

مقاربة نظرية لمفهوم العدالة في العمل في ضوء بعض الدراسات

أ. سارة زويتي

جامعة الطارف

✓ ملخص:

العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية و مفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر. ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانهيار الرضا الوظيفي وتدهور سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

✓ مقدمة:

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة أساسية في علم المنظمات و علم الإدارة، و قد وصفت بمؤشرات شملت الإنتاجية و درجة تحقيق الرضا و التقليل من الغياب و دوران العمل، و كذا الحد من الضغوط و إجهاد العامل و المحافظة على صحة العامل. و قد جلب انتباه العديد من الباحثين منذ القدم و خاصة في الآونة الأخيرة، فالعدالة التنظيمية هي المهمة القادمة لوظيفة الموارد البشرية .

فقد ركزت جهود الباحثين على الموضوع الحيوي، و نتيجة لهذا انطلقت العديد من الدراسات ، منها ما هو نظري و منه ما هو عملي بهدف تحديد مفهومها و أبعادها و نظرياتها و طبيعة نشاطها داخل المنظمة وتوجهاتها المستقبلية و آثارها الإيجابية على المنظمة و على المورد البشري .

و موضوع العدالة التنظيمية من الأمور التي يجب على أي منظمة أن تتخذ كل التدابير اللازمة والجادة في توفيرها، من خلال حسن توزيع الموارد على العمال، وذلك عن طريق مراعاة مبدأ المساواة فيها وكذلك الحذر عند تطبيق الإجراءات التي يتم من خلالها تقسيم هذه الموارد على العمال، وكذلك أن يكون أصحاب الإدارة يتمتعون بحسن المعاملة الواحدة مع جميع العمال.

فمن المعروف أن قيم العدالة هي أساس الأداء المميز للمنظمات ورضا العاملين فيها، ولكي تستطيع المنظمة ضمان هذا الرضا، يجب عليها أن تعمل على تحقيق مستوي معين من العدالة التنظيمية يساهم في ظهور الكثير من المظاهر الإيجابية في المنظمة منها (الشعور بالانتماء و المواطنة و الولاء التنظيمي و حب العمل...) لكن الخسارة كبيرة إن لم تكن هناك عدالة و مساواة داخل المنظمة، فالظواهر التي ربما تحدث جراء غياب العدالة كثيرة منها (الشعور بالاعتزاز و نقص الدافعية و الأداء والإجهاد، ولعل أخطرهما هو الإصابة بالاحتراق النفسي).

وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

وقد كانت هناك محاولات كثيرة و عديدة منذ القدم في موضوع العدالة داخل العمل مثل نظرية العدالة لآدمز، و قربنبارغ و مورمان و ميهوف و موج....الخ.

1 - مفهوم العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية مفهوم يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة و موضوعية المخرجات و الإجراءات داخل المنظمة، بمعنى آخر فإن الإجراءات التنظيمية الذي قد يدركه أحد الموظفين على أنه إجراء متحيز و غير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية و عدم التحيز، و يعكس هذا الفكر مفهوم حساسية العدالة الذي يأخذ في الحسبان الفروق الفردية و النفسية للعاملين و مدى استجابتهم للعديد من المواقف و للقرارات التنظيمية و لذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، و ذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة، إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر، و حتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل.

تعود فكرة للعدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي وضعها "آدمز" (stacy Adams) في منتصف الستينات من القرن الماضي التي تنص على أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مخرجاتهم، فإن تساوى المعدلان من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، و لكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما يولد شعوراً بالتوتر و عدم الارتياح .

والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه، هو رغبة الفرد في أن يعامل كغيره من الأشخاص. فهو يحاول إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدم للمنظمة من خدمات، (مجهود فكري و جسمي، ...) و بين ما يحصل عليه منها في شكل دخل مادي و معنوي (أجور، ترقية، علاوات ...). فالشخص مدفوع لتحقيق العدالة بين ما يحصل عليه، و ما يقدمه للمنظمة مقارنة بغيره ممن يقومون بنفس العمل. فهناك أربع عناصر تقوم عليها هذه النظرية وهي:

- الشخص الذي يشعر بعدم العدالة.
- مجموعة المقارنة للتأكد من وجود العدالة أو عدمها.
- المدخلات المتمثلة في خصائص الفرد و ما يقدمه للمنظمة.
- المقابل أو الأشياء التي يحصل عليها الفرد من عمله (الترقية، الأجر، المسؤوليات ...).⁽¹⁾

إن مفهومي العدالة و المساواة يعدان من المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة الحكومية، فإن مفهوم العدالة التنظيمية تحديداً قد وجد اهتماماً متصاعداً في الغرب مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، فإن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضاً لم يبعد كثيراً عن تلك الحالة.⁽²⁾

مما سبق نجد أن العدالة التنظيمية مطلب أساسي للأداء الفعال بالمنظمات و تحقيق الرضا الشخصي للأفراد بتلك المنظمات، و تركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم، و تأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.⁽³⁾

وعليه نتطرق لبعض تعاريف العدالة التنظيمية :

العدالة التنظيمية La justice organisationnel : هي إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص المنح و المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة معا، أي أن العدالة التنظيمية هي مدي إدراك العامل لنزاهة الإجراءات و موضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة. (4)

و ضح " ليفنتال LEVENTHAL : المكونات الأساسية التي يرى أنها تمثل المدركات الجوهرية لمعنى العدالة عند الأفراد ، والتي ترتبط بمدى الالتزام ،أو عدم الالتزام بالقواعد المتمثلة في : الاستئناف، قاعدة الأخلاق، قاعدة التمثيل، قاعدة عدم الانحياز ، قاعدة الدقة، قاعدة الانسجام ". (5)

ومن جانب آخر يرى " زايد عادل محمد " أن مفهوم العدالة التنظيمية يعتبر من المفاهيم النسبية، ومعنى أن الإجراء التنظيمي الذي يراه عامل ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء غير عادل بالنسبة لآخر ". (6)

و يعتبر " سال و مور ، SAAL et MOOR " أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة و موضوعية الإجراءات و المخرجات ". (7)

أما " بيارس و ري ، BYARS et RUE " فيعرف العدالة التنظيمية على أنها " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة و العوائد المتحققة عنها ، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة ". (8)

كما عرف " كروبتزانو و قرينبارغ ، CROPANZANO et GREENBERG " العدالة التنظيمية بأنها " إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات ". (9)

و يرى " هوسام HUSEM " أن العدالة التنظيمية هي " درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات ، التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ، و تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، و تأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين ". (10)

والعدالة التنظيمية من وجهة نظر العلوم الاجتماعية :

العدالة التنظيمية تواجه العاملين يوميا في الحياة العملية، حيث تتخذ العديد من القرارات التي تؤثر عليهم، وترتبط هذه القرارات بتحقيق المهام والمشاريع (توزيع الأقساط ، الزيادة في الأجور ..). أو الناتجة عن السياق الذي يعملون فيه (حل النزاعات - الانضباط - الأساليب الجديدة في العمل). (11)

2- بعض الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية :

ولتوضيح العدالة التنظيمية نتطرق إلى بعض الدراسات التي قام بها بعض الباحثين في هذا المجال:

أ- دراسة قرينبارغ GREENBERG 1990 :

تناول دراستين:

- الدراسة الأولى حول : "العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بعدالة نظم التقييم (تقييم الأداء)"، توصلت الدراسة إلى وجود نوعيين من المحددات المؤثرة على ثقة العامل في نظم تقييم الأداء وهما عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات . ونقص هذا أن ثقة العامل بعدالة نظم التقييم تزداد كلما شعر العاملون بأن الفرصة متاحة أمامهم لإبداء آرائهم في التقييم السنوي دون أن يكون لذلك تأثير سلبي على رؤسائهم (العدالة الإجرائية) ، و بأن نتائج التقييم الأداء ترتبط بشكل أساسي بالجهود التي يبذلونها وليس بأي شيء آخر (العدالة التوزيعية) ". (12)

• أما الثانية بعنوان العدالة التنظيمية توصلت إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية و النمط القيادي المستخدم، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل علي عدالة الأسلوب، الذي يستخدمه المدير في التعامل معه علي المستويين الوظيفي والإنساني.

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين عدالة الإجراءات والنمط القيادي المستخدم، لأن شعور العمال بعدالة الإجراءات يتوقف إلى حد كبير علي قدرة المدير علي تحقيق نوع من الاتصال بينه وبين العاملين، يسمح لهم بنقل أفكارهم ومشاكلهم بكل حرية. (13)

ب- دراسة مورمان و ميهوف 1993 :

كانت الدراسة بعنوان " دور العدالة التنظيمية لمعرفة العلاقة بين أساليب الرقابة و الولاء " ، حيث شملت الدراسة 213 موظفا و 11 مديرا عاما في احدي شركات إدارة المسارح بالولايات الأمريكية .

و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين الولاء و العدالة التنظيمية، حيث أن الولاء هو رد الفعل الطبيعي للموظف إزاء شعوره بعدالة التوزيع ، فبوجود العلاقات بين العامل و المنظمة يزداد الولاء، و مع إحساسه أيضا بعدالة التوزيع و الإجراءات . (14)

ج- دراسة ايجان : 1994

كانت الدراسة حول " العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و مستويات أدائهم الوظيفي ، وقد حددت الدراسة ثلاثة ابعاد رئيسية للعدالة التنظيمية هي (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) .

وقد شملت الدراسة 362 مديرا و مشرفا من 10 شركات ، وقد توصلت الدراسة إلى أن عدالة التوزيع و التعاملات ترتبط بشكل ايجابي و قوي مع أداء العمال لمهامهم من جهة، و مع ولائهم من جهة أخرى، في حين لم تكن هناك علاقة قوية و واضحة بين عدالة التعاملات من جهة ، و أداء الواجبات و المهام و الولاء التنظيمي من جهة أخرى . (15)

د- دراسة VISWESVARAN AND ONES 2002 :

انت بعنوان " تفحص مفهوم العدالة التنظيمية، تحليل بعدي تقييمي للعلاقات مع اتجاهات و سلوك العمل " .

هدفت الدراسة إلى تفحص علاقة عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات مع الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و سلوك المواطن و الإنتاجية .

و قد اعتمدت الدراسة على نتائج مجموعة كبيرة من الدراسات السابقة التي تناولت علاقة العدالة مع كل و بعض المتغيرات السابقة ، و قد ذلت النتائج إلى أن الارتباط بين عدالة الإجراءات و كل من الرضا و الولاء و سلوك المواطن و الإنتاجية كان أقوى من ارتباط العدالة مع تلك المتغيرات . (16)

3- أبعاد العدالة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما : (17)

- عدالة التوزيع
- عدالة الإجراءات

و هناك من اعتبر عدالة التفاعلات جزء لا يتجزأ من عدالة الإجراءات . (18)

يتفق معظم الباحثين في العدالة التنظيمية أن هناك ثلاثة قضايا رئيسية و أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة. (19)

- القضية الأولى العدالة التوزيعية

- القضية الثانية العدالة الإجرائية
- القضية الثالثة العدالة التعاملية

وما اتفق عليه الكثير من الباحثين، أن أبعاد العدالة التنظيمية هي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

أ- العدالة التوزيعية *La justice distributive* : يرى العديد من الباحثين أن أساس العدالة التوزيعية يعود إلى نظرية المساواة ل "أدامس"، حيث توصلت الدراسات إلى أن الفرد لا يهتم فقط بالكمية المطلقة للمخرجات التي يحصل عليها، ولكن يهتم أيضا بعدالة هذه الكمية من المخرجات. (20)

هي العدالة والمساواة في توزيع الموارد على الأفراد من أجور ومنح و مكافآت، و حوافز و عب العمل، و هي تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية.

و تعرف عدالة التوزيع بأنها عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الموظف، وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين اتجاه عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة. (21)

ب- العدالة الإجرائية *La justice procédural* :

تعرف أيضا بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، و تتمحور حول الإجراءات و القوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية.

ركزت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية، في السابق على العدالة التوزيعية ولكن في السبعينات بدأ الباحثون يأخذون منحى آخر، حيث أشاروا أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج العدالة التوزيعية، وإنما أيضا على كيفية اتخاذ القرارات، وهذا الذي يعرف بالعدالة الإجرائية.

وبعني هذا المفهوم مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات المسبقة التي تمس الأفراد، بمعنى آخر مدى عدالة العمليات المسبقة في تحديد المكافآت (مثل المبادئ والأسس التي يتم الاعتماد عليها في تحديد الأجور، الترقيات، احتساب المرد ودية...)

كما تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، بخصوص تحديد الأجور، وتوزيع المكافآت التي تعتبر جد مهمة للموظفين. (22)

وعليه فادا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فان العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. (23)

بمعنى آخر تمثل عدالة الإجراءات انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية التي استخدمت في تحديد الإجراءات، التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، وكذلك قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين.

وبناء على ذلك يمكن القول أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:

- القواعد و المعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات و عملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد والأفراد اللذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

ج- العدالة التفاعلية La justice interaction (العدالة التفاعلية):

و تعني درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، و تتمركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي القرارات ، و فيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام و التقدير والكرامة، وهنا فان مصطلح العدالة التفاعلية أو التفاعلية يستخدم للدلالة على نوع من العدالة التنظيمية.

وتعتبر امتدادا للعدالة الإجرائية، ويقصد بها مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات. (24)

وهي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد، والتي ترتبط بشكل أساسي بطرق تعامل المدراء والمسيرين مع المرؤوسين على نحو المصادقية والاحترام، وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار. وقد أشار العديد من الباحثين أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هما: (25)

– عدالة العلاقات الشخصية. (interpersonal justice)

– عدالة المعلومات. (informationnel justice)

4- نظريات العدالة التنظيمية:

نظرا للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، فقد انصبحت جهود الباحثين على تفسيرها لتصبح موضوعا مستقلا له نظرياته و باحثيه المتخصصين و من أهم هذه النظريات نجد:

أ- نظرية العدالة لأدمز (ADAMS):

تعود هذه النظرية لمقدمها آدمز سنة 1963. والذي عمل كباحث نفسي في شركة "جينرال إلكتريك" وقد أطلق على هذه النظرية عدة أسماء من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ، نظرية التبادل أو المبادلة أو نظرية المساواة أو العدالة ، والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه، يتحدد بمقارنة مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات و مدخلات الآخرين، الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم و عوائدهم من جهة، وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة لتلك التي يعملون بها، في المنظمة من جهة أخرى. فادا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة متساوية و غير عادلة، بالمقارنة مع غيره فسيولد داخله توتر و باعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة. فادا كانت نتيجة المقارنة عادلة و تساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا أو أما إذا كانت النتيجة العكس هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله .

و أوضح كل من " اورغان و بتمان 1991 organ & batman " أن جوهر نظرية العدالة يدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل و العدالة ، و تفترض النظرية أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت و حوافز من عمله تحدد شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته ، وأن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بعدالة مقارنة مع الآخرين . (26)

وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية : (27)

- الفرد: الشخص الذي يدرك العدالة أو عدم العدالة .
- المقارنة بالآخرين : مجموعة من الأفراد يستعملون من قبل الفرد (علاقة مرتبطة بنسبة المدخلات إلى النتائج).
- المدخلات : و تمثل خصائص الفرد كالمهارات ، و التجربة و التعلم والموصوفة كالعمر و الجنس و العرق.

- النتائج: ما يحصل عليه الفرد من نتائج العمل كالاقراراف والجزاءات و الأجور .
ومن تم قد تتحقق العدالة عندما يدرك الأفراد أن نسب مدخلاتهم (الجهود) إلى نتائجهم (المكافآت) مساوية لنسب العمال الآخرين ، وتكون هناك الالعدالة عندما لا تكون النسب متساوية.
شكل رقم (01) يوضح عملية المقارنة بين العوائد و الجهودات في نظرية المساواة لأدمز⁽²⁷⁾

$$\begin{array}{rcl}
 \text{نتائج و عوائد الفرد} & \geq & \frac{\text{عوائد و نتائج الفرد الآخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} \\
 \text{عوائد الفرد} & \leq & \frac{\text{عوائد و نتائج فرد آخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}} \\
 \text{عوائد الفرد} & = & \frac{\text{عوائد أو نتائج الفرد الآخر}}{\text{مجهود الفرد الآخر}}
 \end{array}$$

عدم مساواة سالبة عدم مساواة موجبة وجود المساواة

ب- نظرية العدالة لرولس (RAWLS):

يرى جون رولس أن العدالة اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى و لمساواة العقد الاجتماعي، و تقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر على الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص .

و في الجانب الثاني يفترض " رولس " أن هؤلاء يجتمعون و يتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة .

و في هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية و اختيار وطوعية، وتشكل لهم قوانين منصفة و التي تجعل التقاتلهم و تعاونهم ممكنا في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات و المنافع التي يجنونها جميعا من جراء التعاقد و التعاون، و كذلك يساعدهم على اقتسام المهام و الواجبات ، و هنا سمي " رولس " العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس و المبادئ إنصافا، أو العدالة هي الإنصاف ، و يعني الإنصاف: إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى .⁽²⁹⁾

إن العدالة تحقق الانسجام بين الإنسان والطبيعة، وبين الإنسان والإنسان الآخر، وبين الإنسان ونفسه.⁽³⁰⁾

تتضح مبادئ العدالة عند " رولس " في مبدئين هما :⁽³¹⁾

- المبدأ الأول: هو مبدأ الحرية المتساوية و يهدف إلى منح كل شخص حقه الكامل.

- المبدأ الثاني: يقتضي بحصول الجميع على فرص متكافئة للمنافسة على شتى المناصب.

إن العدالة كإنصاف ، هي القاعدة التي تضمن التوزيع العادل للخيرات وفق تصور أخلاقي يرضي الجميع، وذلك من خلال مبادئ العدالة الاجتماعية كما بلورها رولس والتي تكون وسيلة فعالة لتوحيد الحقوق والواجبات داخل المؤسسات الأساسية للمجتمع، كما أنها تساعد على التوزيع السليم والمتكافئ للأرباح.

فتحقيق العدالة كإنصاف شرط الإيمان بمبدأ التعاون كعنصر استراتيجي لتوفير الرفاهية للجميع، أي أن " رولس " يبحث على تحقيق البعد الاجتماعي في عملية إنتاج الخيرات، مادامت هذه الأخيرة ستوزع بالتساوي على أفراد المجتمع (العدالة التوزيعية).

حسب نظرية رولس، جميع القيم الاجتماعية الحرة، الفرصة، والثروة، والدخل والأسس الاجتماعية لاحترام الذات يجب توزيعها بالتساوي إلا إذا كان التوزيع غير المتساوي لأي أو لجميع هذه القيم لمصلحة كل شخص. إن الظلم هو ببساطة الامساواة التي لا تكون في منفعة الجميع.⁽³²⁾

ج- نظرية العدالة لبورتر و لولر :

قام " بورتر و لولر " بتطوير نظرية فروم وقد طورت سنة 1968، حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج "فروم" مستغيرا جديدا هو رضا العامل عن عمله .

وقد ربطت هذه النظرية الرضا عن العمل بكل من الإنجاز و العائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد.

وبموجب هذه النظرية يتحقق رضا الفرد بمدي تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الجهد المبذول والإنجاز، فان الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقها فستحدث حالة عدم رضا، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد، ولذلك فان أبرز ما أضافته هذه النظرية إلى نظرية التوقع لفروم هو المفهوم الذي يستعمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه. وأن القناعة والرضا تتحدد بمدي التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد. وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد هما: (33)

- عوائد ذاتية: هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وتشبع الحاجات العليا لدى الفرد.
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا، كالترقية والأجور و الأمن الوظيفي.

وتم التأكيد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، و على احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد و أن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاد دوره كي يشكل دعما لجهدته لتحقيق الناتج التي يصبوا إليها.

ولا تهتم نظرية التوقع بتحديد أنواع الحاجات و لكن تهتم بعملية التفكير التي يستخدمها الأفراد لتحقيق المكافآت . (34)
ه-نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (FREDRICKSON): (35)

من مسوغات نظرية العدالة الاجتماعية أنها انطلقت من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، و الذي كان يعاني من غياب العدالة و المساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد و المؤسسات الإدارية ، و أدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية و الإدارية .

و يرى "فردريكسون" 1986 أن هذه الظروف الاجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية ، و التي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع ، و توفير فرص العمل لجميع الناس وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على قدم المساواة دون تمييز في الأجور و الحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم .

ومن هذه الخلفيات الأساسية لمبررات إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم " فردريكسون " نظريته في العدالة بوصفها مرتكزا مهما في حقل الإدارة بديلا عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة ، تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية و القانونية و الاجتماعية

5_ أهمية و دور العدالة التنظيمية داخل المنظمات:

يقتضي على المنظمات التحكم في أسس العدالة وكيفية ممارستها على العمال و إدراك دورها الفعال، بدأ بطرق اختيار العاملين وفق الجدارة و الاستحقاق، ومن الاستمرار في تطبيق هذه المعايير في عمليات الترقية، تقييم الأداء، تقديم الحوافز و الأجور و المنافع الأخرى للعاملين.

و نظرا للوعي المتزايد من طرف المستخدمين ، تتضاعف يوميا عدد الشكاوي باختلاف مضامينها، الدالة على عدم الإنصاف، فهذه الشكاوي تصب في معظمها عن عدم قدرة المنظمات اليوم على إحداث التوازن بين أهدافها وأهداف مستخدميها، و بين حقوقهم وواجباتهم ، ما يدخلها في متاهات تبعد عنها الأهداف الحقيقية المسطرة .

وعليه تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق أهدافها من خلال مواردها البشرية، وهذا لضمان بلوغ غايات غاياتها ، فالعنصر البشري هو الأكثر نجاعة لتحقيق ذلك ، فهو المحور الأساسي في هذه العملية ، لذا أصبح الاهتمام بالعاملين من أهم الموضوعات المهمة في حقل الإدارة .

و تظهر القيمة الحقيقية للمسيرين اليوم من خلال قدرة هؤلاء و توجهات أصحاب القرار على ترسيخ مبدأ العدالة التنظيمية و جعلها ممكنة التحقيق، بغية إظهار السلوكيات الإيجابية المعبرة عن احتياجات المرؤوسين بمعاملتهم بطريقة موضوعية و عادلة و خالية من التحيز و عدم الموضوعية و الإجحاف .

فعدم ضبط أصحاب القرار للعدالة التنظيمية و عدم التحكم بها و عدم تحقيقها عبر الأبعاد الدالة عليها، يؤدي إلى عدم الرضا من قبل العامل ، أما الحرص على تأكيد فئات العاملين ووجود إنصاف ومساواة يضمن خلق التوازن و الرضا بين الواجبات و الحقوق ، و بين الأعباء الوظيفية والامتيازات، وبين الجهود المبذولة و طرق التوزيع .

وبالتالي بلوغ درجة الرضا و الاتفاق حول الأهداف المسطرة و يسود مناخ تنظيمي إيجابي و بروز روح المبادرة و الابتكار و الإبداع.... الخ.

تعتبر العدالة التنظيمية من المؤشرات الأساسية في تنمية قدرات الأفراد و القضاء على إحباطهم والتقليص من الصراع التنظيمي ، و بروز التجانس و التكافؤ و التضامن بين العاملين و الإدارة، فالعدالة توضح حقيقة نظام توزيع الرواتب و الأجور في المؤسسة.

فدور العدالة يغني المسيرين من الخوض في مسائل هامشية من شأنها تعطيل مسار المؤسسة لبلوغ أهدافها، فالعدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة و الهامة في الميدان التنظيمي.

وتتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال العدالة الإجرائية.
- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل استمرار العمليات التنظيمية .

- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحقق طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة في المنظمة.⁽³⁶⁾

لقد أثبتت الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها:

- المواطنة التنظيمية، فوجود عادة تنظيمية يزداد الشعور بالمواطنة و حب منظمة العمل
- الإجهاد الإداري فعدم وجود عدل يؤدي إلى إجهاد و توتر الفرد ، و هذا ما نحن بصدد دراسته في هته الدراسة .
- الولاء التنظيمي: أثبتت الدراسات أن إدراك الفرد للعدالة من خلال أبعادها الثلاثة، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، الذي يعتبر الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه للاندماج في العمل، فمقابل شعور الفرد بالعدالة فهو يسعى لمقابلة ذلك الشعور أو تعويضه وعن طريق قيامه بسلوك أو عمل مرغوب فيه لدى المنظمة، خارج عن حدود الدور المطلوب منه في المنظمة.
- ان ثقة الفرد العامل في عدالة و دقة التقييم المطبق في المنظمة، تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملية) ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد بأن تقديرات التقييم تتم علي أساس الجهد المبذول والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل في إبداء رأيه نحو عملية التقييم.
- تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا الأخير يؤثر على دوافع الفرد العامل بزيادة مكافئات وعوائد الجماعة وليس الفرد. إن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة، توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.
- تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر، يحاول إزالته وذلك بالتأثير على أدائه في العمل، من حيث الكم والنوع أو بكثرة التأخير عن العمل أو التغيب عن العمل أحيانا، وهذا الذي يؤثر علي حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل.⁽³⁷⁾
- بالإضافة إلى ذلك فقد بينت العديد من الدراسات الأهمية البالغة للعدالة التنظيمية، فقد أوضح "جرين بارج". أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، انطلاقا من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم، على المستويين الوظيفي والإنساني.
- وقد أيد هذه النتيجة "بول وتريفنوا و سمس" سنة 1994 اللذين أشاروا في دراسة لهم، إلى أن العاملين اللذين يحسون بالعدالة من مديهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بدل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو لم يطلب منهم ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة.⁽³⁸⁾
- كما تبرز أهمية العدالة التنظيمية في المظاهر التي تنتج عن غيابها في المؤسسات، فقد ذكر باحثون أن عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة علي المنظمات. وذلك على النحو التالي:
- بالنسبة للعدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد، قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي، انخفاض جودة الأداء، نقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- بالنسبة للعدالة الإجرائية: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالنتائج التنظيمية السلبية مثل:
- انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.
- نقص الرضا الوظيفي.

- انخفاض الانتماء التنظيمي. (39)

لتفادي المعوقات و الأخذ بالإيجابيات ،يجب على المسيرين تحقيق العدالة التنظيمية قصد تحقيق رضا العمال ، و بالتالي المحافظة على استقرار و توازن بيئة التنظيم لضمان الاستمرارية و النجاح في ظل بيئة تنافسية لا تعترف بالثبات .

- وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفّرها الإسلام أساساً للأداء المميز للمنظمات، وتحقيقاً لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة.(40)

✓ خاتمة:

العدالة التنظيمية هي إحدى محددات السلوك التنظيمي ، فهي تلعب دوراً رئيسياً داخل التنظيم ، نظراً لأهميتها و لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التي تؤثر على نجاح المنظمات و تطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية ، فالعدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي و الإنساني الذي يعامل به من قبل رئيسه .

و هنا يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي، خاصة أن العديد من الدراسات العربية قد أثبتت وجود عدة سلبيات في القطاعات الحكومية العربية ناتجة عن تراجع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية . ولعلّ من أبرز تلك السلبيات ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.

✓ قائمة المراجع والمواش:

- 1 - عبد الله بن عبد الغني الطجم، د. طلق بن عوض الله السواط : السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظرية - التطبيقات)، دار حافظ للنشر و التوزيع، ط1 ، جدة، 2004، ص 124 .
- 2 - الفضيلي، فضل صباح ، عوض خلف العتري : " العلاقة بين العدالة التنظيمية و بعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية في أجهزة الحكومة في دولة الكويت "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م 14، ع1، 2007، ص 42 .
- 3 - لوكيا الهاشمي: مقررات دراسية بعنوان (العدالة التنظيمية و الإجهاد)، قسنطينة، 2013، ص 3.
- 4 - نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 27 ، الأردن، 2012 ، ص 80 .
- 5 - المحارمة ، محمد ثامر : مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك و الطفيلية بالعدالة التنظيمية ، دراسة ميدانية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 40 العدد 02 ، السنة 2000، ص 325، 326 .
- 6 - المرجع نفسه، ص 326 .
- 7 - المرجع نفسه، ص 326 .
- 8- فهمي صلاح الفهداوي ، نشأت أحمد القطاونة : تأثير العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في محافظة الجنوب الأردنية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 24 ، العدد 02، السنة 2004 ، ص 14 .
- 9 - المرجع نفسه، ص 14 .
- 10 - المرجع نفسه ، ص 10 .

11_ D.stiner et florance rolland, comment réussir l'introduction de changement(les rapport de la justice organisationnel), group eyrolles, 2006, p 55.

- 12_ GREENBER G J , : "Organizational justice yesterday today and tomorrow " , journal of management , 16, 1990 pp , 399 432
- 13 _ سامية خميس أبو الندي، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي، رسالة شهادة الماجستير منشورة ، تحت إشراف د. رشدي عبد اللطيف وادي، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، ص 207 ،
- 14_ MIEHOOF ,B, and, MOORMAN ,R « justice a mediated of the relationship between methods of monitoring and organizational citizens behavior » , academy of management journal 36 , 1993, pp, 527, 556
- 15_ EGAN TERRI : « multiple dimension of organisationnel justice perceptions and individuel level performance » , dissertation abstract international , vol 54, 1994, p8
- 16 _ بندر أبو تاية : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الحكومة في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، م 20، ع 2، ص 158 .
- 17_ Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L., "Organizational Justice As An Antecedent Of Job performance", Gadjah Mada International Journal of Business, Vol. 9, No. 3, 2007 P339.
- 18_ Tatum, B. C., & Eberlin, R. J., "The relationship between organizational justice and conflict style", Business Strategy Series, Vol. 9, No. 6 .2008 P 298.
- 19 _ بندر أبو تاية : مرجع سبق ذكره، ص، ص، 150، 151
- 20 _ محمد الطعمنة ، أحلام رجب الشاوي: مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي بالعراق ، المجلة العربية للإدارة ،الصادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية 2011 ص، 15
- 21_ Ishak, N. A, & Alam, S. S., "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", European Journal of Social Sciences, Vol. 8, No. 2, 2009 P 326.
- 22_ Lee, H. R., "An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry", Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, , p 27
- 23 _ لوكيا الهاشمي: العدالة التنظيمية و الإجهاد، مرجع سابق، ص 4
- 24 _ حامد، سعيد شعبان : أثر علاقة الفرد برئيسه و إدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين و سيطتين على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمي دراسة ميدانية ، مجلة المحاسبة والإدارة و التأمين، كلية التجارة ،جامعة القاهرة، م 42، ع 61، 2003، ص، 10 .
- 25 _ عامر علي حسين العطوي : " اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الاقتصاد بالقادسية، الموقع الالكتروني
- www.pdfactory.com
- 26 _ رضا تير: اهتمامات تسيير الموارد البشرية و سلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل، (مقاربة العدالة التنظيمية). رسالة دكتوراه غير منشورة، تحت إشراف أ.د. يلماز و أ.د. أحمد رحمان، الجزائر- 2007، ص، 11 .
- 27 _ رعد حسن الصرن: "نظريات الإدارة والأعمال"، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط 1، 2004، ص 291.
- 28 _ حسين حريم: سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ،عمان، 1997 ص 121 .
- 29 _ محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، مرجع سبق ذكره، ص، 12.
- 30 _ جون رولز : نظرية في العدالة، تأليف، ترجمة ليلي الطويل، الهيئة العامة السورية للكتاب، دمشق- 2011، ص 6 .
- 31 _ المرجع نفسه، ص، 6 .
- 32 _ المرجع نفسه، ص 95.
- 33 _ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 294 .