

المحاضرة: الثالثة عشر

العدالة التنظيمية

تمهيد:

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية و يرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل ، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة ، وعلى العكس فإن إحساسهم بالعدالة يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي ، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية من انخفاض الرضى الوظيفي، تدني سلوكيات المواطنة التنظيمية و انخفاض الالتزام التنظيمي إضافة إلى ذلك انخفاض الاداء الوظيفي بصفة عامة ، وعلى النقيض فإن ارتفاع احساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي الى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة و زيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم ، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان الى سيادة العدالة و من ثمة الوثوق في المنظمة .

١) تعريف العدالة التنظيمية

إن الجذور التاريخية لهذه النظرية تعود لصاحبها (آدمز 1965 Adams) و التي عرفت باسم نظرية المساواة (Equité théorie) و التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها ، أيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين ، و أن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد للتقليل من هذا التوتر و يعرف (آدمز) المدخلات على أنها نوع و خصائص عمليات الشخص مثل العمر ، الحالة الاجتماعية ، التعليم ، الجهد المبذول ، المهارة ، مدة الخدمة ، في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت ، الأجر ، الترقية ، السلطة... الخ .

و عليه تعرف العدالة التنظيمية على أنها :

تعريف (آدمز Adams) " العدالة التنظيمية بأنها المساواة ، و التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة الى مدخلاته ، مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم ، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة ، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف و يشعر الفرد حينئذ بالظلم " (ر. السعود و س. سلطان ٢٠٠٩ ص ٢٥). " هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني (جرينبرج Greenberg)، أو أنها تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (فراح Farah)

" هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد للتزاهة و الموضوعية للإجراءات و العوائد في المؤسسة التي يعمل فيها (ر. السعود و س. سلطان ، ، المجلد ٢٥ العدد ٢+١ ، ٢٠٠٩).

" و يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ، ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل (بيرن Byrne) أو إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقاتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر و التي تؤثر في النهاية على مواقفهم و سلوكياتهم في العمل "

و عليه تعد العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمنظمات، و تحقيق الرضى الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، و تركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم و تأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية ، كما أنها مفهوم نسبي ، تتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة و موضوعية المخرجات و الإجراءات داخل المنظمة (سال و موور Saal and moor) ، بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز و غير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا) قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية و عدم التحيز ، يأخذ هذا المفهوم النسبي في الحسبان الفروق الفردية و النفسية للعاملين و مدى استجابتهم للعديد من المواقف و القرارات التنظيمية ، لذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها و ذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم ، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة (هوسمان Huseman).

٢-أبعاد العدالة التنظيمية

إن الأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية ، تشير في إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية و هي (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات و عدالة التبادلات) .

٢-١-١) - العدالة التوزيعية : Distributive justice

إن عدالة التوزيع تعود في جذورها إلى نظرية المساواة " لآدامز ١٩٦٥ " ، ويقصد بها ، المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، إذ يقيم العاملون نتائج أعمالهم ، وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة ، فالعمال يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وفق إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة ، وقد حدد " Organ " ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات و هي :

٢-١-١-٢) قاعدة المساواة :

و تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالعامل الذي يعمل عدد ساعات أكبر ، يستحق التعويض أكبر من الذي يعمل بعدد قليل من ساعات العمل ، على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم ، فإذا حصل العكس فهذا يعني أن هناك تجاوز على قاعدة المساواة ، بمعنى أن هناك مساواة بين الذي يساهم و يبادر في العمل و الذي يكتفي بالحد الأدنى من العمل و الأداء ، وأن المكافآت متساوية بين عاملين غير متساويين في المساهمة .

٢-١-٢) قاعدة النوعية:

المقصود بهذه القاعدة، أن كل العاملين و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، اللون..) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات جميع العاملين بالمنظمة ، بغض النظر عن الفروق الموجودة بينهم سواء كانت جنسية ، عرقية أو حتى مهارية ، و إذا حصل العكس ، فإن باقي العمال سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

٢-١-٢) قاعدة الحاجة :

تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوى الحاجة الماسة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا إذا أرادت المنظمة تقديم مكافئة مالية ، وكانت هناك امرأة متزوجة و أخرى غير متزوجة و على اعتبار باقي الأشياء متساوية ، فإنه تقدم المرأة المتزوجة على الثانية ، و إذا حصل العكس ، فإن المتزوجة تشعر بأن هناك تجاوز على قاعدة الحاجة .

لفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل ، يجب أن يؤخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية و الاجتماعية من وجهة نظر العاملين ، فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الكبير على سلوكهم ، أما في الحالات التي تطغى فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين ، و تتضمن العدالة التوزيعية ما يلي

✓ جانب مادي (هيكل التوزيعات) و يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت .

✓ جانب اجتماعي و يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت .

فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب العمل على أنها تبادلات اقتصادية فقط ، فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل على السلوك التنظيمي المتميز ، و سيقصر التعامل في التبادل الاقتصادي على أداء سلوكيات النطاق الوظيفي فحسب ، أما إذا حدد العاملون علاقاتهم مع المنظمة على أنها تبادل اجتماعي ، فإن التعامل سوف يحمل معه سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية ، و عندها سيقوم العامل بأداء السلوك التنظيمي الإيجابي ، هذا الأخير الذي يعتبر فعل مناسب اتجاه ما يحسه من عدالة التوزيع .

٢-٢) العدالة الإجرائية: Procedural justice

في السابق كانت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية تركز على العدالة التوزيعية ، لكن في السبعينات بدأ الباحثين يأخذون منحى آخر ، حيث أشاروا إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج العدالة التوزيعية ، إنما أيضا على كيفية اتخاذ القرارات ، و الذي يعرف بالعدالة الإجرائية و يعني هذا المفهوم مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي أستخدمت في تحديد المخرجات ، وهي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المسبقة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد ، بمعنى آخر ، ما مدى عدالة العمليات المسبقة في تحديد المكافآت ؟ (مثل المبادئ و الأسس التي تم الاعتماد عليها في تحديد الأجور ، الترقية ، احتساب المرددية... الخ) ، كما تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في المنظمة بخصوص تحديد الأجور و توزيع المكافآت التي تعتبر جد مهمة للموظفين ، و عليه فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف ، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات ، و تتمثل أهم معايير العدالة الإجرائية في المساواة ، وتعني الدرجة التي يعتبر فيها تحديد الإجراءات عادلا لجميع العاملين و في رأي (روينسون ، Robinson) أن العلاقات المتساوية بين العاملين تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإحلال بالعقد النفسي (منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ٢٠٠٨ ، ص 36) .

إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية و عادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

أن يتفق الطرفان ، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) و الثاني الذي قد يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات .

على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات . و عليه فإن عدالة الإجراءات تشمل ثلاث عناصر هي :

✓ القواعد و المعايير الرسمية للإجراءات .

✓ شرح الإجراءات و عملية صنع القرار .

✓ التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) و الأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار .

من المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية و بين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية ، و إن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر ، كونه المسؤول عن وضع تلك الإجراءات التنظيمية موضع التنفيذ ، و هذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها .

و حسب جرينبرج Greenberg فإن العدالة الإجرائية تشمل جانبين هما :

الجانب الهيكلي : و الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل : إجراءات تقييم الأداء ، تحديد الأجور ، النقل و الترقية... الخ .

الجانب الاجتماعي : و الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات العاملين ، و ذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات .

و قد حدد (Leventhal) ستة قواعد للعدالة الإجرائية ، يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث إن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإحتلال بمجموع القواعد الإجرائية التالية :

٢ - ٢ - ١) **قاعدة الطريقة الثابتة :** و يقصد به ، إن تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين ، دون إعطاء أي امتياز لأي منهم دون الآخرين على اعتبار أنهم متساوون في باقي الأشياء

٢ - ٢ - ٢) **قاعدة طمس المحاباة :** و تعني الابتعاد عن المحاباة و الانحياز و عن تحقيق الفائدة لشخص أو فائدة شخصية ، في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار و عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات .

٢ - ٢ - ٣) **قاعدة الدقة :** و تعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات و الآراء والدقيقة أن تجمع هذه المعلومات بوسائل تتسم بالموضوعية و الصدق، وأن تحلل بأقل خطأ ممكن باعتماد مقاييس ذات مصداقية في الحقل الوظيفي و المهني

٢ - ٢ - ٤) **قاعدة القابلية للاستئناف والتصحيح :** و التي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات في عملية تخصيص إجراءات القرار ، في حالة حدوث خطأ ما بمعنى تعديل القرار إذا ظهر ما يبرر ذلك

٢ - ٢ - ٥) **قاعدة التمثيل :** و تعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات و القيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصمهم إجراءات قرار معين أي أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة

٢ - ٢ - ٦) **قاعدة الأخلاقية :** و تعني بأن كل إجراءات التخصيص ، يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية و المعايير و المقبولة للأفراد .

كما حدد كل من Neihoff & Moorman مجموعة من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات تضمنت :

ثبات الإجراءات و عم التحيز ، دقة الإجراءات و صحتها ، واقعية هذه الإجراءات و أخلاقياتها

(عادل زايد ، 2006 ص 25) .

٢-٣- العادلة التفاعلية : Interactionnel justice

يعرف هذا المفهوم كذلك بعدالة التعاملات ، كما تعتبر 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 ، فهي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد ، و التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء و المسيرين مع المرؤوسين ، على نحو المصادقية و الاحترام و بمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (Ortiz)

إن العديد من العلماء و الباحثين منهم (Greenberg) أشاروا إلى أن العدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة، العدالة، عدالة العلاقات الشخصية (Interpersonnel justice) و عدالة المعلومات Informationnel (justice) و يقصد بعدالة المعلومات ، إلى التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة و بأسلوب موثوق و أكيد كتنقلم شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم ، أما عدالة العلاقات الشخصية فهي الاحترام و التقدير الذي يتعامل به المدير مع الموظفين .

٢-٣-١) مكونات عدالة التعاملات : تتكون عدالة التعاملات من الحساسية الشخصية و التفسيرات الاجتماعية .

الحساسية الشخصية : و تشير إلى المعاملة العادلة باحترام و أدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ، و مدى مراعاة الرؤساء للمشاعر في تعاملهم مع العاملين ، و حفاظهم على كرامتهم .

التفسيرات الاجتماعية : و تعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية و الدقيقة و المهمة التي تساعد في تفسير و تبرير الممارسات الإدارية ، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم (CHAN, M.,2000 - p 88)

٢-٣-٢) أهمية العدالة التفاعلية (التعاملات)

تكمن أهمية التعاملات في النقاط التالية :

إن عدالة التعاملات تسلط الضوء عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، و من ثم بناء تصورات خاصة ، ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات و المعاملات و العلاقات التنظيمية والإنسانية و الاجتماعية (RAHIM, M., 2000,p23).

إن انخفاض مدركات العاملين لبعدها عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل : انخفاض الرضا الوظيفي ، ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية و زيادة النزوع لترك العمل وضعف الأداء الوظيفي ، و زيادة المجهودات الوظيفية (Keller, J., 2002p325).

٢.٣.٣) العوامل المحددة لعدالة التعاملات :

إن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل

✓ مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

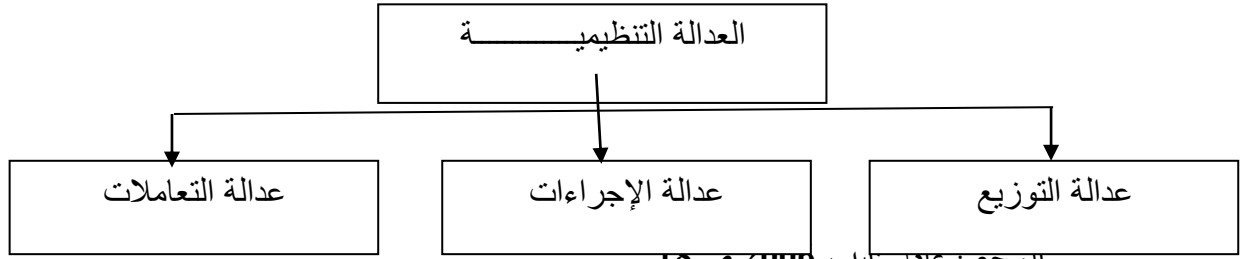
✓ مدى إخلاص صاحب السلطة و صراحته .

✓ مدى احترام صاحب السلطة للعاملين .

✓ مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

إن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية و في إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص ، و من ثم يمكن لعدالة التعاملات أن

تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر و العاملين ، و مقدار الإحترام ، دماثة الخلق التي يديها الرئيس للمرؤسين ، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة .
وما يمكن أن نستخلصه ، أن العدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة ، و ذلك من خلال الترابط الشديد بين تلك الأبعاد ، فلا بد على إدارة التنظيمات ، أن تضمن توفير الدعائم الأساسية لتحقيق العدالة التنظيمية ، إضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع النظم موضع التنفيذ .
الشكل يوضح أبعاد العدالة التنظيمية



المرجع : عادل زايد ، 2000 ص 18

٣) أهمية العدالة التنظيمية

٣-١) - سلوكيات المواطنة التنظيمية : لقد كشفت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية ، و ذلك لأن إحساس العامل بالمساواة و الإنصاف سواء فيما تعلق بعدالة التوزيع أو الاجراءات أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة ، بالتالي الإنخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة .

٣-٢) - زيادة دافعية الجماعة : تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل و الجماعة ، هذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت و عوائد الجماعة وليس الفرد ، إن عدالة الاجراءات و التعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة ، لأن الاجراءات و المعاملات العادلة توجه رسالة للعاملين على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها (قاسم نايف علوان ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٥)

٣-٣) - الثقة في نظام تقييم الأداء: إن ثقة الفرد العامل في عدالة و دقة نظام التقييم ، تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد و الأداء و استقرار معايير التقييم ، كذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم و بصوت مسموع لإبداء رأيه في الانتاج .

٣-٤) - الثقة بالمشرف والثقة بالتنظيم ككل : إن ثقة الفرد داخل المنظمة تتكون في اتجاه أكثر من وجهة ، لأن المنظمة وحدة اجتماعية متعددة الأطراف، فقد تكون هذه الثقة متجهة نحو زملاء العمل أو تكون الثقة متجهة صوب القائد (مشرف العمل) أو قد تكون الثقة أكثر شمولية لتتجه نحو الإدارة العليا والتنظيم ككل وهذه القضية تكون طبيعية لأن الفرد العامل داخل المنظمة يكون لديه شبكة من العلاقات المتبادلة و مستوى الثقة التنظيمية يكون تبعا لشعور العاملين بمستوى العدالة التنظيمية و الدراسات أثبتت أن مشاعر الثقة تتأثر بمدى شعور العاملين بمستوى العدالة التنظيمية (م. عامر علي و م. الهام ناظم الشيباني حسين ص ٢٠١٠، ٢٠١١).

٣-٥) كمية وجودة الإنتاج : يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية و نوعية الأداء ، حيث أن شعور الفرد بعدم الانصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته ، و ذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع ، أو يكثر من التأخير عن العمل أو التغيب أحيانا ، مما يؤثر هذا كذلك على حياتهم الخاصة خارج العمل .

٤):علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

٤.١- علاقة العدالة التنظيمية بالنظم المفتوحة:

العدالة التنظيمية لها علاقة بخصائص النظم المفتوحة و ذلك من خلال:

التغذية العكسية: وهي جميع المعلومات التي تؤثر على سير عمليات النظم ومدى قبول البيئة الخارجية للمخرجات، من حيث مظاهرها الإيجابية أو السلبية في البيئة وأن استجابة النظام لمتغيرات البيئة تؤدي إلى تصحيح الانحرافات وتزيد من الجوانب الإدارية، وترفع كفاءة وفعالية النظام كما تساعد على تحقيق كل أنواع العدالة التنظيمية خاصة عدالة الإجراءات. (كامل محمد مغربي، ٢٠٠٧، ص ١٢٨) .

٤.٢- علاقة العدالة التنظيمية بالقيادة:

هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والعدالة الإجرائية، من جهة والعدالة التنظيمية ككل من جهة أخرى ، فقد وج (مورمان) أن العدالة الإجرائية لعبت دورا مهما في تقييم القيادة، كما وجد (تيلر Tyler) أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم قد أثر بقوة على مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية ، ومن ثم تقويمهم لقدرات مشرفهم ويؤكد تيلر و ليند , Tyler & lind على أن تعزيز تماسك المجموعة في الأجل الطويل والاهتمام بمصلحة المجموعة يعتبر من أهم عناصرالعدالة الإجرائية ، كما يؤكد أنصار العدالة الإجرائية ، على أنه بالإضافة للدور الإيجابي الذي تلعبه بالتأثير على اتجاهات المرؤوسين اتجاه القرارات التي يتخذها القادة فإنها تلعب وظيفة أخرى تتمثل في تقوية العلاقة بين القائد وتابعه.

٤.٣- علاقة العدالة التنظيمية بالاتصال:

ترتبط العدالة التنظيمية بعملية الاتصال وذلك من خلال المعلومات التي تصل للأفراد تكون لديهم قدرة الإدراك والتقييم من حيث النوعية، وصولا لشخص معين يعتبر إثابة أو نوع من الامتياز، ويمكن القول أن الاتصال له قيمة مرغوبة وعرضة للمقارنة الاجتماعية وفي ضوء ذلك يجد الفرد ما إذا كانت هناك عدالة أو مساواة بالنسبة للاتصال. (علي عسكر، حسن الموسوي، ١٩٩٩، ص ١٣٩-١٤٠) .

٤.٤ - علاقة العدالة التنظيمية بثقافة المنظمة:

تعتبر وسيلة لتحقيق العدالة التنظيمية من حيث:

- ✓ أنها تعمل على إيجاد الولاء بين العاملين ، وتغليب المصلحة الجماعية عن المصلحة الشخصية.
- ✓ تمثل معيار ما هو مقبول وما هو مرفوض ، من السلوكيات والقرارات لمختلف المستويات ، كما أنها تؤثر في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة ، وتساعد بصورة مباشرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعقلانية وأقل تكاليف. (عبد العزيز جيتور، ٢٠٠٤، ص ٢٠١)

قبول المجتمع للتفاوت في السلطة والثروة بين أفراد المجتمع أي تقدير المساواة والإستحقاق داخل أي مجتمع. الصراع بين الرجل والمرأة وهذا يؤثر بشكل مباشر على إحساس كلا الطرفين بالعدالة التنظيمية. (عادل زايد، ٢٠٠٦، ص ٩١-٩٤) .

خلاصة

إن تاريخ العدالة التنظيمية و من خلال الاهتمام بها من طرف الفلاسفة و العلماء ، ذلك بسبب الأهمية التي يرى فيها العاملين متغيراً أساسياً في خلق الدافعية للعمل و الانجاز و الشعور بالانتماء للمنظمة ، و أن إهمال و التعدي علي العدالة إنما هو مساهمة في دفع العاملين لترك العمل سواء باللجوء للحيل النفسية الدفاعية كالتمازج و التأخر في الالتحاق بالعمل ، أو هجر الوظيفة و المنظمة نهائياً ، لذا كانت من بين الأولويات التي اهتم بها الدارسين في مجال التنظيم ، ذلك من خلال ضبط مفاهيمها و تعاريفها و علاقتها بالمتغيرات التنظيمية و البيئية و تحديد أبعادها الأساسية المكونة لها و التي من خلالها يقيم الأفراد المقارنات و على أساس هذه المقارنات يصدر العاملين الحكم على مستوى العدالة التنظيمية التي تسود المنظمة

قائمة المراجع

- ر. السعود و س. سلطان ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٥ العدد ٢+١ ، ٢٠٠٩ .
- كامل المغربي و آخرون ، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر و النشر و التوزيع ، عمان الأردن ، ١٩٩٥ .
- لوكيا الهاشمي نظريات المنظمة ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة منتوري قسنطينة.
- لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، ج٢ دار الهدى الجزائر ط١ ، ٢٠٠٦ ..
- م. عامر علي و م. الهام ناظم الشيباني حسين العطوي دراسة دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين مجلة جامعة كربلاء العلمية المجلد الثامن العدد الثالث ، ٢٠١٠
- منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية : المرجع في التدريب و ادارة الموارد البشرية ٢٠٠٨ .
- عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ٢٠٠٦ .
- علي عسكر ، حسن موسوي حمدي ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، ط١ ، دار الكتاب الحديث ، الكويت (١٩٩٩) .
- عبد العزيز بن جبتور : الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة عي عالم متغير ، دار الميسرة للنشر ، اليمن ٢٠٠٤ .
- عباس سمير : الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير في المنظمات ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة قسنطينة ، ..٢٠١٢
- قاسم نايف علوان ، تأثير العدالة التنظيمية علة انتشار الفساد الاداري ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العدد ٧ ، ٢٠٠٧ ، جامعة التحدي ليبيا .
- سيزارلاقي و والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة أ. جعفر و ع. علي ، معهد الادارة العامة ، الرياض ١٩٩١ .
- CHAN, M – Organizational Justice And Landmark Cases, International Journal Of Organizational Analysis.,2000
- Keller, J- The Link Between Organizational Justice And Job Satisfaction,Academy Of Management Review., 2002
- RAHIM, M. Do Just Perceptions Influence Style Of Handling 2000