم و عدالة الأخلاق، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد وهذه الأبعاد هي:

### أولاً - العدالة التوزيعية: Distributive Justice

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص 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 بنيت على الفرضين التاليين:

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 ما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لإعادة التوازن الديناميكي بالبحث عن تحقيق العدالة.

### ثانياً – العدالة الإجرائية: Procedural Justice

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 .

### ثالثاً عدالة التعاملات: Intersectional Justice

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.

### رابعاً العدالة التقييمية: Evaluational Justice

هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء

- والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه 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.

## خامساً العدالة الأخلاقية: Moral Justice

هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستفاد 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 الإيجابي.

2/ إعداد الطالب محمد عوض العمري/ إشراف الدكتور محمد المحاسنة/ رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة/ حول أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية/جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا / 2011

## المطلب الثالث: مبادئ العدالة التنظيمية

- 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.

## المبحث الثاني: أهمية العدالة التنظيمية وتأثيراتها

### المطلب الأول: أهمية العدالة التنظيمية

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

1/ ان 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/ ان العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوئها 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/ تتعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

5/ ان 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 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.

3/ من اعداد أ. سريير الحرتسي حياة و د.ريحي كريمة / مقال حول العدالة التنظيمية ودورها في تفعيل الابداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية ( دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين ) / جامعة البلدية 2

## المطلب الثاني: التأثيرات الجوهرية الأبعاد 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.konvosky.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. حيث الدراسات، من العديد في التطبيقي التأييد على العوامل ثنائي النموذج وحصل على للتقييمات أهمية أكثر محدد هي التوزيعية العدالة أن إلى الدراسات هذه توصلت 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.

4/ نفس المرجع السابق/تأليف استاذ عمر محمد دره/ كتاب العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة

### الخاتمة:

ومن هنا نرى بأن للعدالة التنظيمية دور كبيراً في تسيير المؤسسات والمنظمات على المستوى الشخصي و المستوى التنظيمي فيها يمكن إعطاء كل فرد حقه في المؤسسة والعمل على تطويرها والرفع من شأنها .

### المراجع:

1/ تأليف أستاذ عمر محمد دره / ماجستير في ادارة الاعمال كلية التجارة / كتاب العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة /جامعة عين الشمس /نشر في 2008.

2/ إعداد الطالب محمد عوض العمري/ إشراف الدكتور محمد المحاسنة/ رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة/ حول أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية/جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا / 2011

3/ من اعداد أ. سرير الحرسي حياة و د.ربحي كريمة / مقال حول العدالة التنظيمية ودورها في تفعيل الابداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية ( دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين) / جامعة البليدة 2

4/ نفس المرجع السابق /تأليف استاذ عمر محمد دره/ كتاب العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة