

واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات المصرفية

دراسة حالة بنك السلام – الجزائر: دراسة نظرية تحليلية

The Reality of Organizational Justice Practices in Banking Institutions: A Case Study of Al Salam Bank – Algeria, a Theoretical and Analytical Study

زهير مرابطين^{1*}، وافية صحراوي²¹ جامعة الجزائر 2 (الجزائر) zouhir.merabtine@univ-alger2.dz² جامعة الجزائر 2 (الجزائر) wafasahra@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 10 نوفمبر 2025 ؛ تاريخ القبول: 21 ديسمبر 2025 ؛ تاريخ النشر: 25 ديسمبر 2025

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع ممارسة العدالة التنظيمية في القطاع المصرفي، مع التركيز على دراسة حالة بنك السلام الجزائر، من منظور نظري تحليلي بحث، حيث تعد العدالة التنظيمية من الدعائم والركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الموظفين، التزامهم، ورضاهم الوظيفي، كما تسهم في تعزيز نشاط وأداء البنك والتأثير في فعالية العمليات البنكية حيث اعتمدت الدراسة على مراجعة الإطار النظري للعدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة الرئيسية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

حيث تم تقديم تحليل الواقع النظري لتطبيق وممارسة العدالة التنظيمية بنك السلام الجزائر، مع محاولة توضيح الفجوات النظرية بين الأطر المرجعية والممارسات المثالية وتبسيط الضوء على الأهمية الاستراتيجية للعدالة التنظيمية في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية، والولاء الوظيفي، مما قد يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المالية بالبنك.

فتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز العدالة التنظيمية يتطلب تبني سياسات وإجراءات إدارية واضحة وعادلة بالبنك، حتى يمكن خلق بيئة عمل عادلة وفعالة، مع التأكيد على أن هذه الدراسة تستند إلى تحليل نظري، وتوفير إطار ومفهوم يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية الميدانية والتطبيقية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية؛ العدالة الإجرائية؛ العدالة التفاعلية؛ الموارد البشرية؛ بنك السلام الجزائر.

Abstract:

This study provides a theoretical analysis of organizational justice practices in the banking sector, focusing on Al Salam Bank–Algeria. Organizational justice is a core element of human resource management, influencing employees' behavior, commitment, and job satisfaction, while enhancing operational performance and service quality. The study reviews the three key dimensions of organizational justice: distributive, procedural, and interactional justice. It highlights conceptual gaps between theoretical models and actual practices, emphasizing the role of organizational justice in promoting organizational citizenship behavior and employee loyalty. Findings suggest that clear, fair, and structured administrative policies are essential for fostering a just and effective work environment. The study offers a conceptual framework to guide future empirical research.

Keywords: Organizational Justice; Procedural Justice; Interactional Justice; Human Resources; Al SalamBank.

* Corresponding author, e-mail: merabtine@univ-alger2.dz

1- مقدمة

تعدّ العدالة التنظيمية أحد المرتكزات الجوهرية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، ولا سيّما المؤسسات المالية والمصرفية التي تعتمد في نجاحها على درجة عالية من الانضباط والالتزام والعدالة والموثوقية. ففي البيئة المصرفية تتقاطع مصالح العملاء مع جودة وأداء الموظفين، فتصبح العدالة التنظيمية عاملاً حاسماً في بناء ثقافة عمل إيجابية تعزز الثقة بين الموظفين وإداراتهم. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في البنوك نظراً لطبيعة العمل القائمة على الضغط المستمر، وحساسية المهام، وضرورة الالتزام بأعلى معايير النزاهة والدقة والجودة.

إن شعور الموظفين بالعدالة سواء من حيث عدالة توزيع المهام والمكافآت، أو العدالة في الإجراءات وطرق اتخاذ القرار، أو العدالة في أسلوب المعاملة والاحترام داخل بيئة العمل، يسهم بشكل كبير في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء التنظيمي، وتطوير السلوكيات الإيجابية مثل المبادرة والحرص على خدمة العملاء والالتزام بالسياسات المصرفية.

في ظل التحديات التي تواجه القطاع المصرفي، من منافسة عالمية، وتطور تكنولوجي سريع، ومتطلبات تنظيمية صارمة، أصبح الاستثمار في العدالة التنظيمية عنصراً استراتيجياً ينعكس على جودة الأداء واستدامة البنك في السوق المصرفية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة لهذا المفهوم داخل المصارف، بهدف فهم آليات تأثيره، ورصد مستوياته، وتطوير ممارسات إدارية تعزز قيم الشفافية، والمساواة، واحترام العاملين باعتبارهم الثروة الحقيقية ورأس مال أي مؤسسة مالية.

ويُعتبر بنك السلام – الجزائر نموذجاً مهماً في القطاع البنكي الذي تتطلب قدراً أعلى من العدالة في الممارسات اليومية بسبب طبيعة عمله القائم على قيم الأخلاق والمصادقية والتميز.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العدالة التنظيمية داخل بنك السلام الجزائر، من خلال دراسة أبعادها، مستوياتها، تأثيراتها، والتحديات والآفاق المستقبلية لتعزيزها.

الفصل الأول: الأسس النظرية للعدالة التنظيمية

1.1. مفهوم العدالة التنظيمية: تعرف العدالة التنظيمية بأنها إدراك الموظفين لمدى عدالة القرارات والمعاملات داخل المنظمة. ويشير "Greenberg (1990)" إلى أنها: "المدى الذي يشعر فيه الموظف أن المنظمة تتعامل معه بإنصاف في مختلف الجوانب المتعلقة بالعمل".

وعرف آدمز (Adams, J. S. (1965) العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم.

1.2. أهمية العدالة التنظيمية في بيئة العمل: يمكن إدراك العدالة التنظيمية من خلال عدة المؤشرات بحسب ما أشار إليه كل من (علوان 2007؛ ديسلر 2003) والتي تدل على أهميتها من عدة زوايا مختلفة:

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.

2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار.

3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادرة، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4. إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.

6. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.

7. تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافئات وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة.

8. تعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها.

9. تعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.

10. يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية وتنامي الحاجة للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المنظمات المتطورة.

11. تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسبب والانحراف والمعاداة تجاه المجتمع والمنظمات.

1.3. أنواع وأبعاد العدالة التنظيمية: أشار نهوف ومورمان: (Niehoff & Moorman, 1993) أن هناك ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية، وهي:

1.3.1. العدالة التوزيعية: وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة أي تلك التي ترتبط بعدالة توزيع الأجور، المكافآت، الترقية، عبء العمل.

1.3.2. العدالة الإجرائية: وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، وهي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد.

1.3.3. العدالة التفاعلية: وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية مثل تقييم الأداء يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة، ومن هنا برزت الحاجة إلى العدالة التقييمية، وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة.

1.4. الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية: تتلخص الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية بحسب الباحثين (الفضلي، والعنزي، 2007؛ أبو جاسر، 2010) كالآتي:

1. ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.

2. انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.

3. أما بالنسبة لغياب بعد عدالة الإجراءات والقرارات غير العادلة، فمن شأنه أن يؤثر في العديد من التابعات التنظيمية السلبية (مثل: نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي وغيرهما).

1.5. الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية.

دراسات مشابهة لمجتمع الدراسة (القطاع البنكي)

• دراسة أميرة محمد رفعت حواس (2003) حيث هدفت الدراسة إلى اختبار أثر كل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، وعدالة التعاملات وسلوكيات المواطن التنظيمية).

حيث قامت الباحثة بصياغة فرضيتين أساسيتين تبحثان في مدى وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية.

وقد تم اختبار هذه الفروض على عينة حجمها 353 عامل في القطاع العام للبنوك، حيث أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفروض عن تدعيم الأثر الوسيط لكل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية. (حواس، 2003)

• دراسة الباحثان : Noormala A. Ishak و Syed Shah Alam (2009) بعنوان:

" The Effect of leader – Member Exchange on Organizational justice and Organizational citizenship behavior "

حيث هدفت الدراسة للبحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع، من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا، وتكون مجتمع الدراسة من 330 موظف، وتوضح هذه الدراسة مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها مع أبعاد سلوك المواطن التنظيمية بوجود نظرية التبادلية بين القائد والأتباع كوسيط بينهما.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين وذلك من خلال تأثير نظرية التبادلية كوسيط بينهما.
- تؤثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في بعد واحد من أبعاد سلوك المواطن التنظيمية وهو بعد الإيثار.
- توجد علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطن التنظيمية من جهة أخرى.

الفصل الثاني: تقديم بنك السلام – الجزائر

سننظر خلال هذا الفصل إلى التعريف بنك السلام الجزائري، نشأته وتطوره ثم هيكله التنظيمي العام وأهم المنتجات والخدمات التي يقدمها للزبائن.

2.1. لمحة عامة عن بنك السلام الجزائر

نشأة البنك: هو بنك تجاري تم إنشاؤه بتاريخ 8 جوان 2006 من طرف مجموعة من المستثمرين على غرار مصرف السلام البحرين، شركة أمان للتأمين الإسلامي وشركة إعمار العقارية. برأسمال آنذاك يقدر بـ 15 مليار دينار جزائري.

حيث انطلق نشاطه بتاريخ 20 أكتوبر 2008 من خلال فرعته الرئيسي بدالي إبراهيم بالجزائر العاصمة.

يتميز بنك السلام الجزائر بتخصصه في مجال الصيرفة الإسلامية حيث أن جميع منتجاته وخدماته البنكية مطابقة لمبادئ الشريعة الإسلامية وتتم المصادقة عليها من طرف هيئة الفتوى والرقابة الشرعية التابعة للبنك والتي تتكون من مجموعة من العلماء المتخصصين في الشريعة الإسلامية والاقتصاد.

22. تطور نشاط البنك: ارتكز نشاط البنك خلال السنوات الأولى من انطلاقه بشكل أساسي على تمويل الشركات التي تنشط في قطاع التجارة لاسيما عمليات الاستيراد. كما كان البنك يقدم خدماته عن طريق فرعين متمركزين في الجزائر العاصمة ثم شرع في توسيع شبكته من خلال فتح فروع جديدة في كبرى المدن الجزائرية كالبلدية، وهران، سطيف وقسنطينة.

يهدف تعزيز تواجده المحلي والتقرب من الزبائن عمل البنك على توسيع شبكته بشكل سريع ليصل عددها حاليا إلى 26 فرعاً تتوزع على أهم المدن الجزائرية مثل الجزائر العاصمة أين يمتلك البنك تسعة 09 فروع، وكذا بالولايات التالية : البلدية، الشلف، عين وسارة، وهران، سطيف، برج بوعريش، بجاية، قسنطينة، عين مليلة، المسيلة، عنابة، باتنة بالإضافة إلى تواجده في الجنوب من خلال فروعه بالولايات : بسكرة، ورقلة وأدرار وهو يتطلع لافتتاح فروع جديدة خلال سنة 2026 ببعض الولايات كفرع سيدي بلعباس مثلاً.

يبين الجدول التالي تطور شبكة بنك السلام الجزائر وعدد الموظفين خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2025.

2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
916	840	764	694	640	590	566	496	325	عدد الموظفين
26	25	24	23	21	20	19	14	7	عدد الفروع

جدول رقم 01: تطور شبكة بنك السلام الجزائر وعدد العمال خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2025

من خلال الجدول يتضح ان بنك السلام الجزائر طور شبكة فروع مع مرور السنوات ما يبرر زيادة عدد الموظفين الذي بدوره يعطي نظرة إيجابية عن تزايد حجم العمل وتوسع وتنوع نشاط البنك في كل سنة باستثناء سنوات التي شهدت البلاد انتشار جائحة كورونا فكان التوسع بطيء نوعاً ما.

2.3. تنظيم ومهام بنك السلام الجزائر: يتكون الهيكل التنظيمي لبنك السلام الجزائر من:

الجمعية العامة للمساهمين: وتمثل الهيئة العليا التي تقوم باتخاذ القرارات التي تمس وجود البنك واستمراره، وهي المسؤولة عن المصادقة على تقارير النشاط والقوائم المالية، مع تعيين أعضاء مجلس الإدارة المكلفين بتسيير للبنك.

مجلس الإدارة: ويتكون من مجموعة من المساهمين أو الممثلين عن المساهمين، ويقوم مجلس الإدارة بالاجتماع دوريا للاطلاع على أداء البنك واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

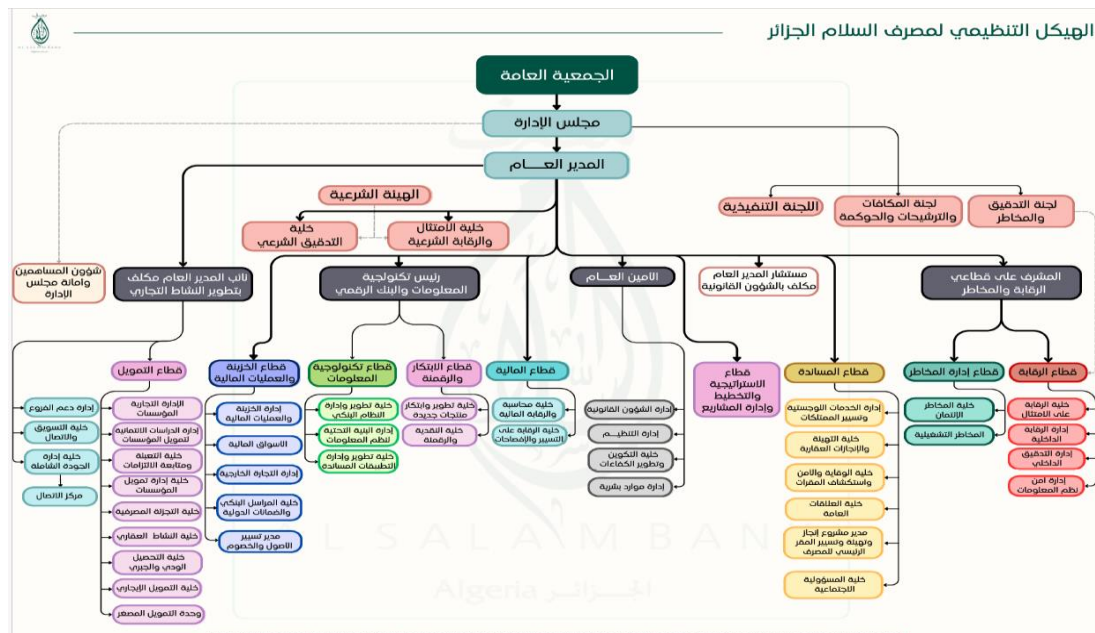
الهيئة الشرعية: يعود وجودها لكون البنك متخصصا في مجال الصيرفة الإسلامية، لذا تقوم هذه الهيئة بتوجيه نشاطات البنك ومراقبتها والإشراف عليها للتأكد من التزام إدارة البنك بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية المقررة.

الإدارة العامة: وتضم مديراً عاماً ويساعده في تسيير وإدارة البنك الأمين العام ومساعداً عاماً مكلف بتطوير النشاط التجاري بالإضافة إلى مجموعة من رؤساء القطاعات الذين يشرفون بدورهم على مجموعة من الإدارات والخلايا المركزية.

المديرية المركزية: وتضم عدة مديريات وخلايا مركزية تغطي مجموعة من الوظائف الرئيسية للبنك كالوظائف التجارية كالتمويلات، التجارة الخارجية، الخزينة والعمليات المالية بالإضافة إلى إدارات الدعم المباشر وغير المباشر كالخدمات اللوجستية، الموارد البشرية والتكوين ونظم المعلومات، وكذا الهياكل الرقابية كالتدقيق الداخلي والامتثال.

بخصوص شبكة الفروع: فيملك البنك مجموعة من الفروع تتوزع عبر التراب الوطني وهي تقوم بتسويق المنتجات والخدمات المقررة والمعتمدة من البنك، كما تقوم بفتح الحسابات واستقبال الودائع من المتعاملين.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي لبنك السلام الجزائر



الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لبنك السلام الجزائر

2.4. مهام وخدمات بنك السلام الجزائر:

يقدم بنك السلام الجزائر لزيائنه مجموعة من المنتجات والخدمات التي تم ابتكارها لتتجاوز مع احتياجاتهم وتواكب التطورات التكنولوجية مع حرصه على الامتثال لقواعد الشريعة الإسلامية وهي تصنف عموما وفق ما يلي:

منتجات التمويل: يقوم البنك بتمويل المشاريع الاستثمارية للمؤسسات، بالإضافة إلى تمويل الأفراد لشراء، بناء أو ترميم مسكن أو لشراء سيارات أو أجهزة منزلية بالتقسيط. ويستخدم البنك في عمليات التمويل عدة صيغ تمويلية منها: المشاركة، المضاربة، الإجارة، المراجعة، الإستصناع، السلم والبيع الأجل.

منتجات الاستثمار والادخار: يقدم البنك منتجات تسمح للزبائن بتنمية مدخراتهم واستثمار فائض سيولتهم حيث يمنحهم البنك نسبة من الأرباح التي يحققها عند استخدام ودائعهم في تمويل مشاريعه، حيث تتمثل هذه المنتجات على سبيل المثال في: (اكتتاب سندات الاستثمار، فتح حسابات الاستثمار، فتح حساب الادخار "أمنيقي" و "عمرتي").

منتجات التجارة الخارجية: يقدم البنك للزبائن مجموعة من المنتجات في مجال الاستيراد والتصدير والتي تسمح لهم بإنجاز عملياتهم بشكل سريع وفعال بفضل التقنيات الحديثة وبفضل شبكة البنوك الأجنبية المراسلة التي يتعامل معها البنك في الخارج، وتتمثل هذه المنتجات في: (الاعتماد المستندي، التحصيلات المستندية، التحويلات الخارجية وخطابات الضمان البنكية الدولية).

الخدمات: يعرض بنك السلام الجزائر على زبائنه باقة من الخدمات التي تتوافق مع المعايير المصرفية المعاصرة وتستخدم تقنيات مبتكرة، وهي تتمثل على سبيل المثال في (خدمة تحويل الأموال عن طريق أدوات الدفع الآلي، الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت "السلام مباشر" والهواتف الذكية "السلام سمارت"، خدمة الإيميل سويقت "سويقتي"، بطاقة الدفع الإلكترونية "أمنة" وبطاقة الدفع الدولية "فيزا كارد"، خزانات الأمانات "أمان"، ماكينات الصراف الآلي والدفع الآلي لدى أهم المراكز التجارية والخدماتية.

2.5. الشعار والرؤية والقيم لبنك السلام الجزائر: يرفع بنك السلام شعار مميزا متضمن في موقعه الرسمي "التميز، الالتزام، التواصل"، كما يرفع عبارة دعائية شهرية على موقعه أيضا مثل "رفيق مشاريعكم" بالإضافة إلى شعار الالتزام بمواجهة التحديات المصرفية بأعلى معايير الجودة والأداء.

كما يعمل البنك حاليا على سياسة ترمي إلى تبني شعارات بنك الام (السلام البحرين) في إطار سياسة المواءمة التي تجمعها بينك البحرين والتي تتمثل فيما يلي:

– الوعد: (Brand Promise)

“نعمل على تعزيز العلاقات عبر تقديم تجارب غنية ومميزة We nurture relationships by enriching experiences

– القيم: “رغبة إنسانية لصنع الفرق (empowered by our human desire to make a difference)

“شغف بطبعنا في كل ما نقوم به (we are passionate by nature in all that we do)

“عقلية مبتكرة وموجهة نحو الحلول (we have an innovative and solution-driven mindset)

“ملتزمون بالسعي نحو التميز (we are dedicated to the pursuit of excellence)

– المبادئ التوجيهية:

نستلهم إلهام عملائنا → “We Enchant our Clients”

نلهم موظفينا → “We Inspire our People”

“نحن رقميون بطبيعتنا” → لديهم توجه رقمي (Digital-first mindset)

We are one family, and our future is one → نحن عائلة واحدة مستقبلنا واحد

2.6. مهام ودور إدارة الموارد البشرية ببنك السلام الجزائر:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببنك السلام الجزائر بالمهام والمسؤوليات التالية:

- ✓ إعداد السياسة العامة لتطوير الكفاءات البشرية للبنك بالتنسيق مع الإدارات ومراكز العمل التشغيلية.
- ✓ إعداد برامج التوظيف السنوية بالتنسيق مع الإدارات ومراكز العمل التشغيلية والسهر على تنفيذها في الميدان.
- ✓ إعداد وتسيير منظومة المهن بالبنك، وإدارة الرواتب ونظام العلاوات والمكافآت بالبنك.
- ✓ إعداد وتسيير بطاقات الوصف الوظيفي بالبنك.
- ✓ إدارة ومتابعة نظام الاشتراكات والتعويضات الاجتماعية.
- ✓ تقييم ومتابعة الانجازات الفردية والجماعية وفق الأهداف العملية المسطرة.
- ✓ متابعة تسيير المسارات الوظيفية للموظفين على ضوء مخططات الأداء ومتطلبات الخدمة والأهداف الاستراتيجية.
- ✓ المساهمة والتنسيق في إعداد البرامج التدريبية الدورية للموظفين على ضوء الاحتياجات التشغيلية للمهن وعلى ضوء تقارير الرقابة والتدقيق الداخلي وكذا مخرجات ونتائج تقييم الأداء للموظفين.
- ✓ إدارة ومتابعة الصلاحيات الوظيفية.
- ✓ إدارة وتسيير نظام الاجازات وتسيير الدوام وتسيير مهمات العمل ومصاريفها.
- ✓ السهر على تطبيق قوانين العمل الخاصة بعلاقات العمل داخل البنك.
- ✓ السهر على تطبيق مواد وبنود النظام الداخلي للبنك، وميثاق أخلاقيات المهنة وحسن السلوك بالبنك.

الفصل الثالث: العدالة التنظيمية داخل بنك السلام الجزائر

3.1. العدالة التوزيعية

من أجل التحقق من مستوى وجود عدالة في المخرجات التي يحصل عليها الموظفون ببنك السلام الجزائر نظير أعمالهم وفقا لقواعد وأسس توزيعية قائمة على مبدأ المساواة والعدالة في توزيع الأجور، المكافآت، الترقيات، عبء العمل، تم اطلاقنا على منظومة الأجور ومصروفات الكفاءات والأداءات المعتمدة بالبنك، وكذا الاطلاع على مختلف المنح والعلاوات الممنوحة للموظفين، حيث تم رصد اعتماد صرف المنح والعلاوات التالية:

المنح والعلاوات النقدية المعتمدة بالبنك	الأسس والمعايير	النشر والتوزيع لمعايير الصرف
علاوة الإيجار (السكن)	تمنح لفئة الإطارات الذين يتم تحويلهم خارج مناطق إقامتهم ولذا يتحمل البنك بدل الإيجار.	يتم اصدار قرار الاستفادة و توزيعه على كل المعنيين بتطبيق القرار بما فيه الإطار المستفيد
علاوة الأجر الوحيد (للمرأة الماكثة في البيت)	تمنح مع الراتب شهريا لكل موظف زوجته لا تعمل ولا تمارس أي نشاط بدخل	قرار منشور وموزع على كافة الموظفين
المكافأة التشجيعية للمردودية الفصلية	تمنح فصليا أي كل 03 اشهر ومعايير الصرف معلومة فبعضها له علاقة بتقييم أداء الموظف و بعضها متعلق بتحقيق المستهدف لكل إدارة او فرع بالإضافة الى متغيرات أخرى لها علاقة بالانضباط مثلا	قرار منشور وموزع على كافة الموظفين وشهدت المعايير وأسس الصرف بعض التعديل من باب التحسين وتحقيق

العدول والمساواة و يتم إعادة نشر القرار عند كل عملية صرف للمكافاة	كالغيابات و العقوبات التأديبية	
وجود سياسة معتمدة لصرف المكافاة السببية منشورة وموزعة على كافة الموظفين و يتم إعادة نشرها عند كل عملية صرف للمكافاة	تمنح مرة في السنة و لها علاقة بتحقيق البنك للأهداف التسويقية المسطرة من قبل مجلس الإدارة و معايير صرفها أيضا لها علاقة بتحقيق الأهداف السنوية لكل فرع او إدارة بالإضافة الى تقييم الأداء الفردى السنوي لكل موظف	المكافأة التشجيعية السببية (بونيس bonus)
قرار منشور وموزع على كافة الموظفين ، و يتم إعادة نشره عند كل عملية توزيع	تمنح مرة في السنة مع راتب شهر ديسمبر و معادلة احتسابها تتمثل معدل مجموع الرواتب الصافية السنوية مع خصم الغيابات الغير مبررة مع خصم نسب مئوية نتيجة تسليط العقوبات التأديبية .	منحة الشهر الثالث عشر
قرار منشور وموزع على كافة الموظفين ، و يتم تشجيع الموظفين المتميزين باستقطاب الودائع مع نسخة لكل الموظفين .	تمنح وفق معايير محددة في قرار إداري خاص بهذه المنحة وهو عبارة عن رفع تحدي بين الموظفين من اجل استقطاب ودائع مالية استثمارية و تمنح على شكل نسب مئوية من المبلغ المستقطب و شروط موضحة مسبقا	منحة استقطاب ودائع استثمارية
قرار منشور وموزع على كافة الموظفين .	تمنح وفق معايير محددة في قرار إداري خاص بهذه المنحة خارج الراتب الشهري ، وتمثل نسبة مئوية من المبلغ المحصل.	منحة تحصيل الديون المتعثرة
قرار منشور وموزع على كافة الموظفين .	تمنح مرة واحدة في السنة بعد اقفال عملية الجرد نهائيا دون تحفظات نتيجة الجهد المبذول و تقديرا لعباء العمل الناتج عن العملية	منحة الجرد السنوي لأصول البنك
قرار منشور وموزع على كافة الموظفين ، و تمنح لفئة معينة من موظفي إدارة نظم المعلومات .	تمنح تقديرا للمجهود المبذول نتيجة العمل بعد ساعات الدوام الرسى و حتى ليلا من اجل غلق اليومية دون احوادث وتمنح مع الراتب شهريا	منحة متعلقة بمعالجة غلق اليومية على النظام المعلوماتي
سياسة منشورة على كافة الموظفين .	يمنح وفق معايير محددة في سياسة منح القرض الحسن المعتمدة و يمنح خارج الراتب الشهري مع اقتطاع شهري من الراتب	قرض الحسن
قرار اداري موزع و منشور .	تمنح شهريا لفئة السائقين او أعوان المراقبة الأمنية تعويضا عن الخدمة المستمرة التي يقدمونها خارج أوقات العمل و في المناسبات و العطل المختلفة	منحة الخدمة الدائمة و العمل التناوبي
قرار موزع و منشور على كافة الموظفين .	تمنح مع الراتب الشهري حسب الفئات السوسيو مهنية نتيجة غلاء المعيشة وتأخذ طابعا اجتماعيا في مرتبطة بالتصنيف المبني للموظف و تمثل نسبة مئوية من الراتب الأساسي تزيد كلما نقص هذا الراتب	علاوة تكميلية للدخل
قرار منشور وموزع على كافة الموظفين .	تمنح مع الراتب الشهري لفئة الصرافين و الصرافين الرئيسيين و عدادي النقود تعويضا عن الأخطاء الناتجة عن عد النقود	منحة الصندوق
قرار منشور وموزع على كافة الموظفين .	تمنح مع الراتب الشهري وخاصة بموظفي منطقة الجنوب وفق للتشريعات السارية المفعول	منحة المنطقة الجغرافية
قرار منشور وموزع على كافة الموظفين .	تمنح مع الراتب الشهري وفق التشريعات و الإجراءات الداخلية المعتمدة	الساعات الإضافية
قرار منشور وموزع على المعنيين بالقرار .	تمنح مع الراتب الشهري في حال قيام موظف بنبابة منصب اشرافي لمدة معينة و محددة.	التعويض عن النيابة
قرار منشور وموزع على المعنيين بالقرار .	تمنح مع الراتب الشهري لفئة رؤساء القطاعات و مدراء الفروع مقابل جهد الإشراف و التأطير و المتابعة و تحمل المسؤولية	منحة الإشراف و المسؤولية
اجراء عملي معتمد و موزع على كافة الموظفين.	تمنح شهريا للموظفين المكلفين بتأطير فئة المتمهين نظير جهدهم و تعهم في عملية التعليم و الإشراف و نقل المعلومات و التكوين	منحة التأطير البيداغوجي

منحة التمدرس	تمنح مرة واحد في السنة مع الراتب الشهري و تمنح للموظفين الذين لديهم أبناء في سن التمدرس	تمنح وفق التشريعات العمل السارية المفعول.
تعويض الخبرة المهنية	تمنح مع الراتب الشهري لجميع الموظفين و تمثل نسبة مئوية من الراتب الشهري الأساسي لكل موظف و لها علاقة بعدد سنوات العمل داخل البنك فقط	قرار منشور وموزع على المعنيين بالقرار.
علاوة الغذاء	تمنح مع الراتب شهريا تعويضا عن توفير الغذاء للموظف في مكان العمل وفق التشريعات السارية المفعول	قرار منشور وموزع على المعنيين بالقرار.
علاوة النقل	تمنح مع الراتب شهريا تعويضا عن توفير وسيلة تنقل للموظف الى مقر عمله و سكناه وذلك وفق التشريعات السارية المفعول	قرار منشور و موزع على المعنيين بالقرار .

جدول رقم 02: يبين مختلف المزايا النقدية من المنح والعلاوات المعتمدة ببنك السلام الجزائر

كما ان البنك يقدم مجموعة من المزايا العينية والمبينة في الجدول التالي:

المنح والعلاوات النقدية المعتمدة بالبنك	الأسس والمعايير	النشر والتوزيع لمعايير الصرف
شجر سكن وظيفي	قد يلجأ البنك الى منح بعض الفئات المهنية كمدرء الفروع او نوابهم سكن وظيفي متواجد بالوكالة التي يعملون بها ، عند توفر الفرصة ، وهذا في اطار اعتناء البنك بكفاءاته و تقديرا للجهد المبذول من قبل فئة مدرء الفروع وعائلاتهم في تحقيق النتائج الطيبة للبنك	تدرس حالة بحالة عند توفر السكن و حاجة مدير الفرع للسكن .
منح سيارة الخدمة	تمنح لفئة مدرء الفروع و يتم تسييرها على مستوى إدارة اللوجستية و تسيير الممتلكات	قرار منشور وموزع بتعليمية داخلية أيضا .
هواتف النقال	تمنح لفئة معينة في اطار تسهيل ممارسة وظائفهم (التجارية خاصة)	تعليمية داخلية .

جدول رقم 03: يبين مختلف المزايا العينية المعتمدة ببنك السلام الجزائر

ومن خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان بنك السلام الجزائر يقدم باقة متنوعة ومختلفة من المنح والعلاوات والتي تمثل المزايا النقدية المحفزة للموظفين كما انه يعتمد في توزيعها على مبدأ العدالة والشفافية والمساواة وهذا يتضح من خلال التأكد مما يلي:

- ان البنك يعتمد أسس ومعايير مدروسة عند منح أي منحة او علاوة، وهي منشورة وموزعة على كافة الموظفين ويتم نشرها دوريا عند كل عملية توزيع ، ولأي موظف الحق في تقديم تظلم أو طلب توضيح بخصوص المنحة او العلاوة المحصلة.

- ان البنك يشرك عدة أطراف من الداخل عند انشاء أي علاوة أو منحة.

- أن البنك من حين لآخر يراجع أسس ومعايير توزيع بعض المكافآت المعتمدة تماشيا مع السوق أو متطلبات الاستراتيجية أو من باب تحسين هذه المعايير وأسس التوزيع مثل ما هو ملاحظ في مكافأة الفصلية للمردودية.

- اعتماد منح ومكافئات توزع بالعدل كونها مرتبطة ارتباط مباشرة بالأداء الوظيفي والنتائج المحقق لكل فرع أو إدارة.

- اعتماد بعض المنح والعلاوات التي لها علاقة وارتباط مباشر بطبيعة الوظيفة والمنصب مثلا كعلاوة الصندوق التي تمنح لفئة الصرافين تعويضا على احداث وأخطاء عد النقود وتغطية بعض الثغرات المالية الناتجة عن عملية العد.

- ان البنك يقدر عبء العمل في منح بعض العلاوات والتعويضات بحكم بعض الوظائف، وهذا يعتبر عدلا وتقديرا للجهود المبذولة كتملك الممنوحة في إطار تعويض الساعات الإضافية او الخدمة المستمرة والعمل التناوبي لبعض الفئات المهنية كالسائقين أو أعوان الرقابة.

3.2. العدالة الإجرائية: من أجل التحقق من مستوى وجود عدالة في الإجراءات المستخدمة في اتخاذ قرارات تمس الموظفين كتلك المتعلقة بالترقية وتقييم الأداء الوظيفي تم الاطلاع على الإجراءات المستخدمة في هذا الجانب والتي تعنى بـ بخصوص التوظيف: فمن خلال الاطلاع على الإجراءات المتعلقة بالتوظيف بالبنك فقد تم رصد وجود شفافية ومصداقية من أجل لإرساء مبدأ المساواة والنزاهة في إعطاء فرص متساوية للمتشحين من خلال:

- ✓ إعطاء الأولوية والأسبقية للتوظيف الداخلي، حيث تمنح الفرصة الأولى لشغل الوظيفة الشاغرة لموظفي البنك، بشرط أن تتوفر لدى الموظف المهارات والمواصفات المطلوبة للوظيفة الشاغرة.
- ✓ اعتماد الإعلانات بخصوص التوظيف.
- ✓ اعتماد مصادر مختلفة في التوظيف محاولة لإعطاء فرصة المشاركة لفئة وشريحة كبيرة من المترشحين من خلال اعتماد مصادر عدة مثل: الموقع الرسمي للبنك، وكالات التشغيل الوطنية، مكاتب التوظيف المعتمدة، المعاهد والمداس العليا والجامعات، وكذا السير الذاتية المودعة لدى إدارة الموارد البشرية.
- ✓ بخصوص اعتماد معايير موحدة في الترقية: فبنك السلام الجزائر وضع معايير وإجراءات عملية تهدف إلى دراسة مقترحات الترقية على أسس وشروط معلومة ومنشورة للجميع مثل:
- ✓ تحديد البات وشروط الترقية الأفقية والعمودية (سنوات الخبرة – المؤهل العلمي – المستوى المعرفي والتكوين المطلوب – مستوى تقييم الأداء الوظيفي.. الخ).
- ✓ تحديد معوقات الترقية كارتكاب أخطاء مهنية منصوص عليها في النظام الداخلي أو مخالفة ميثاق أخلاقيات المهنة وحسن السلوك أو كالحصول على مستوى أداء فردي متدن.
- ✓ تكليف لجنة مختصة ومؤهلة تضم مختلف الإطارات من ممثلي الإدارة العامة وكذا ممثلي العمال، حيث تسهر على دراسة مقترحات الترقية السنوية والدورية وفق مبدأ العدالة والشفافية ومنح الأولوية للموظف الأكثر استحقاقا.
- ✓ اعتماد الشفافية من خلال الإعلان للترشح لمنصب ووظيفة داخلية تكون بمثابة ترقية وفق شروط معينة معلومة ومضبوطة مسبقا.

بخصوص موضوعية تقييم الأداء: ففي هذا الجانب فيعتمد البنك على نظام تقييم وفق ما يلي :

- ✓ تقييم الأداء الفردي لكل موظف ويتم كل فصل (03 أشهر).
- ✓ تقييم الأداء للموظفين أثناء فترات التجربة بعد التوظيف أو بعد منح الترقية.
- ✓ التقييم السنوي لقياس الأداء الوظيفي الفردي السنوي.
- ✓ ومن أجل وضع نظام تقييم عادل وموضوعي، فقد تم تقسيم بنود ومؤشرات تقييم الأداء الوظيفي حسب:
- ✓ الفئات السوسيو مهنية (تصميم واعداد بطاقات تقييم تخص فئة عمال التنفيذ والتحكم، بطاقات تخص تقييم أداء الإطارات المتوسطة وأخرى لقياس أداء الإطارات ذوي المناصب الإشرافية التأطيرية).
- ✓ حسب الوظيفة (فئة مستشاري الزيان والمكلفين بالأعمال والتجارين فقد تم وضع بطاقة تقييم أداء خاصة بهم تضمن مؤشرات مرتبطة بطبيعة الوظيفة التجارية وذلك من باب الإنصاف).

✓ كما يعتمد البنك على إرساء مبدأ الشفافية و الموضوعية في التقييم من خلال توجيه المشرفين و المديرين الى ضرورة تمرير و اطلاع الموظف على تقييمه سواء الفصلي أو السنوي أو الذي يخص تقييم فترة التجربة لمنح الموظف فرصة الاطلاع على الجوانب الإيجابية من ادائه من جهة و من جهة أخرى معرفة النقاط التي يتوجب عليه تحسينها ، كما يمنح للموظف فرصة مناقشة نتائج التقييم الممنوحة له من قبل مسؤوله ، وإدارة الموارد البشرية بالبنك تحرص على متابعة هذا الجانب بعناية مع تذكير دوري بضرورة منح كل الموظفين فرصة الاطلاع على تقييم أدائهم .

فمن خلال الاطلاع على مستوى العدالة في جوانب التوظيف والتكوين، وآليات منح الترقية وكذا النظام المعتمد في تقييم الأداء الوظيفي يمكن القول بان بنك السلام الجزائر يسهر على تطبيق مستوى عال من العدالة الإجرائية من خلال منح الموظفين بكل شفافية وفرصة معرفة أسس وآليات واضحة بخصوص قرارات تخص مساهمهم المهني وتطوير كفاءاتهم وكذا تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

3.3.العدالة التفاعلية أو التعاملية: فمن خلال الاطلاع على بعض السياسات والمواثيق المعتمدة بالبنك فنجد أن البنك حرص منذ التأسيس على غرس مبدأ الاحترام والتقدير المتبادل بين كل الفئات المهنية، وكذا مراعاة شعور الموظفين واحساسهم بالعدالة والمساواة في الحقوق وهذا يتجلى من خلال:

- النظام الداخلي للبنك الذي ينص في بنوده على تكييف بعض السلوكيات على أنها أخطاء مهنية تستوجب العقاب على سبيل الذكر لا الحصر:

✓ سلوك غير لائق إزاء زملاء أو أي تصرف مخالفين للأخلاق وقيم ومبادئ البنك.

✓ إهانة زميل في أماكن العمل بواسطة الألفاظ/أو الإشارات و/أو الكتابات و/أو المناوشة.

✓ التعسف في استعمال السلطة اتجاه العمال التابعين له.

✓ التعدي الجسدي أو اللفظي أو التحرش المعنوي و/أو الجنسي اتجاه العمال.

- كما نجد ميثاق أخلاقيات المهنة وحسن السلوك يوضح ويشرح مبدأ المساواة وحق التقدير المتبادل من خلال تضمين ما يلي:

✓ الاحترام المتبادل بين الموظفين: فعلى موظفي البنك احترام بعضهم البعض أثناء أدائهم لمهامهم وأن يجعلوا من الكلمة الطيبة والمعاملة الحسنة أساساً معاملاتهم وأن يتعاونوا دوما بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف.

✓ إن مفهوم العمل بالنسبة لبنك السلام-الجزائر يكتسي طابعا جماعيا، وأساسه التشجيع على العمل الجماعي.

✓ على كل موظف احترام هذا المبدأ والتعاون بإخلاص وصدق مع زملائه في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

✓ كل الموظفين ملزمون بتطبيق مبدأ التعاون في جميع الميادين كل في حدود مسؤولياته وصلاحياته وأن يجسدوا ذلك في كل ما يصدر عنهم من أقوال وأفعال.

✓ على المسؤول أن يثق في موظفيه ويؤطرهم بالدعم الفكري والمعنوي ويرافقهم دوما بأمان في تأدية مهامهم وواجباتهم

- اما بخصوص التواصل فحرص البنك على ارسال المبادئ التالية:

- ✓ الحرص على اعتماد الأسلوب الإداري الرسمي في المراسلات الداخلية والخارجية.
 - ✓ وجوب استخدام أسلوب الاحترام في المراسلات والتحلي باللباقة وانتقاء عبارات التقدير.
 - ✓ تجنب وتفادي استخدام المفردات العنيفة والمزعجة أو العبارات التي يطغى عليها الطابع التعسفي أو الانفعالي أو الاستفزازي أو التي من شأنها التحقير أو الانتقاص أو المساس بالمشاعر.
- ومن خلال الاطلاع على كل هذه الجوانب يتجلى لنا أن بنك السلام الجزائر يتميز بتحقيق مستوى عال من العدالة التفاعلية التي تدل وتؤكد على مدى إحساس الموظف بالبنك بالعدالة في المعاملة والتواصل والتفاعل بين مختلف الموظفين على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم المهنية.

الفصل الرابع: التحديات التي تواجه العدالة التنظيمية في بنك السلام الجزائر

توجد عدة تحديات قد تواجه العدالة التنظيمية في أي بنك من البنوك والتي قد تؤثر على إدراك الموظفين للعدالة في الأبعاد الثلاثة المذكور سابقا (توزيعية، إجرائية، تفاعلية). فمن خلال الدراسة الاستطلاعية ببنك السلام الجزائر يمكن أن نوضح بعض هذه التحديات على سبيل الذكر منها:

1. منظومة الأجور والمكافآت: قد يكون من الصعب تحقيق عدالة في توزيع ومنح بعض الرواتب والمكافآت إذا لم تكن المعايير واضحة للجميع خاصة فئة المختصين في بعض المجالات والتخصصات النادرة كمجال تطوير أنظمة الإعلام الآلي مثلا فيصعب التقيد بسلم الأجور نظرا للمنافسة القوية والشرسة على هذه الفئة والتي تحظى بعروض عمل مغرية نظرا لندرة وكفاءة ووزن بعض الوظائف، كما نجد أن بعض المكافآت تعتمد أحيانا على الأداء الفردي أو المبيعات أو تحصيلات معينة، مما يمكن أن يخلق شعورا بعدم الإنصاف إذا لم يكن التقييم موضوعيا.
2. الإجراءات التنظيمية المعقدة: توجد بعض السياسات والإجراءات أو القرارات الإدارية (مثل الترقية أو التقييم) قد لا تكون شفافة وموضوعية أو قد يفسرها الموظفون بطرق مختلفة، مما قد يقلل من العدالة الإجرائية.
3. نقص المشاركة في صنع القرار: توجد بعض القرارات المهمة (مثل التغير في السياسات المعتمدة)، قد يشعر الموظفون بضعف في الإنصات لهم ولانشغالهم مثل سياسة منح تمويل بهامش تفضيلي لفئة من غير ذوي صلاحيات التوقيع وقد يفسر الموظفون صلاحية التوقيع بطرق مختلفة مما قد ينجر عنه حرمان بعض الفئات من الاستفادة من تمويل بهامش تفضيلي في حين الإدارة لها تفسير واجراء معتمد وسياسة متماشية مع توصيات البنك المركزي في هذا الجانب.
4. سوء الاتصال والتواصل: قد ينجر عن قلة التواصل من الإدارة بخصوص أسباب اتخاذ بعض القرارات المهمة يمكن أن تضعف العدالة التفاعلية عند الإعلان عن التغييرات أو قرارات، إذا لم يتم شرحها بطريقة احترام وشفافية، فقد يشعر الموظفون بأن المعاملة غير عادلة.
5. الموضوعية في التقييم: في بعض الأحيان، الترقية أو التوزيع العادل للمكافآت واقتراح الترقيات قد تتأثر بعلاقات شخصية غير موضوعية في تقييم الأداء الوظيفي من المسؤول، مما يقلل من العدالة التوزيعية، كما أن التفرقة في المعاملة بين الموظفين فمن شأنه أيضا أن يضر بالإحساس بنقص العدالة.
6. الصراع التنظيمي: إن النزاعات بين الموظفين فيما بينهم أو بين الإدارات فيما بينها يمكن أن تؤثر على العدالة إذا لم تتم إدارة الخلافات بشكل عادل فيشعر الموظفون بعدم المساواة. ففي بيئة مصرفية نجد الضغوطات لتحقيق الأهداف المالية قد تزيد من التصادم.

7. مستوى القيادة: إذا كان لدى المسؤولين والمدراء أسلوب سلطوي أو لا يراعي مصلحة الموظفين، هذا يمكن أن يقلل من إدراك العدالة الإجرائية والتفاعلية.
8. ضغوط الأداء والبيئة التنافسية: إن البنوك غالباً ما تعمل في بيئة تنافسية عالية، وقد يكون هناك ضغط كبير من أجل تحقيق النتائج الربحية، مما قد يدفع إلى تعديل بعض الإجراءات تماشياً مع متطلبات السوق والمنافسة والتي قد تبدو غير عادلة لبعض الموظفين أو قد يشعرون أن الهدف الربحي يضحى بالعدالة.
9. التوافق مع مبادئ الشريعة: البنوك الإسلامية يجب أن توازن بين متطلبات الكفاءة المالية والعدالة الشرعية، فبعض القرارات التنظيمية قد تبدو فعالة من الناحية الربحية، لكنها قد تثير تساؤلات شرعية إذا لم تراعى فيها القيم الإسلامية مثل الأمانة، الشفافية، والمساواة.

الفصل الخامس: مقترحات لتعزيز العدالة التنظيمية ببنك السلام الجزائر

يمكننا من خلال هذه الورقة البحثية ومن خلال الاطلاع على مختلف الإجراءات العملية والأنظمة المعتمدة بالبنك، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي ترمي إلى تعزيز مستوى العدالة التنظيمية ببنك السلام الجزائر وكذا تحسين الأداء والاهتمام بالموارد البشرية والتي نلخصها فيما يلي:

- اعتماد سلم رواتب مبني على الكفاءة والخبرة وتقييم الأداء.
- اعتماد معايير واليات صرف المكافآت لجميع الموظفين بكل شفافية. من خلال اعداد اجراء خاص يضم كل العلاوات والمكافآت وأليات منحها.
- ربط المكافآت التشجيعية وأليات تقييم الأداء بأهداف واضحة وقابلة للقياس ومرتبطة ارتباط وثيق باستراتيجية البنك.
- اعداد اجراء عملي متعلق بنظام الحوافز يضمن العدالة بين الموظفين.
- إشراك الموظفين في تقييم نظام المكافآت سنوياً.
- وضع معايير واضحة للترقية والتطور الوظيفي.
- النظر في شكاوى الموظفين المتعلقة بالإجراءات.
- شرح أسباب القرارات الإدارية للموظفين.
- توفير قنوات للتعبير عن التظلم أو الاعتراض في حال شعر الموظف بظلم.
- ضمان مواءمة الإجراءات مع مقاصد الشريعة.
- التأكد أن الإجراءات الإدارية تعكس قيم: العدل، رفع الحرج، الشورى، الأمانة، الكفاءة، الشفافية.
- تدريب المديرين على: التواصل الفعال، حل النزاعات، التعامل باحترام من مرؤوسهم.
- عقد اجتماعات دورية بين الإدارة والموظفين لشرح القرارات والسياسات الجديدة واستراتيجية البنك.
- التفكير في تقديم دورات تدريبية حول الإرشاد الوظيفي والاستشارات النفسية والاجتماعية. والذي يعزز الشعور بالعدالة الإنسانية داخل البنك.

– القيام بدراسات ميدانية تطبيقية حول مؤشرات قياس العدالة مثل:

✓ مؤشر رضا المهني لدى الموظفين.

✓ مؤشر الالتزام الأخلاقي.

✓ معدل الشكاوى المتعلقة بالعدالة التنظيمية.

✓ ربط تعزيز العدالة بزيادة الولاء والانتماء التنظيمي.

✓ قياس مستوى الضغط المهني لدى الموظفين والعمل على معرفة مؤشراتته بالبنك.

خاتمة: وبعد الوقوف والتطرق لمختلف محاور هذه الورقة البحثية وتحليل مستوى العدالة التنظيمية ببنك السلام الجزائر، تبين أن البنك قد نجح بدرجة كبيرة في تجسيد وتطبيق مبادئ العدالة داخل بيئته الداخلية، سواء في توزيع الموارد والمنح والمكافآت، أو في الإجراءات المتبعة، أو في أسلوب التفاعل بين الإدارة والموظفين، ما يدل على وجود رؤية مؤسسية واضحة تعطي للعدالة التنظيمية مكانة عالية، وتربطها بالقيم الإسلامية التي تُعد أساس هوية البنك وركيزة وشرعيته.

لقد كشفت الدراسة الاستطلاعية على أن تطبيق العدالة التنظيمية ببنك السلام الجزائر لم يكن مجرد امتثال لممارسات إدارية حديثة فحسب، بل هو خيار استراتيجي وقناعة تامة من الإدارة العليا للبنك وهو خيار قائم على مبادئ الشفافية، الإنصاف، الأمانة، واحترام الإنسان التي تشكل جوهر العمل المصرفي الإسلامي. مما يساهم في تعزيز رضا الموظفين، ورفع مستوى اندماجهم في العمل، وتعزيز الثقة بالإدارة العليا.

كما أبرزت الدراسة أن نجاح البنك في هذا الجانب يعكس نضجا تنظيميا وحرصا على التوازن بين الفعالية الإدارية والمرجعية الشرعية، مما يجعله نموذجا يحتذى به في القطاع المصرفي الإسلامي بالجزائر. ويؤكد ذلك أن الاستثمار في العدالة التنظيمية ليس مجرد قيمة أخلاقية، بل هو رافعة حقيقية لتحسين جودة الخدمات، وضمان الاستقرار الداخلي، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق المصرفية.

وعليه، يمكن القول إن بنك السلام الجزائر استطاع تطبيق ثقافة عدالة راسخة وفعالة، وأن المحافظة على هذا المستوى وتعزيزه مستقبلا يعد مسارا ضروريا لضمان الاستمرار والتميز، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك بما ينسجم مع مبادئ الشريعة الإسلامية ومتطلبات العمل المصرفي الحديث.

المراجع:

1. أميرة محمد رفعت حواس (2003) أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة.
2. الفضلي فضل صباح، والعنزي عوض خلف (2007). العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت المجلة العربية للعلوم الإدارية، 14(1)، 43-76.
3. ديسلر، جاري. (2003). إدارة الموارد البشرية (ترجمة) محمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
4. علوان، قاسم نايف، (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري - دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (2007)، 57-82.

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
2. Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. Newbury Park, CA, USA
3. Ishak, Noormala A., & Alam, Syed Shah. (2009). *The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Study*. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 324-334. United Kingdom.
4. Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). *Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior*. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

زهير مرابطين، وافية صحراوي (2025) واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات المصرفية دراسة حالة بنك السلام – الجزائر: دراسة نظرية تحليلية ، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 18 (العدد 01)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 89-104.