

تاريخ الاستلام: 2025/01/15 تاريخ القبول: 2025/07/05 تاريخ النشر: 2025/07/30

كريمة عطوي^{*1}

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)

Email: attouik44@gmail.com

سفيان بوعطيط²

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)

Email: sofianebouattit@yahoo.fr

المخلص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى الكشف على العدالة التنظيمية وأهم المراحل التي مرت بها لتجسيدها في المؤسسات المعاصرة، انطلاقاً من مفهومها، خصائصها، مقاومتها وحساسيتها والتعرف على أهم أبعادها: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية بالإضافة إلى التعرف على ظاهرة التنمر في بيئة العمل (مفهومه، أسبابه، خصائصه وصفات الشخص المتنمر) التي أصبحت من المشكلات الإدارية المستبعدة- المهددة لمروية العمال والمؤسسة على حد سواء والتي أخذت بالتنامي في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات ومن تم التعرض في هذه الدراسة إلى إستراتيجية العدالة التنظيمية بكل أبعادها لمحاربة التنمر الوظيفي والقضاء على آثاره وعلى سلوكيات المتنمرين في الوسط المهني ليسود العدل، الإنصاف والمساواة بين الموظفين ولضمان استقرارهم والتزامهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف ونجاح المؤسسة

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية، العدالة الإجرائية، التنمر الوظيفي.

Abstract:

This research paper aims to identify organizational justice and the most important stages in which it has undergone to embody it in the contemporary institutions, based on its concept, its characteristics, its resistance, its sensitivity and identifying its most important dimensions :distributive justice, procedural justice and interpersonal justice as well as identifying phenomenon of bullying in the workplace (its concept, its reasons, its characteristics and the traits of the bully), that became one of the administrative problems which is evolving - threatening the productivity of both workers and institution tyrannizing in all institutions and sectors. In this study, the organizational justice strategy with all its dimensions were discussed, in order to combat workplace bullying and to eliminate its effects and the behaviors of bullies in the workplace, for justice ,equity and fairness prevail between workers and ensure their stability ,their commitment and their loyalty to the institution. The refore, achieving the objectives and the success of the institution.

Keywords: organizational justice, distributive justice, Transactional justice, procedural justice, occupational bullying.

* المؤلف المرسل

المقدمة

عرف المجتمع الإنساني الثورة الصناعية التي أفرزت العديد من المظاهر السيكوسوسيولوجية التي تناولها الباحثون لزيادة الإنتاجية ، انطلاقا من روبرت كينغ و مارتون تيلور الذين ركزوا على المظاهر الفيزيائية للعمل التكنولوجي و تقسيم العمل التي أظهرت محدوديتها مع ظهور الحركات العمالية المطالبة غالبا بتحسين ظروف العمل و المطالبة بحقوق جديدة للعامل ، كتحديد ساعات العمل ، العطل الأسبوعية و السنوية ، التطبيب و الرفع من مرتباتهم . لقي رفع مطالبهم ردود فعل عنيفة في CHICAGO ، ففي 1 ماي 1886 أدى خروج 340 ألف عامل الشرطة لفتح النار على المتظاهرين عشوائيا مما سبب وفاة عدد كبير من العمال (عادل، 2000). فالثورة الصناعية كما كانت نقمة على الطبقة العمالية ، كانت نعمة على أرباب العمل خاصة في ظل الرأسمالية الذين سعوا إلى إيجاد الطرق المثلى لزيادة الإنتاج و الإنتاجية ، فبعد التaylorية أنشاء

هنري (1947-1963) طريقة جديدة لتنظيم وتسيير اليد العاملة ، وإنشاء النظام الهرمي للسلطة تقسيم العمل العمودي . و تخضع مردودية العمال في الراتب وتقسيم العمل الأفقي للمراقبة في التسيير وهذا ما يسمى بالتنظيم العلمي للعمل ORGANISATION SCIENTIFIQUE DE TRAVAIL هي التي تركز على الراتب حيث حدد الراتب اليومي بدولار واحد ORDISME " في اليوم لرفع المستوى المعيشي للعمال ، وجعل كل عامل مستهلك محتمل لخاصية التي تتميز بها الفوردية (مجدرة، 2008)

من الواضح أن كل من التaylorية والفوردية تمحورت أبحاثها حول الظروف المادية للعمل استعملت

التكنولوجية ، تقسيم العمل الهرم السلطوي العمودي و الأفقي وأهملت إلى حد كبير العنصر البشري في التنظيم . بفضل أعمال التون مايو ELTON N MAYO الذي أجرى أبحاث في مصنع واتسرن الكتريك WASTER ELECTRIC ، في هاورتون ما بين 1924-1934 ، وكان هدف هذه التجارب هو دراسة الظروف المادية للعمل و حرص التجارب كلها على الإنتاجية "إلا أن نتائج هذه الدراسة ،أوضحت أن الزيادة لم تكمن أسبابها في الظروف الفيزيكية بل بفضل العلاقات بين الأفراد ،تغيير سلوك المشرفين الذي أثر على العلاقات بين سلوك الأفراد (احمد ، 2007) وتعتبر هذه التجارب أول من اهتم بالعامل الإنساني لكن لم يتطرق إلى العدالة التنظيمية بتاتا .

ففي 1960 جاءت أبحاث وتجارب جون ستايسي ادمز Jhan stacey adms ، الذي أوضح أن كل عامل في منصبه يتجه إلى مقارنة وضعيته (راتبه، امتيازاته و أعباء عمله)(بوضعية زملائه في المؤسسة أو خارجها هذه المقارنة يمكن أن تؤدي إلى ملاحظة البحث عن العدالة التي تشكل محرك أساسي للدوافع الفردية" (عبده، 2007) تدفع بالعامل إلى ردة فعل لإعادة التوازن no équité عدم مساواة

« Chaque salaire de travail a tendance a comparer sa situation (salaire, avantage, charge de travail avec celle des autres personnels au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci, cette comparaison peut Conduire à un constat de non équité que va pousser le salarier à agir pour rétablir l'équilibre, la recherche de la justice est donc un moteur essentiel de la motivation (individuelle » (CROPANZO, 1997),

من الواضح أن ستايسي ادمز Staycey adams تطرق في أبحاثه إلى مفهوم العدالة داخل المؤسسة وأثرها على سلوكيات العامل إلا أن مفهوم العدالة التنظيمية برز لأول مرة مع دراسات التي نشرها جيرالد غرينميرغ Gerald Greemberg في 1987 ، نعتقد أن هذا التاريخ يعد انطلاقة فعالة للاهتمام بالعدالة التنظيمية التي تعد المحور الأساسي للمطالب العمالية الذي نادى بها (امبروز و شمنتك ambrose & Ichmink)

1. مفهوم العدالة التنظيمية :

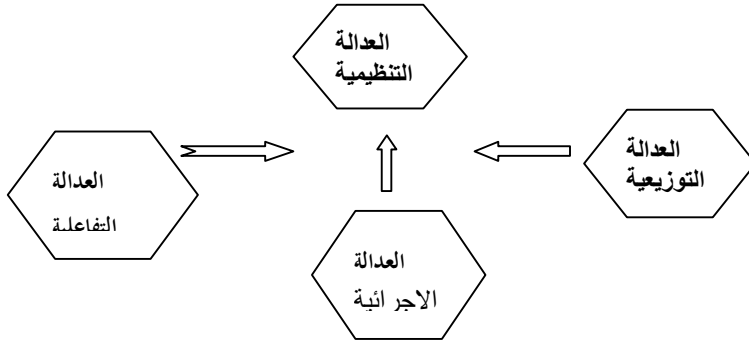
يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية محورا أساسيا ذا تأثير ايجابي على الأداء بوجه عام ويعتقد جيرالد غرينميرغ

GERALD GREENBERG 1996 أن العدالة التنظيمية مفهوم يصف " إدراك الأفراد لمدى العدل الذي يعاملون به وكيف يؤثر ذلك على بعض النتائج مثل الالتزام والرضا الوظيفي ، فهي بذلك تعبر عن ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم وأوضاعهم مع حالة زملائهم في العمل ،وهي كذلك تشير إلى إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برؤسائهم المباشرين وتؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل " (خليفة، 2002). وأضاف كول Cole صفات أخرى لهذا التعامل في تعريفه وهي العدل والنزاهة فيعرف العدالة التنظيمية "الدرجة التي يعتقد بها العاملين بأن النتائج التي يتلقونها، وطرق معاملتهم داخل المنظمة نزيهة وعادلة " (محمد، 2006)

بدمج هذين التعريفين فان العدالة التنظيمية تعبر عن إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل، بمقارنة حالتهم و أوضاعهم مع حالة و أوضاع زملائهم في مكان العمل و الدرجة التي يعتقدون بها بأن النتائج التي يتلقونها و طرق معاملتهم داخل المنظمة ،نزيهة وعادلة بتفكيك هذا التعريف ، نكتشف ثلاث مستويات للعدالة التنظيمية عدالة توزيعية ترتبط أساسا بالنتائج التي يتلقاها العامل مقابل أدائهم عدالة

إجرائية ترتبط بالإجراءات التنظيمية التي تنظم العلاقات بين العاملين في الهرم التسلسلي للسلطة وكيفية توزيع الأدوار الرواتب ، الحوافز و العلاوات التدرج في السلم الوظيفي والإجراءات العقابية (نايف، 2007).

أما المستوى الثالث هو العدالة التفاعلية فهي تعكس إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يتلقاها من رؤسائه مقابل أدائه وسلوكياته في العمل
شكل رقم (1) مخطط يوضح أبعاد العدالة التنظيمية



2.العدالة التوزيعية Justice Distributive

وتشمل تقييم نتائج وانعكاسات توزيع الموارد خاصة فيما يتعلق بالمعادلة بين المخرجات المستعملة الناتجة عن توزيع الموارد مقابل ما يدركه العامل أو ما يضمنه مستحقا مبنيا على مقارنة وضعيته بوضعية زملائه في العمل. وتعد العدالة التوزيعية أقدم الأبعاد من حيث الدراسة ، ويعتبر آدمز Adams رائد في هذا المجال حيث تناول (نظرية العدالة التنظيمية لأول مرة في سنتي 1963 و 1965 ارتكز على فرضية أن " أفعال الأفراد قد تكون محفزة على حسب ما سيجنيه من إرضاء لحاجاته و ما سيقبله من خسائر ناتجة عن هذا الإرضاء " (جاسر، 2010)

وجاء تعريف غرينبرغ 1990-1987 Greenberg للعدالة التوزيعية على أنها "تخص الإحساس بالعدالة المدركة مقابل القرارات المتخذة تجاهنا من المنظمة أو مقابل المكافآت الممنوحة

« La justice distributive concerne le sentiment de justice perçue face aux (piasecki, 2017) notre égard par l'organisation ou discisions prise a face aux recomposes données ».

المكافئات الممنوحة تدل سواء على الاعتراف الرسمي او غير الرسمي بالجهد المبذول ، بمعنى أن العامل من خلال مجهوداته المبذولة باستثماره في عمله ينتظر مقابل متساويا مع هذا الاستثمار هذه العلاقة بين العامل و المنظمة سماها (روبنسون و روسو 1994 Robinson et Rousseau بمبدأ التبادل الذي يأخذ شكل " عقد سيكولوجي يمثل مجموعة من الوعود والواجبات المتبادلة بين المستعمل و العامل يتحطم هذا العقد لذا كان التبادل غير عادل، إذا خل المستعمل بواجباته، إذا كان الأجر أدنى من الجهد Dissonance Cognitive -festingue- 1957 المبذول يؤدي إلى حالة نفور إدراك العامل لشعره بحرج وتوتر سيكولوجي (غضب شعور بالذنب تدفعه إلى تعديل أو تغيير إسهاماته أو تعويضها بسلوكيات هشة (غير منتجة وغير مواطنيه) لذلك الإنصاف عامل أساسي في إدراك العدالة التوزيعية (درة، 2008). فالعامل في ظروف عمل منصفة

يكون إدراكه للعدالة التنظيمية ايجابيا و تنجر عن هذا الإدراك سلوكيات ايجابية و شعور بالمواطنة و الانتماء إلى المنظمة. إلا انه وبالرغم من أن سلوك العامل و إدراكه للعدالة التنظيمية يتوقف على المعادلة بين ما يقدمه وما يجنيه فإذا خابت توقعاته فيما يجنيه فان اهتمام العامل لا يتوقف عند العدالة التوزيعية و حصته أو منابه من موارد المنظمة بل يتعداها ليتساءل حول الإجراءات القانونية الرسمية و الإجراءات غير الرسمية التي تحدد القرارات و أآلتي تحدد بدورها ما سيجنيه مقابل

المجهودات التي قدمها وهاته الإجراءات و القرارات التي تنبثق عنها تتلخص في مفهوم العدالة الإجرائية . لكن قبل التطرق إلى مفهوم العدالة الإجرائية يجب أن نفرق بين شكلين من العدالة التوزيعية :

-مادية : تتلخص في المخرجات التي يتحصل عليها العامل مقابل ما يقدمه من إسهامات في العملية الإنتاجية.من اجر ، علاوات مكافآت حوافز و جوائز - معنوية : وتتمثل في اعتراف المنظمة أو المشرف المباشر مما يقدمه العامل، وتنعكس في المعاملة الحسنة الاحترام المتبادل ، التشجيع و الامتنان ، كما قد تجمع هذه الحالة تعكس إنصاف العامل بما يقدمه مجهودات للمنظمة ، في الحالة المعاكسة فان العامل سيتساءل و يستفسر عن طرق وإجراءات اتخاذ القرارات التي تقيم أدائه وسلوكياته في المنظمة ، ويحدث عنده نفور إدراكي هذه العملية تدعى بالعدالة الإجرائية (نايف، 2007)

معظم الدراسات و الأبحاث تؤكد أن العدالة التوزيعية تترتب أو تتوقف على عملية إجراءات تنظيمية تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات وكل القوانين التنظيمية التي تبلور شكل التنظيم والمعايير السلوكية و العلاقات داخل هذا التنظيم ، إضافة قواعد التي تحدد العدالة التوزيعية من رواتب و حوافز و مكافآت ...الخ أو بالمقابل الخصومات والعقوبات إلى غاية الطرد من المنظومة . بالرجوع إلى مدرسة العلاقات الإنسانية يسمى هذا الإطار بالتنظيم الرسمي .

و يمان العامل ينطوي على طبيعة إنسانية ذات شخصية معينة ، انفعالات عواطف ، استعدادات و رودود أفعال فان هذه الطبيعة تدفعه إلى الدخول في علاقات في هذا التنظيم مع زملائه في نفس الرتبة وحتى الرتب التصاعدية أ و التنازلية في الهرم السلطوي ، لكن هذه العلاقات لا تخضع إلى قواعد أو معايير

التنظيم بمقدار ما تكون علاقات ودية، احترام متبادل، صداقة، تودد أو اختلاف و تناحر وهذه العلاقات تبلور المستوى الثاني من أي تنظيم غير الرسمي فإذا كان التنظيم الرسمي في الغالب هو من يحدد طبيعة و شكل العدالة التوزيعية فقد يؤثر التنظيم غير الرسمي بشكل أو بآخر في هذه العملية، وعلى المستويين التنظيمي الرسمي وغير الرسمي تتحدد طبيعة العدالة الإجرائية وانعكاساتها على العدالة التوزيعية (الخشروم، 2006)

تذهب كل الأبحاث التي تناولت العدالة التنظيمية بالدراسة إلى أن "الأفراد يقيمون عموما الطبيعة العادلة لحدث أو موقف ما بالعملية التي منح بها الأجر، فقد يكون الأجر تحت مستوى الانتظار مع هذا إذا كان إدراك الأشخاص للإجراءات التي تم بها التوزيع على أنها عادلة فان شعور العامل سيكون اقل سلبية بروكنر ويزنفالدي BROCKNER ET WIESENFELD 1996 في تحليلهما للإجراءات القانونية

ففي 1975 قام Walker ووالكر Thibaut تيبو 1975 قاما بإجراء عدة بحوث على طبيعة الإجراءات في فك النزاعات وسيما هذا النمط من الأبحاث بنظرية العدالة الإجرائية، و أكد أن العدالة الإجرائية تمثل التصورات الذاتية لدى الأفراد للطريقة التي يتم فيها توزيع المخرجات " (خليفة، 2002)

أو بمعنى آخر هي عبارة عن "مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات فهي التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد فإذا كانت عدالة التوزيع

تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فان العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات" (ادم، 2002)

بينما يشترط ليفانتال (1980) ستة شروط لتطبيق العدالة الإجرائية :

- حتى تكون العدالة الإجرائية عادلة أو منصفة يجب أن تكون ثابتة أو دائمة لكل الأفراد وفي ذات الوقت

- يجب أن تحترم مبدأ التنافي مع المصلحة الشخصية (الوساطة والخلفيات)

- جمع البيانات أو المعلومات الدقيقة

- إمكانية تعديلها أو تصحيحها

- لا تكون متناقضة أو متنافية مع الأطر الأخلاقية

- يجب أن تأخذ بعين الاعتبار قيم ،أراء و احتياجات مختلف الأطراف داخل التنظيم

- تتجه مختلف الأبحاث و الدراسات حول العدالة الإجرائية إلى إبراز أهمية إشراك

كل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات ودورها في تكوين إدراك العدالة سماها

فولجر folger (1977) الصوت. توصلت هذه الدراسات إلى أن الإجراءات العملية

المعتمدة لاتخاذ القرارات تؤخذ على أنها عادلة La voix

لما يشعر الأطراف أنهم يتحكمون وسيطرون عليها ، فالتغيير التنظيمي مثلا يحظى

بالقبول ويفرز اقل قلقا لدى جميع الفاعلين في التنظيم عندما يشارك في تقريره

جميع أفراد هذا التنظيم . فالشعور بالعدالة التنظيمية يتوقف أساسا على

إحساس كل عامل انه شارك أو ساهم في هذا التغيير.

3.العدالة التفاعلية :

العلاقة المتبادلة و المتداخلة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تفرز

علاقات وتفاعلات بين أعضاء التنظيم الواحد يمكن تسميتها بالعدالة التفاعلية

وترمز الى " طبيعة المعاملات بين العاملين التي يتلقاها الفرد من قبل الآخرين "

في البداية أثار مفهوم العدالة التفاعلية جدلا واسعا في الأوساط العلمية ،فبينما

تناولها بعض الباحثين على غرار Tiler وتيلر وكذلك Greeberg et Cropanzano

غرينغ وكروبنزانو على أنها مظهر من مظاهر العدالة

الإجرائية، يذهب البعض الآخر على التأكد على أنها شكل من أشكال العدالة التنظيمية على غرار بيز و بريهار Bies et prehar ويساندون التباين بين العدالة التفاعلية و العدالة الإجرائية من الناحية البنائية يتجه بعض الباحثين إلى التفرقة بين مستويين في العدالة التفاعلية وتشمل المصادقية و الاحترام التي يتلقاها الفرد من طرف باقي الأفراد وتشمل على :

1- justice interpersonnelle: لعدالة بين الأشخاص وتشمل المصادقية و الاحترام التي يتلقاها الفرد من طرف باقي الأفراد في المنظمة

2- justice informationnelle : العدالة الإعلامية ويرمز هذا المستوى إلى التبريرات أو التفسيرات التي تسير أو تصاحب كل القرارات تصاحب كل من العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية

4. أهمية العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة والفاعلة في حقل الإدارة، فلها تأثير كبير على كفاءة العاملين

وتحفيز السلوك الايجابي لهم ن وتكمن أهمية العدالة التنظيمية من خلال :

-إن العدالة التنظيمية توضح عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل والتي تتمثل في الرواتب وحوافز والمكفآت وساعات العمل وأعباء العمل وذلك من خلال العدالة التوزيعية

-إن العدالة التنظيمية تبرز الاتجاهات الاجتماعية والأخلاقية والدينية للعاملين

-تحدد العدالة التنظيمية طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة (ذرة، 2008) و كيفية إدراكهم للعدالة السائدة في المنظمة

-إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد من خلال العدالة التعاملية

- إن العدالة التنظيمية تؤدي تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن من اتخاذ القرار

-تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمة يعد مؤشر للعاملين للتنبؤ بمستقبلهم
- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات ، فهي ليست منفصلة بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض

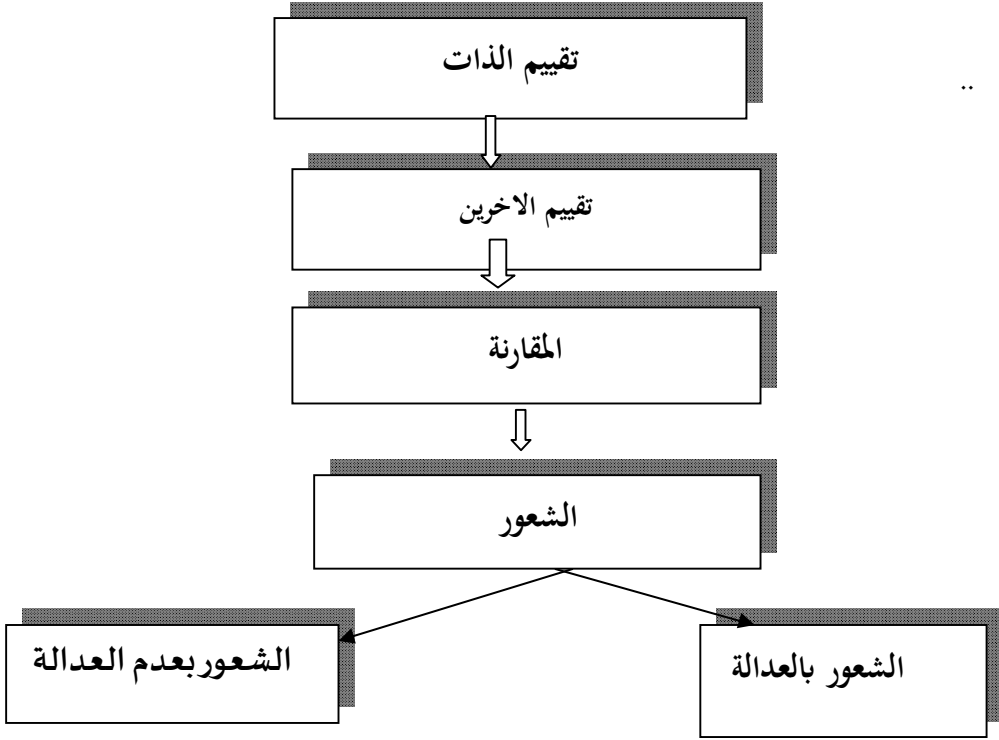
5.مقاومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقاومات الأساسية والهامة
-كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة أساس الحصول على المكفآت ، فيجب أن يعرف الفرد الحصول على المكفآت بناء على النوعية أو الكمية (تامر، 2000)
-يكون العاملون وجهات نظر مختلفة عن المكفآت فهم يدركون أنواع مختلفة من المكفآت البعض مادي الآخر معنوي

-يبني الأفراد سلوكياتهم حسب إدراكهم للواقع سواء بالشعور بالعدالة، فتكون سلوكيات ايجابية كالرضا والالتزام او الشعور بغياب العدالة فتكون سلوكيات سلبية كالتغيب والصراع والتمارض راوية من خلال ما سبق يتبين لنا إدراك العدالة التنظيمية يكون من خلال أربع خطوات :

-تقييم الذات في المنظمة ، تم يقوم بتقييم الأفراد الآخرين وبعدها تكون عملية المقارنة في المخرجات أي مقارنة نفسه مع الآخرين ما ينتج عن هذه المقارنة شعور الفرد بالعدالة او عدم العدالة وقد أوضح مورمان وجريفن أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية

شكل رقم (2) مخطط يوضح انماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة التنظيمية



دافعية للتخلص من عدم العدالة

دافعية للاستقرار في السلوك التنظيمي

6. خصائص العدالة التنظيمية

تتمثل خصائص العدالة التنظيمية :

-درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف (الفهداوي، 2002)

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين

-دعم الإدارة للعاملين

-أنظمة الحوافز والمكافآت فيما إذا كانت على معايير الأداء أو على معايير الأقدمية

-درجة تحمل الاختلاف وتقبل معارضة الآخر

- درجة تأثير الجماعة في المنظمة وتأثير الجماعة في الفرد العامل

- نظام الاتصالات والذي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
- تشجيع الموظفين تنمية روح الإبداع والابتكار
- 7.الحساسية للعدالة التنظيمية:

قام العالم ديسلر Dessler في 2006 بتطوير ما يسمى بهيكل الحساسية للعدالة والذي تم تطويره بناء على ما جاءت به نظرية العدالة التنظيمية ،ذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية للأفراد، لأن الأفراد يختلفون في ردود أفعالهم ويختلفون في إدراكهم للعدالة أو انعدامها، وذلك لاختلاف قيمهم وبالتالي اختلاف مدى إحساسهم للعدالة (H، DESSLER)

التنمر الوظيفي :

تعد مشكلة التنمر الوظيفي من السلوكيات المنتشرة في المجتمعات الغربية والعربية على حد سواء ، هذا ما دفع الدراسيين والعلماء إلى بحث في حيثيات الظاهرة لما لها تأثيرات حادة على سلوكيات الفرد والمنظمة والمجتمع ككل (احمد ، 2002).لذا اهتم علماء الغرب بدراسة التنمر أشكاله أسبابه ،دوافعه الفئات المشاركة فيه فبدأت بوضع القوانين التي تمنع التنمر ، الاستقواء والإذلال بفعل انتشار العوالة والغزو الإعلامي والاطلاع على العالم الخارجي ،زاد انتشار ظاهرة التنمر وخطورتها في الوسط المدرسي و الوسط المهني وهذا ما أكدته الإحصائيات العالمية بخصوص هذه الظاهرة ومدى انتشارها و خطورتها .

أظهرت الدراسات التي تناولت ظاهرة التنمر الوظيفي في المملكة المتحدة،الدول الاسكندنافية والاروبية أن هناك تزايد في أعداد العاملين الذين يتعرضون لسلوكيات التنمر ويعود السبب في تزايد الدراسات إلى الدور الكبير الذي لعبته وسائل الإعلام حول موضوع التنمر الوظيفي وزيادة الكم الهائل من الدعاوي و

الشكاوي بهذا الشأن وليكون اهتمام السياسات والإجراءات من قبل المؤسسات للقضاء والحد من أضرار

هذه الظاهرة (مسعد، 2012)

تشير الدراسات إن العديد من الموظفين يعانون من التوتر العصبي و الاكتئاب الذي إلى حد الانتحار في بعض الأحيان بسبب التنمر هاما في الوسط المدرسي بينت الدراسات إن ثمانية من طلاب المدارس يغيبون بسبب الخوف من الذهاب إلى المدارس خوفا من التنمر

مفهوم التنمر الوظيفي:

التنمر احد إشكال العدوان بين شخصين أو بين مجموعة و أخرى ولا نعني هنا بالقوة الجسدية فقط ، وإنما استخدام السلطة والقوة التي تهدف (محمود، 1982) لإلحاق الأذى النفسي والمعنوي قصد تخويف وإرغام المتنمر به على فعل ما يريد أو اكتساب السلطة ويكون باستخدام النظرات المزعجة ،الألفاظ السيئة والتهديدات وغيرها من الأفعال التي تهدف إلى إلحاق الأذى بكل أنواعه لكل DESSLER الأشخاص خاصة اللذين يعانون من ضعف الشخصي

يمكن تعريف التنمر أيضا انه شكل من المضايقات التي يرتكبها الشخص المسيء الذي يتميز بالقوة البدنية وهيمنة أكثر من ضحية على أنها هدف ويمكن أن يكون التحرش لفظي ، جسدي أو نفسي وجاءت دراسة Simpson Etcohen على (28.5 %)

من النساء العاملات يتعرضن للتنمر في العمل بالمقابل الرجال (19%)

تعريف الشخص المتنمر: المتنمر هو الشخص الذي يقوم بالاعتداء على شخص آخر ومضايقته بشكل متكرر وبقصد واضح ،وقد يكون فرد واحد او مجموعة صغيرة وفي الغالب يعتمد المتنمر مضايقة كل الأشخاص حوله وبالتحديد الأشخاص اللذين يختلفون معه

• وعادة ما يختار المتنمر فريسته دون أسباب واضحة ويتعمد جعله أضحوكة أمام زملاء العمل ويتلذذ بإلقاء اللوم على الآخرين دون وجه حق (احمد ا.، 2017) اما عندما يكون المتنمر مديرا أو مسؤولا فيأخذ التنمر شكل السيطرة أو الهيمنة على مرؤوسهم ومضايقتهم بالتسلط والقسوة أو التعنيف لدرجة إن عددا لا يستهان به من الموظفين قد يجبرون نفسيا وقهريا على ترك العمل لتقديم الاستقالة والتحويل إلى قطاع آخر و في جهة أخرى أسباب التنمر:

حاول العديد من الباحثين التوصل إلى الأسباب والعوامل المرتبطة بظاهرة التنمر في مكان العمل وسنحاول عرضها فيما يلي:

-عدم وجود قوانين تحمي الموظفين وتصون كرامتهم وعدم وجود رقابة على ادارة المنظمات من الإدارة العليا

-جهل الموظفين بحقوقهم ، وعدم الاطلاع على قانون العمل ، غياب الوصف الوظيفي فيبقى العامل تائها في المنظمة

• اتفق العديد من الدارسين على أن الصفات الشخصية للمتنمرين هي من أهم أسباب التنمر Namir Peytoun

• عدم إجراء فحص الطبي النفسي للمدراء قبل تعيينهم في المناصب المهمة

• إهمال التظلم الوظيفي وعدم إعطاء أهمية للشكاوي خاصة فيما يتعلق بالتنمر الوظيفي وهذا ما يزيد من تفاقم الوضع

يتسبب بعض الموظفين في الكثير من المشكلات ويمارسون بعض السلوكيات السلبية التي تؤثر على الأداء الوظيفي من جهة وعلى جودة الإنتاجية من جهة أخرى. وهذا النوع من السلوكيات تنعكس مباشرة على البيئة الداخلية (الزملاء والمشرفين) وعلى البيئة الخارجية (المؤسسات المنافسة والمجتمع الخارجي) بالإضافة

أن التنمر الوظيفي يزيد من مشكلات العمل الإداري كضعف الالتزام وعدم تعاون الوحدات الإدارية المختلفة وهذا يزيد إعاقة في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الإدارية وغياب روح التعاون المشترك، بالإضافة إلى سيادة جو العدائية بين الموظفين وتصبح مهمة نقل الأخبار نشر الشائعات هو السبيل للوصول إلى الإدارة العليا.

8. نظريات مفسرة لظاهرة التنمر الوظيفي

النظرية التحليلية: ترى إن التنمر ما هو إلا نتيجة الصراع والتناقض بين غريزة الحياة والموت وتحقيق اللذة وذلك يتم بتعذيب الآخرين وإلحاق الأذى و لتصدي لهم، الطفل يولد بدافع عدواني فالسلوك العدواني هو استجابة غريزية وطرق التعبير عنها متعلمة ومكتسبة ولا يمكن وضع حد لها او ضوابط تلجمها لكن فقط يمكن تحويلها إلى أهداف تقبل اجتماعيا

جاءت دراسة citation هي شركة متخصصة في مجال الموارد البشرية لآلاف العمال لفهم الأسباب وراء ترك 55 بالمئة من الموظفين مناصبهم في غضون السنة الأولى و أوضحت نتائج الاستطلاع عن حقائق مروعة تثبت ان ترك العمل كان بسبب بيئة العمل العدائية و السامة (ولي احلام، 2017، ص 43)

استراتيجية العدالة التنظيمية للقضاء لو الحد على التنمر الوظيفي
إن تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة يتم من خلال الاستغلال الأمثل للمورد البشري، وإدارتها بصورة سليمة وفق معايير معينة، مثل الكفاءة، الفاعلية، والاستدامة) هو المعيار الوحيد لضمان سلامة السير الحسن في المؤسسة (محمد ذ.، 2007). ولكن في أغلب المنظمات يكون وجود وحدة تنظيمية شكلية في الهيكل التنظيمي للشركة اسمها إدارة الموارد البشرية أي لا تقوم بعملها بالشكل المطلوب وتكون الحوكمة غائبة والفساد طاغي عليها كالواسطة والمحسوبية فتتحول المنظمة إلى غابة وتكون العدالة التنظيمية (تساوي جميع الأفراد بالحقوق والواجبات وان تتم الترقيات حسب الخبرات والكفاءات والدرجات العلمية) منعدمة فانعدام

العدالة التنظيمية تولد الشللية والتحريات داخل المنظمة فتكون الترتيبات والحوافز والمكافآت على من وزن واسطته اقوي، (ولي احلام، 2017) بغض النظر عن المعايير الأخرى فيكون الموظف مجتهد في عمله ومخلص وعنده الخبرات الكفاءات ولكنه مظلوم من الحقوق بسبب انعدام العدالة التنظيمية فيقل إبداعه ويزداد إحباطا ويتعرض للهجوم باستمرار و التنمر عليه، اهانتة لفظيا والإساءة له أثناء عمله فيؤثر حتما على أدائه بعدها يتم الاستغناء عنه بسبب انه غير كفؤ وغير مبالي بعمله والضرب بخبرته عرض الحائط، (هانتري، 2006) وفي بعض الحالات الموظف ينجر مع التيار ويتراخى في أدائه ويكون ولائه وانتمائه لشفلة معينة داخل المنظمة يعمل لأجلهم وما يطلبون منه حرفيا من اجل كسب رضائهم ويصبح فاسدا مثلهم يقبل الواسطات او الرشاوي ويبرر ذلك بإسم الحفاظ على وظيفته ومصدر رزقه والاستمرارية بالعمل (ميخائيل، 1983) فلذلك تجد الكثير من الشركات لا تتقدم بل ترجع إلى الخلف وتفتقر إلى عنصر الابتكار والإبداع والتنافس الشريف داخلها بسبب انعدام العدالة التنظيمية وغياب أو انعدام دور قسم إدارة الموارد البشرية والتغول على الموظفين وتهديدتهم باستمرار انه يوجد بديل عنهم في أي وقت وهذا يرجع أيضا إلى وجود البطالة العالية التي يتم استثمارها من قبل أصحاب العمل (ضعاف النفوس) وضعف دور الجهات الرقابية ذات الشأن عن دورها للحفاظ على الأمان الوظيفي للموظف (سعيد، 2007) والوقوف ضد التجاوزات اللا إنسانية ضد الموظفين ولكن بالرغم من كل ما ذكر وجود الظلم، على الموظف أن يحافظ على قيمه الحميدة ومبادئه الرفيعة والأخلاق النبيلة وعدم الانصياع للرديلة كقبول الرشوة أو الواسطة أو استغلال منصبه لظلم الآخرين ليتسلق عليهم وان يكون واثقا تماما بأن الرازق هو الله وان يضع الله نصب عينه في عمله وكل أمور حياته وإن خسر محبة الناس ورضاهم فالفوز حتما سيكون بمحبة الله وكسب

رضاه (معاوية، 2009). وهو المطلوب من وجودنا في الحياة الدنيا والدعوة إلى المشرفين على إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون هذا القسم على علم بما يحدث داخل المؤسسة -بين الموظفين بعضهم ببعض أو بين المشرفين والموظفين - من حيث طريقة ونوع الاتصال السائد في المؤسسة بالإضافة، التعرف على الصراعات السائدة في المؤسسة وأسبابها ومعرفة الأطراف المتصارعة، إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون على اضطلاع بالعلاقات الغير رسمية بين الموظفين -خارج المؤسسة - وما تأثيرها على العمل (محمود ا.، 2002)

وذلك وجب على إدارة الموارد البشرية شرح وتفسير كل القوانين واللوائح الداخلية على كل الموظفين وما يترتب عليها من عقوبات ويكون تطبيقها بصورة صارمة وعادلة وذلك للحفاظ على كرامة الموظف من جهة وعلى سمعة المنظمة من جهة أخرى .

الخاتمة

التعرض للتنمر في بيئة العمل غير مقبول بتاتا، لما له من أثار سلبية وخطيرة. فالتنمر ينعكس سلبا على الفرد والمنظمة على حد سواء والسكوت عليها أمر اخطر سواء على الفرد أو المؤسسة. لدى وجب على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية لهذا النوع من الشكاوي وتتبعها للسيطرة على الوضع قيل فوات الأوان وان وجود التنمر في بيئة عمل ينفي تماما وجود عدالة تنظيمية

التوصيات

- ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية حيث يؤدي إحساس العاملين بالعدالة الى تقوية عزيمتهم ويؤثر في زيادة أدائهم
- مراعاة تحقيق العدالة في توزيع المكافآت
- عمل الاختبارات النفسية لكل المتقدمين لشغل وظائف إدارية
- إتباع إجراءات صحيحة وعادلة في توزيع المكافآت
- عدالة في التعامل بين الموظف و المشرف
- إتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير رسمية
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وفي حل الصراعات والذي يزيد من درجة ارتباط العاملين
- عقد ندوات ودورات تكوينية لنشر الوعي بين الجنسين حول التنمر للحد أو القضاء عليه

- توضيح اللوائح والقوانين والعقوبات التي سوف يتعرض لها المتنمر
- توضيح الإجراءات التي يجب إتباعها عندما يتعرض الموظف للتنمر
- - إعطاء دورات توعية من طرف إدارة الموارد البشرية للحد من هذه الظاهرة

- توعية العاملات بمختلف القوانين الداخلية للمنظمة وبحقوقهن حتى يتمكن من إتباع الإجراءات اللازمة باعتبارهن أكثر عرضة للتنمر
- توجيه الاهتمام البحثي لدراسة ظاهرة التنمر الوظيفي في بيئة العمل للخروج بالحلول لهذه الظاهرة

المراجع

- ابوبكر مصطفى محمود. (2002). التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية .
- ابراهيم منى محمد سعيد. (2007). ساوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية . القاهرة : المجلة العربية للعلوم الادارية .
- ابو الديار مسعد. (2012). سيكولوجية التنمر بين النظرية والعلاج. الكويت : مركز تقويم وتعليم الطفل .
- ابو غلام محمود. (1982). علم النفس التربوي. القاهرة : دار العلم .
- ابو غزال معاوية. (2009). الاستقواء وعلاقته بالوحدة والدعم الاجتماعي . الاردن .
- احمد احمد. (2002). العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية . الاسكندرية : دار الوفاء .
- احمد عباس بلة محمد احمد. (2017). الروح المعنوية في التنظيم الاداري الجامعي . السودان : معهد البحوث و الدراسات .
- احمد ماهر. (2007). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . الدار الجامعية .
- اسعد يوسف ميخائيل. (1983). سيكولوجية الالهام . القاهرة .
- العتيبي غازي ادم. (2002). تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دلة الكويت. الكويت: مجلة الدراسات الانسانية .
- العلاقات الانسانية في المؤسسة التعليمية . (2002). الاسكندرية : دار الوفاء .
- الفهداوي فهدى خليفة. (2002). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي .
- القطاونة، نشأت احمد. (2003). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. جامعة مؤتة .
- المجيد فاروق عبده. (2007). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية .
- دعير مختار سويقي. (2018). اثر العدالة التنظيمية على راس المال النفسي . القاهرة: المجلة العلمية للاقتصاد-جامعة الازهر .
- ذرة عمر محمد. (2007). اثر العدالة التنظيمية على ادارة الضغوط. القاهرة : جامعة عين شمس.
- ريان عادل. (2000). محددات الادراك الاداري للالتزام لدى المروؤسين . اسيوط .
- زايد عادل محمد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لادارة الموارد البشرية .
- صابرين مرانمر أبو جاسر. (2010). اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الاداء السياقي. فلسطين : الجامعة الاسلامية .

- عادل محمد زايد. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية . مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.
- علوان قاسم نايف. (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري. ليبيا: مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة التحدي.
- عمر محمد درة. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة ..
- فاروق عبده فليح السيد محمد عبد المجيد. (2007). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية . الاردن : دار الميسرة .
- فهي خليفة الفهداوي. (2002). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. الاردن: المجلة العربية للإدارة.
- ماهر احمد. (2007). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات.
- محارمة محمد تامر. (2000). مدى احساس موظفي الدوائر الحكومية الاردنية في الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية. السعودية.
- محمد مصطفى الخشروم. (2006). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور . دمشق: مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية .
- هان تري. (2006). مبدا القيادة الاكثر فاعلية في العالم . الرياض : مكتبة جرير .
- ولي احلام واخرون. (2017). تحليل العلاقة بين القوة والانغماس الوظيفي وتأثيرها في تحقيق الاستراتيجية . مجلة كوبا.
- RUSSELL CROPANZO. (1997) LA JUSTICE RGANIZATIONNELLE MODELLE ET NOUVEAU DEVOLOPPEMENT.