

## العلاقة بين العدالة التنظيمية في بيئة العمل والتمكين وأثرهما في خفض معدلات النفاق الإداري (دراسة تطبيقية)

محمد شليويح عبدالله مشوط<sup>1</sup>، حسنين السيد طه<sup>2</sup>، ممدوح محمد الحطاب<sup>3</sup>

<sup>1</sup>باحث دراسات عليا بقسم مسوح الموارد الطبيعية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

<sup>2</sup>أستاذ إدارة الموارد البشرية ورئيس قسم إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة جامعة مدينة السادات

<sup>3</sup>أستاذ مساعد بمعهد البحوث والدراسات البيئية جامعة مدينة السادات

### مقدمة العدالة التنظيمية

نشأة العدالة التنظيمية تشير المؤلفات والدراسات التي تهتم بالقواعد والأحكام المهنية والوظيفية، إلى أن الأصول التاريخية لفكرة ومفهوم العدالة التنظيمية تعود إلى نظرية المساواة التي ظهرت في القرن العشرين للميلاد، والتي تقوم على فرضية أساسية تشير إلى أن الأفراد العاملين في قطاع ما، يهتمون بقياس مدى العدالة التي حصلوا عليها بالاعتماد على طبيعة المهام المطلوبة منهم، والطرق التي يستخدمونها لتحقيقها، وكيفية تقدير الإدارة أو صاحب العمل للمجهودات التي يبذلونها مقارنة بزملائهم في القسم ذاته، أو في الأقسام الأخرى من العمل.

### Abstract

The origins of organizational justice The literature and studies on professional and functional rules and regulations indicate that the historical origins of the concept and concept of organizational justice are due to the theory of equality that emerged in the 20th century, based on the basic premise that individuals working in a sector are concerned with measuring the extent of justice Which they obtained depending on the nature of the tasks required of them, the methods they use to achieve them, and how the management or the employer appreciates their efforts compared to their colleagues in the same section or in other sections of the uncle.

### : مفهوم العدالة التنظيمية

يمكن تعريف العدالة بصفة عامة على أنها "إعطاء كل فرد ما يستحق" أما مفهوم العدالة التنظيمية بصفة خاصة فإنه يتضمن نوعين رئيسيين هما عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وفيما يلي نستعرض هذين النوعين بشيء من التفصيل **على النحو التالي:**

### (أ) عدالة التوزيع :

عدالة التوزيع تركز على عنصرين هما :

١- رأى العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بما يعتقدون أنهم يقدمونه للمنظمة.

٢- رأى العاملين في عدالة ما يحصلون عليه من المنظمة مقارنة بأشخاص آخرين يعملون في ظروف مماثلة لهم سواء في نفس الشركة أو في شركات أخرى أو هؤلاء الذين يقومون بنفس الأعباء الوظيفية ويتساوون معهم في الخبرة ومستوى التعليم ومدة الخدمة بالشركة

ولكن عدالة التوزيع فشلت في الإجابة على الأسئلة التي تظهر حول العدالة في الحالات التي يكون الاهتمام فيها بكيفية صنع القرارات الخاصة بالنواتج مثل كيفية التخطيط للأجور والحوافز أو كيفية تقييم الأداء؟، ( ) ونتيجة لذلك فإن الباحثين ابتكروا نظرية عدالة الإجراءات.Procedural justice theory

### (ب) عدالة الإجراءات

تعريف بأنها "عدالة الإجراءات المستخدمة لتحديد النواتج .

مما سبق يمكن استخلاص ما يلي :

- 1- يركز مفهوم عدالة التوزيع على عدالة النواتج أو المخرجات التي يحصل عليها الموظف، بينما تركز عدالة الإجراءات على عدالة السياسات والإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، وهذا يتفق مع رأي (Fryxell and Gordon, 1989) بأن عدالة الإجراءات ترتبط بكيفية صنع القرارات بينما ترتبط عدالة التوزيع بنتائج تلك القرارات.
- 2- يوجد ارتباط وثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، فلكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع فلا بد وأن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة وموثوق بها.

#### ثانياً : أهمية العدالة التنظيمية:

تتبع أهمية العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها ما يلي:

- 1- سلوكيات المواطنة التنظيمية
- 2- التواكل الاجتماعي
- 3- ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء
- 4- الثقة بالمشرف والثقة بالتنظيم ككل.
- 5- كمية وجودة الإنتاج
- 6- الدافعية

#### ثالثاً: أهداف العدالة التنظيمية:

إن الأفراد والمنظمات التي تتحرى العدالة في أعمالها اليومية تسعى لتحقيق أهداف مختلفة، وتتمثل تلك الأهداف فيما يلي:-

- 1- فعالية الأداء.
- 2- تنمية شعور الفرد بالانتماء .
- 3- الاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية:

- 1- حساسية الفرد للإنصاف.
- 2- بيئة العمل.
- 3- العلاقات بين الأفراد .

#### خامساً: معايير الحكم على العدالة التنظيمية:

يمكن تقسيم معايير الحكم على العدالة التنظيمية إلى مجموعتين هما :

- المجموعة الأولى :- معايير الحكم على عدالة التوزيع.
- المجموعة الثانية :- معايير الحكم على عدالة الإجراءات.

#### (أ) معايير الحكم على عدالة التوزيع:

يمكن استخدام عدة معايير لتحديد ما إذا كانت النواتج عادلة أم لا، وتتمثل تلك المعايير فيما يلي:-

- 1- معيار الإنصاف:
- 2- معيار التساوي:
- 3- معيار الحاجة:
- 4- معيار التوافق مع القانون أو السياسة الاجتماعية .
- 5- معيار الاتساق مع مكانة الفرد في الحياة .

#### (ب) معايير الحكم على عدالة الإجراءات

يمكن استخدام عدة معايير للحكم على ما إذا كانت إجراءات عملية التوزيع عادلة أم لا، وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:-

- ١- معيار توازن مدخلات القرار.
- ٢- معيار توازن قوة القرار.
- ٣- معيار الضبط.
- ٤- معيار الثقة.
- ٥- معيار التمثيل.
- ٦- معيار القابلية للتصحيح.
- ٧- معيار الحيادية.
- ٨- معيار التفاعل.
- ٩- معيار الاتصال في اتجاهين .

#### \* أبعاد العدالة التنظيمية

##### ١- العدالة في التوزيع

تعرف العدالة في التوزيع بأنها؛ إدراك الإدارة، أو صاحب العمل لضرورة توزيع المهام بين الموظفين، والعاملين في المنشأة بالتساوي وبسأهم ذلك في التأثير على كمية مخرجات العمل ويؤدي إلى زيادتها، وتحسين أداء جميع الأفراد ضمن بيئة العمل، وتعتمد العدالة في التوزيع على ثلاث قواعد أساسية، وهي:

##### ٢- المساواة:

هي التي تعتمد على نظرية المساواة، ومفهوم العدالة التنظيمية فتسعى المساواة إلى المحافظة على توزيع المكافآت على الموظفين بأسلوب عادل ومتساوٍ مع ضرورة أن يدرك الجميع الأسباب التي يتم تطبيق المساواة بناءً عليها، فمثلاً: الموظفون الذين يلتحقون بدوامهم في أيام العطل، يتم منحهم تعويضات مالية مقابل عملهم الإضافي.

##### ٣- النوعية:

هي القاعدة التي تعتمد على تطبيق المساواة العادلة بين كافة الأفراد في المنشأة، بغض النظر عن أصولهم، أو أعراقهم، أو أية مميزات أخرى تميز بينهم، فيجب أن تقدم المنشأة للموظفين الامتيازات بشكلٍ عادل، ويشمل الجميع، مثل: التأمين الصحي، والرواتب التقاعدية.

##### ٤- الحاجة:

هي تقدير حاجات الموظفين مع تعزيز شعورهم بوجود العدالة من خلال تقدير ظروف بعضهم البعض، مثل: قيام أحد الموظفين بعمل زميله الذي يعاني من وعكة صحية، ثم من الممكن أن يحصل هذا الموظف على إجازة بدلاً من الوقت الذي خصصه لإنجاز عمل زميله.

#### \* العدالة في الإجراءات

تعرف العدالة في الإجراءات بأنها شعور الموظفين بأن الإجراءات التي تقوم بها الإدارة اتجاهاً تتم بطريقة عادلة، أي أن الموظفين المتساوين في الرتبة الوظيفية يتم منحهم الرواتب ذاتها، ويحصل كل منهم على مكافأة مالية أو معنوية مقابل القيام بعملٍ إضافي، ويساهم ذلك في تعزيز الشعور بتطبيق العدالة في الإجراءات التنظيمية.

#### \* العدالة في التعامل

تعُد العدالة في التعامل امتداداً للعدالة في الإجراءات؛ إذ تشير إلى الطريقة التي تتبعها الإدارة في التصرف مع الموظفين، والتي تعتمد بشكلٍ مباشرٍ على عكس طبيعة العدالة التنظيمية المطبقة في المنشأة، وتشمل مجموعة من التعاملات كالمصادقية، والثقة، والاحترام المتبادل، وغيرها من الوسائل الأخرى التي تساعد على تعزيز التعامل بين الأفراد.

#### \* ادراكات العدالة

الناس يتفقون على مسألة أهمية العدالة إلا أن إدراك العدالة ربما يختلف من شخص الى آخر ومن ثقافة الى أخرى .

## أنواع العدالة التنظيمية

تشير الأبحاث التي أجريت في هذا المجال الى التفرقة بين نوعين من العدالة هي: بحسب منتديات مجموعة الموارد البشرية

### ١ - العدالة التوزيعية :

ويقصد بها إدراك الفرد بأنه قد كوفىء بطريقة عادلة في مقابل جهوده .

### ٢ - العدالة الإجرائية :

هي عبارة عن إدراك الفرد لعدالة الإجراءات التنظيمية الخاصة باتخاذ قرارات توزيع العائد مثل إجراءات تقويم الأداء . ويرى وآخرون (بان دراسة العدالة للسلوك الأخلاقي تضم قضيتين مهمتين هي العدالة الإجرائية التي تخص الإجراءات والقواعد التي تتبع من خلال السياسات التي تطبق بشكل صحيح . والقضية الثانية هي العدالة التوزيعية التي تعني الدرجة التي عندها يعامل كل الناس بالمثل تحت سياسة معينة بغض النظر عن الخواص الديموغرافية كالعمر والجنس والعرق والاثنية وغيرها (11 : 1998 , Schermerhorn et al. ). أما Kivimaki وآخرون (٢٠٠٣) (فيبينوا أن العدالة التنظيمية تتضمن مكوناً إجرائياً ومكوناً علائقياً ، فالمكون الإجرائي يؤكد على كون إجراءات صنع القرار مطبقة بشكل ثابت وخال من الانحراف بحيث تكون الإجراءات دقيقة وأخلاقية وقابلة للتصحيح . كما أن اجراءات صنع القرار تتضمن مدخلات من ذوي العلاقة أو (أصحاب المصالح .) (أما المكون العلائقي فيشير الى المعاملة المهذبة التي تراعي مشاعر وحقوق الآخرين من قبل . (2 : 2003 , Kivimaki et al. ) (المشرف بينما وصف (٢ : ٢٠٠٨) Finch & Campbell ,

## نستخلص مما سبق ما يأتي

أولاً : إن مفهوم العدالة التنظيمية يتضمن نوعين رئيسيين هما عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات، حيث ترتبط عدالة الإجراءات بكيفية صنع القرارات بينما ترتبط عدالة التوزيع بنتائج تلك القرارات .

ثانياً : تشير نظرية الإنصاف ونموذج عدالة المعايير إلى مفهوم عدالة التوزيع لأن كلاهما يركز على عدالة توزيع النواتج .

ثالثاً : إن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعوراً بالتوتر، مما يدفعه لاتباع أنماط سلوكية للتخلص من هذا التوتر، وترتبط أهم هذه الأنماط بالتأثير في مدخلات الفرد ومخرجاته أو مدخلات ومخرجات الفرد الأخر.

رابعاً : اشتملت الكتابات المتأخرة في مجال العدالة التنظيمية على ما يلي:

- نموذج المنفعة الذاتية: ويهتم هذا النموذج بعدالة الإجراءات لتأثيرها على العوائد الشخصية للفرد.
- نموذج تقدير الجماعة: ويهتم هذا النموذج بعدالة الإجراءات لتأثيرها على إدراك الفرد لأهميته في الجماعة.
- ويعتبر كلا النموذجين جديرين بالاهتمام لأنهما يبرزان الأهمية النسبية للحاجات لدى الفرد. نظرية الإدراك المرجعي: والتي أضافت بعداً يقوم على التفاعل بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات في الحكم على العدالة التنظيمية، حيث تتوقع النظرية أن مشاعر الغضب أو الاستياء لدى المرؤوسين تكون عند أقصى درجاتها عندما تكون العوائد ضعيفة (عدالة التوزيع منخفضة) والإجراءات التي استخدمها صانعي القرار في تحديد تلك العوائد غير عادله طبقاً لإدراك الفرد لمفهوم العدالة .

خامساً: تبرز أهمية العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية الهامة مثل سلوكيات المواطنين التنظيمية، وكمية وجودة الإنتاج، والدافعية، وثقة العاملين في نظام تقييم الأداء، وكذلك ثقة العاملين في المشرف وفي التنظيم ككل

سادساً: إن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يساعد على تحقيق عدة أهداف تتمثل في فعالية الأداء، وتنمية شعور الفرد بالانتماء، والاهتمام بكرامة الفرد وإنسانيته، وذلك من خلال تأثيرها على المتغيرات التنظيمية السابق ذكرها .

سابعاً: إن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يتأثر بعدة عوامل أهمها حساسية الفرد للإنصاف، وبيئة العمل، والعلاقات بين الأفراد.

ثامناً: للحكم على وجود العدالة التنظيمية من عدمه يجب استخدام عدة معايير، وتتمثل تلك المعايير في معايير خاصة بعدالة التوزيع وأخرى خاصة بعدالة الإجراءات، وسوف يتم مراعاة تلك المعايير عند تصميم قائمة الاستقصاء.