

العدالة التنظيمية ودورها في تنمية المورد البشري في المنظمة

أ. تواتي سومية

جامعة البليدة -2-

ملخص :

يهدف هذه المقالة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، فالعدالة التنظيمية من المبادئ الإدارية الحديثة التي لقت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في المجال التنظيمي والإداري، ويكمن إقرار العدالة في المنظمة كمبدأ إداري نظرا لما له من أهمية على مستوى المنظمة من خلال جعلها أكثر فاعلية وتمييز وعلى مستوى مساهمتها في تنمية المورد البشري وجعله أكثر كفاءة في أدائه الوظيفي، ومن هنا جاء هذه المقالة ليرز دور العدالة التنظيمية في تنمية المورد البشري وذلك من خلال تجسيد إدارة الموارد البشرية لها في عملياتها الأساسية (تقييم الأداء، التدريب، التحفيز.. الخ) .

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية، تنمية المورد البشري، المنظمة .

Abstract

This article aims to identify the role of organizational justice in the development of human resources in the Organization, organizational Justice of modern management principles that had the attention of many researchers and scholars in the field of organizational and administrative, Justice lies in the Organization as a management principle because of its importance to the organization by making it more efficient and discrimination and on the level of its contribution to human resource ,development and make it more efficient in functionality, Hence this article to highlight the role of organizational justice in human resource development through the embodiment of human resource management in core operations (performance appraisal, training, motivation. Etc).

Keywords: organizational justice, human resource development, , The Organization

مقدمة:

تعد العدالة من القيم التي جاء التأكيد عليها في مختلف الشرائع السماوية والمواثيق الدولية وجاء التأكيد عليها نظر لما لها من اثر ايجابية على مستوى الفرد والمجتمع، أن إقرار مبدأ العدل لم يقتصر عن كونه قيمة اجتماعية فقط بل أنها امتدت لتشمل منظمات المجتمع باختلاف أشكالها ونشاطاتها (الاجتماعية والاقتصادية، الخدماتية، العامة، الخاصة) لتكون بذلك إحدى

القيم والمبادئ التنظيمية، ومن هنا جاءت العدالة التنظيمية كمبدأ تنظيمي نتيجة للتزاكيات المعرفية واجتهادات الباحثين ومخابر البحث في مجال الإدارة والتنظيم، وقد ارتبطت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) بمختلف مجالات الحياة التنظيمية للمورد البشري العامل في المنظمة، ومختلف السياسات والاستراتيجيات والعمليات (التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) التي تركز عليها المنظمة في تنمية مواردها البشرية وجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية.

وانطلق مما سبق يمكننا أن نطرح إشكالية المقال كالآتي :

كيف تساهم العدالة التنظيمية كمبدأ ادراي في تنمية المورد البشري وجعله أكثر كفاءة وفاعلية في أدائه الوظيفي ؟

أولا : تحديد مفاهيم الدراسة :

1- تعريف العدالة التنظيمية :

جاء مفهوم العدالة التنظيمية نتيجة لمجموعة من الجهود التي قدمها العديد من الباحثين، ولعل سيبي آدمز stacey adams سنة 1963 صاحب نظرية العدالة هو اول من ساهم في وضع نظرية تعد المنطلق الذي أكد على ضرورة إرساء مبدأ العدل في المنظمة، نظرا لما له من أثار ايجابية على مستوى المنظمة (التميز والفاعلية التنظيمية والتنافسية)، والفرد (الولاء والرضا والاستقرار الوظيفي) وترتكز العدالة وفق لسيبي آدمز على مقارنات يعقدها العامل بشكل شبه يومي بين ما يحصل عليه وما يقدمه (المخرجات والمدخلات) مع زملائه في المنظمة وخارجها.

وقد قدم الباحثين العديد من التعاريف ومنها :

عرفت بأنها قيمة واحساس وإدراك أنساني يشعر به أعضاء المنظمة، في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا ومن خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة. (1)

عرفها سالي ومور saal et moor " على انه ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات التي تتم في المنظمة " .

عرفها بيرن byrne " ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل " (2) فالعدالة من خلال تعريف بيرن byrne تقوم على أساس مقارنات العاملين لمخرجاتهم مع مخرجات زملائهم في إطار المنظمة .

عرفها العتيبي al_otaibi على إنها " ادراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي " (3)

وهنا تكون العدالة مرتبطة بما تقدمه المنظمة للعاملين من نواتج في مقابل ما يقدمه العاملون من مجهودات للمنظمة.

وانطلقا من التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف العدالة التنظيمية تعريف إجرائيا على أنها إحساس العاملين واداركهم لوجود إنصاف في الحقوق والواجبات، والتي تتعلق بما يتحصل عليه الفرد من مكافآت، وحوافز وأجور في مقابل ما يقدمه من مجهودات أثناء أدائه، وبالاعتماد على إجراءات عادلة مع الالتزام بالقواعد وقوانين العمل في ظل مناخ قائم على الاحترام والتقدير بين الرؤساء والمرؤوسين.

2- تعريف تنمية الموارد البشرية :

عرفها علي السلمي على أنها " العملية المتكاملة المخططة موضعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتضمنة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات. (4)

تعرف أيضا على أنها عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية، واكتسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة. (5)

تعرف أيضا على أنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب انجازه. (6)

وانطلاق مما سبق يمكننا تعريف تنمية الموارد البشرية تعريف اجرائيا على أنها :

هي مختلف العمليات والبرامج التي تصممها المنظمة في سبيل تنمية وتطوير مهارات عامليها، والعمل على إكسابهم سلوكيات ومعارف جديدة تتوافق مع كل التطورات، والتي تعرفها بيئة العمل وذلك لضمان انجاز أعمالهم بفاعلية وكفاءة أكثر.

ثانيا -أهمية العدالة التنظيمية :

يمكن أن نوضح أهمية تطبيق العدالة التنظيمية في المنظمات كالآتي :

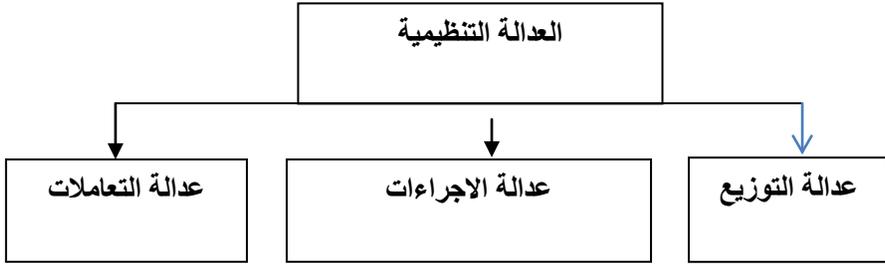
- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك يكون من خلال العدالة التوزيعية .
- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة والالتزام التنظيمي .
- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
- أن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومن هنا يبرز بعد العدالة في التعاملات (7)

ثالثا -أبعاد العدالة التنظيمية :

يتفق كثير من الباحثين أن العدالة التنظيمية تهتم بثلاث قضايا أساسية والتي على أساسها يبني الأفراد ادراكاتهم أو شعورهم بالعدالة داخل المنظمة، كما أن هذه الأبعاد أساسية ومتراطة ويصعب الفصل فيما بينها، كما تؤثر بشكل كبير في بعضها البعض وقد اعتبار العديد منهم أن

المنظمة الناجحة هي من تستطيع أن توفق بين هذه الأبعاد لتتمكن من تحقيق أهدافها، ويمكننا أن نبين أبعاد العدالة التنظيمية في ما يأتي :

أبعاد العدالة التنظيمية من خلال الشكل رقم (1)



المصدر : محمد عادل زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية،

المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، د، ط، القاهرة، مصر، 2006، ص.17.

1-عدالة التوزيع: la justice distributive

يعد مفهوم العدالة التوزيعية من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة بسبب دوره في تعزيز ثقة الموظفين في منظماتهم وتأثيره في عملية تحقيق المنظمات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة، وتأثيره أيضاً على رضا الموظفين، وملاحظة كفاءة المنظمة في إنجاز مهماتها ونشاطاتها، فالمنظمة الإدارية المعاصرة حتى تحافظ على الكفاءة مطلوب عليها امتلاك القدرة على التعايش مع البيئة التي تعمل فيها مستوعبة الأبعاد السلوكية والطبيعية، حتى تضمن لذاتها تفاعلاً يضمن لها البقاء والاستمرارية، ومن أدوات هذا التفاعل " العدالة كمفهوم قيمي سام في مضامينه ونتائجه وباعث على رفع وتيرة الأداء وجودة العمل وفاعلية الأنشطة والعمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة على صعيد النشاطات المختلفة مضامينه ونتائجه وباعث على رفع وتيرة الأداء وجودة العمل وفاعلية الأنشطة والعمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة على صعيد النشاطات المختلفة (8) .

وقد جاء تعريف العدالة التوزيعية على أنها العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل (9)، حيث يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة (10).

وتعتبر عدالة التوزيع من العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، ويكون ذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله إضافة لتوزيع الأرباح بشكل عادل حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة (11).

وتعرف أيضاً على أنها الإنصاف المدرك من قبل العاملين حول توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد وهكذا فإن العدالة التوزيعية هي دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة (12).

1- جوانب العدالة التوزيعية :

وترتكز العدالة التوزيعية على جانبين أساسيين هما :

✓ جانب مادي : (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من المكافآت (مزايا عينية) (13).

✓ جانب اجتماعي : ويعبر عن المعاملات الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت، أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ (14) .

2-قواعد العدالة التوزيعية :

1-قاعدة المساواة:

وهي أن يتقاضى كل فرد من الأفراد أنصبة متساوية من الحوافز أو المكافآت، ويمثل الاتفاق بين الشركاء في العمل حول تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بين المشاركين صورة لهذه السياسة. (15)

2- قاعدة النوعية :

وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين... الخ) يجب أن يتساووا بفرض الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة، وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فان باقي العاملين سيشعرون أن هنالك تجاوزا لقاعدة النوعية (16).

3- قاعدة الحاجة :

وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بإفتراض تساوي الأشياء، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكان هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وإمرأة غير متزوجة وعلى إفتراض تساوي الأشياء الأخرى، فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإن حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة (17).

2- عدالة الإجراءات : la justice procedurale

وتعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (18)، حيث تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التي تمس الفرد ويتحقق هذا النوع من العدالة، عندما يتاح للموظف فرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه (19).

2-2 أنواع العدالة الاجرائية :

قد أشار كوپمان (koopman;2003) إلى أن هناك نوعين من عدالة الإجراءات وهي :

✓ العدالة المنتظمة : systematic justice

وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات التي تستخدم في إتخاذ القرارات التوزيعية وحسب القواعد الأساسية للعدالة الإجرائية .

✓ العدالة المعلوماتية : informational -justice

هي تتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من المخرجات والعوائد حول القرار المتخذ في إجراءات التوزيع وهي وسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية. (20)

أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاث عناصر وهي :

■ القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات .

- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار(21).

3- عدالة التعاملات: la justice transactionnelle

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملات التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوسين واهتمام الرئيس بمصالح الموظف (22).

وتشتمل عدالة التعاملات على العناصر التالية :

- 1-معاملة الرئيس لمرؤوسيه باحترام وتقدير .
 - 2-معاملة الرئيس لمرؤوسيهم بإنصاف دون تحيز .
 - 3-إتاحة المعلومات المهمة لترير الإجراءات المتخذة عند الطلب .
 - 4-صحة وواقعية المعلومات المقدمة للمرؤوسين وتقديمها في الوقت المناسب .(23)
 - 3-1أنواع عدالة التعاملات (التفاعلات) :
- وقد حدد الباحثين نوعين من عدالة التعاملات :

☞ عدالة العلاقات الشخصية :درجة معاملة الأفراد بأدب وكرامة واحترام من قبل متخذي القرار أثناء الإجراءات واتخاذ القرارات .

☞ عدالة المعلومات: تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراء معينة وطريقة تخصص مخرجات معينة.(24)

2-النتائج المترتبة عن عدالة التعاملات :

- ✓ التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين .
- ✓ تبادل الخبرات والمعلومات بشكل رسمي وغير رسمي بين العاملين نتيجة للتوصل المفتوح.
- ✓ إحساس العاملين بمليكتهم للمشروع وشراكتهم فيها .
- ✓ التفاني والإبداع المستمر في العمل(25).
- ✓ تؤدي إلى تحفيز العاملين وتفجير الطاقات الكامنة لديهم(26) .

ومن خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح تأثير المتبادل والمتراطب بين هذه الأبعاد، فعدالة التوزيع تتأثر بنوع المعاملات والإجراءات المتبعة لتحديد المخرجات، فقد تكون المنظمة منصفة وعدالة في توزيع المخرجات، إلا أن عدم الموضوعية في المعاملة والإجراءات المتبعة قد تضع جهود المنظمة، كما أن جودة التعامل قد يكون لها الأثر الكبير في علاج آثار عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات وتؤكد ذلك إلى وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية، وتعتبر عدالة التعاملات هي جوهر العدالة التنظيمية فالمعاملة القائمة على الإحترام والتقدير قد يكون لها الأثر الكبير في معالجة سلبيات عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات، وذلك من خلال تقديم التبريرات والوعد بتحسين الأوضاع فالموظف يهتم بالجانب المعنوي (تشجيع -احترام) مثل اهتمامه بالجانب المادي (رواتب، أجور) (27).

رابعا : العمليات الأساسية لتنمية المورد البشري :

1-التدريب :

يعد التدريب إحدى العمليات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة كمدخل لتنمية مواردها البشرية بالإضافة للعديد من العمليات الأخرى كالتكوين، وتقييم الأداء والتحفيز حيث إن عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد، وإنما تشمل مختلف العاملين في مختلف المستويات الإدارية وبشكل مستمر ونتيجة لتطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال من ناحية الأساليب التسيرية والإنتاجية تعمل المنظمة على تنمية أداء موردها البشري وتطويره في مختلف المستويات انطلق من اعتمادها على إستراتيجية محددة في التدريب .

فالتدريب عبارة عن عملية منظمة ومستمرة تهدف تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار، والأسس السابقة لدى الأفراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل خاصة الجوانب التنظيمية والتكنولوجية . (28) .

1-2التدريب والتكوين الفرق :

التكوين : هو وسيلة للتطور مهنيًا، للتكيف مع متطلبات المناصب ونجاح المشاريع المهنية الفردية، وفي هذا الإطار فهو أداة لتسير مشواره المهني .

ينصب التدريب على التعلم في نطاق ضيق يرتبط بمهنة واحدة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ضمن ناحية واقعية . أما التكوين يرتبط بتعليم الفرد وإكسابه قيم ومهارات وأفكار ومعلومات . (29) .

2-تقييم الأداء :

دارسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر (30) .

فتقييم الأداء يهدف أساسا للتعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية في أداء مهامها مع تحديد مواطن النقص والخلل في أدائهم، وإخضاعهم للتكوين والتدريب لتصحيح هذه الفجوة وبالتالي توزيع العمل على العاملين وفق لقدراتهم ومهاراتهم إضافة لكونها هي الأسس الموضوعي لترقية أو عدم ترقية العاملين (31)، ومن هنا فإن نتائج تقييم الأداء هو مرتكز أساسي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتم من خلالها عملية تأهيل وتكوين وتدريب المورد البشري وجعله أكثر فاعلية .

■ 1-2مجالات تقييم الأداء :

تتمثل أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء فيما يلي :

1-تحديد صلاحية الموظف الجديد : تبين كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه بواجبات وظيفته وهذا ما يترتب عنه تثبيت العامل في وظيفته أو اتخاذ إجراءات أخرى بعد مدة الاختبار .

1- الاسترشاد بها عند النقل والترقية : يتم نقل العامل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى منه أو ترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية تقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفة حاليا.

- 2- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية : من نتائج التقييم يتم تحديد نقاط الضعف والقوة وبالتالي محاولة الاستزادة منها والمحافظة عليها في حالة القوة ووضع برامج تدريبية في حالة الضعف.
- 3- الاسترشاد بها في حالة المكافآت التشجيعية : الربط بين نتائج التقييم وحصول العاملين علة مكافآت تشجيعية ويتطلب ذلك أن تكون النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلا، وتكون حافز حقيقيا للعاملين وهذا ما يعكس لنا عدالة الإجراءات كأساس لمنح هذه المكافآت .
- 4- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين : تعكس لنا نتائج تقييم مقدرة الرئيس على الإشراف والتوجيه والحكم السليم باعتبار أن إخضاع نتيجة تقويم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى يدفعهم لتنمية مهاراتهم في شؤون القيادة، وهذا ما ينعكس على دقة التقييم ويوفر ثقة العاملين في اتخاذ القرارات (32)، وهنا تبرز أن لنتائج تقييم الأداء دور كبير في النهوض بمستوى أداء العاملين من رؤساء ومرؤوسين إضافة لزيادة مستوى كفاءتهم وجعلهم أكثر فاعلية .
- 3- التحفيز :
- إن تنمية وتطوير قدرات المورد البشري في المنظمة بات لا يقتصر على اعتماد نظام تدريبي ونظام تقييمي فقط، وإنما أيضا أصبح يرتبط بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على وضع سياسة أو إستراتيجية تحفيزية فعالة، مما يساهم في الرفع من مستوى أداء العاملين وزيادة فاعليتهم وجعلهم أكثر دافعية نحو العمل ورغبة نحو تطوير مهاراتهم وقدراتهم، فالحافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (33) .
- 1-3 شروط ومبادئ تحديد الحوافز :
- هناك العديد من المبادئ والشروط التي تأخذها إدارة الموارد البشرية في المنظمة عند تصميم وتنفيذ وتحديد أنظمة الحوافز ويمكن أن نتعرض لبعضها من خلال الجدول التالي :

جدول (2) يوضح بعض شروط ومبادئ تحديد الحوافز

1- البساطة والوضوح والاختصار في وضع وصياغة بنود النظام وحساباته	2- التحديد في أنواع السلوك والتصرف الذي يتم من خلاله التحفيز .
3- إمكانية تحقيق النظام وتحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها أمر واردا	4- أن تكون التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها والأهداف والعوائد قابلة للقياس بسهولة .
5- أن يتم وضع معايير للأداء السلوك محددة أو مؤشرات الانجاز والأهداف يمكن تحقيقها قابلة للقياس .	6- ربط الحوافز بالأداء وذلك من خلال شعور الأفراد بان مجهودهم يؤدي إلى الحصول على تحفيزات .
6- التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين أن يكون ذلك على أساس مقدر أداء الفرد .	7- العدالة في منح الحوافز على الأفراد وان يكون متناسبا للادائهم دون التفرقة بينهم .
8- أن يضمن نظام الحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .	9- السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد وذلك للتمكن من تقييمهم على الأداء .
13- التنوع في الحوافز المادية والمعنوية حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات	14- يجب أن يكون النظام منفعه في شكل زيادة إيراداتها وإنفاقا استثماريا وإلا أصبحت نفقات جارية
15 يجب أن يشمل النظام كل العاملين بالمنظمة .	16- يجب أن تكون هناك نظام سليم ودقيق وموضوعي لتسجيل أخطاء وأنواع ومستويات الأداء ودون تحيز.

المصدر بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2010، ص، ص 296، 297. بتصرف
يعد مبدأ العدل من المبادئ الواجب توفرها في نظام الحوافز الجيدة، وذلك من خلال منح الحوافز وفق لأطر موضوعية ودقيقة هما يتناسب وأداء العاملين وهذا ما يساهم في تنمية موردها البشري وزيادة أدائها في مختلف المستويات التنظيمية .
خامسا - دور العدالة التنظيمية في تنمية المورد البشري :

أن مستويات الأداء التي حققها العاملين في منظمات الحديثة يعود أساس للاعتماد إدارة الموارد البشرية على سياسات وبرامج فاعلة إضافة لتطبيقها لمبادئ إدارية حديثة كالعدالة في المنظمة، فإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في مختلف العمليات والممارسات التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على سلوكهم ومخرجاتهم وعلى مستويات أدائهم وكفاءتهم وفرص تنميتهم ويمكن أن نبرز دورها في تنمية المورد البشري من خلال ضمان :

1-عدالة التدريب : أن نشاط التدريب يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد يمكن أن يكون عاملا مهما في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمكن أن يكون عاملا سلبيا مؤثر على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية .(34) فإذا ضمنت المنظمة عدالة الإجراءات والتوزيع فيما يتعلق بعملية التدريب وحصول العاملين على فرص عادلة ينعكس هذا على أداء العامل وكفاءته ويحفزه نحو الاستقرار في المنظمة .

2- عدالة تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء العادلة إنما يساهم في رفع مستويات أداء الأفراد ونظر للإتاحة الفرص لتوليد الأفكار، وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى وستهدف هذه العملية تنمية المورد البشري من خلال :

-رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.

-دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي للأداء موظفيهم. (35)

3- عدالة التحفيز :

تتوقف دافعية العامل ورغبته في تنمية مهاراتها على مدى قدرة المنظمة على تحفيزه وتزويد دافعية العاملين نحو العمل، والرغبة في الانجاز كلما ادركوا أن هناك عدالة في توزيع الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، وهذا ما يتطلب وجود أنظمة عادلة تساهم في قياس فاعلية أداء العامل وبالتالي ضمان حصول العاملين على محفزاتهم بشكل عادل .

إن وجود نظام عمل عادل وتوفير بيئة عمل قائمة على الاحترام والتقدير والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كل هذا يحفز العاملين لإبداع والتجديد في مجال عملهم ويشعرهم بمليكتهم للمنظمة كما يكسبهم و ينمي قدراتهم فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ويجعلهم أكثر ولاء للمنظمة وفاعلية كما يقلل هذا من الصراعات والمشكلات بين العاملين وهذا ما ينعكس جودة العاملين من جهة وفاعلية المنظمة من جهة أخرى .

خاتمة

وتأسيسا على ماسبق يمكننا القول أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وضمان بقائها و تحقيقها للتميز أصبح مرتبط بمدى قدرت القائمين عليها في تنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية في كافة مجالات عملهم، وذلك انطلاقا من تجسيدها لمبدأ العدالة التنظيمية باختلاف أبعادها في مختلف السياسات والاستراتيجيات والعمليات الأساسية التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في تنمية مواردها (التحفيز، التدريب، التقييم ..الخ)، ولذا لا بد من أن تعي المنظمات أهمية العدالة التنظيمية على مستوى المنظمة من جهة والمورد البشري من جهة أخرى والتأثيرات التي قد يحدثها عدم إدراكها خاصة في ظل اختلاف وتنوع مواردها البشرية ثقافيا ومعرفيا .

قائمة المراجع :

1. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، ص307.
2. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية والبحوث والدراسات، القاهرة، 2006، ص13.
3. عامر علي حسين العطوي، إثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي " دراسة تحليلية للآراء أعضاء الكادر التدريسي لكلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية العدد الأول، 2007، د، بلد، ص .
4. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر، د، ط، الجزائر، 2016، ص256.
5. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجية)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص84.
6. بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص276.
7. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2010، ص 17.
8. ماهر علي الخزاعي، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة (دراسة ميدانية على المشافي الجامعية بمدينة دمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، 2010، نشر 2015/02/23، ص489.
9. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007، ص59.
10. راتب سعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق، المجلد 25، العدد (1+2) جامعة دمشق، 2005، ص202.
11. خليل عبد الحميد احمد وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، د.ط، د.بلد، د.سنة، ص 8، التاريخ 2016/12/29، fr.scrib.com.
12. عامر علي حسين العطوي، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف (دراسة تطبيقية في معمل سمنت المنفى)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، د.سنة، د.بلد، ص 170.
13. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، ماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص49.
14. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص39.
15. اندرودي سيزلاقي، مارك جي والأس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة للطبع والنشر، المملكة العربية السعودية، 1991، ص، ص420، 421.
16. ماهر علي الخزاعي، مرجع سابق، ص 490.
17. عامر علي حسين العطوي، إثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية للآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد الأول، 2007، د.ص.
18. نواف موسى شطناوي رجا محمود العقلة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية النفسية، المجلد 14، العدد 4 ديسمبر 2013، ص75.

19. رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة، ص312، http://site.iugaza.edu.ps/rwady/files/2010/02/Org_Justice.pdf
20. سعيد محمد عايش الاسمري، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الهيئات الحكومية المدينة بمطار نجران، ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص، ص21،22.
21. عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص23.
22. محمد مصطفى الخرشوم، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغط صراع الدور (دراسة ميدانية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص312.
23. سعيد محمد عايش الاسمري، مرجع سابق، ص 24.
24. عبد الكريم هادي شعبان، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، د.بلد، ص160.
25. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص95.
26. موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص220.
27. سعيد محمد عايش الاسمري، مرجع سابق، ص25.
28. محفوظ احمد أبو جودة، مرجع سابق، ص171، بتصرف .
29. سعيد بن مينة، تنمية الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2010، ص95، بتصرف.
30. نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص88.
31. محمد قاسم القريوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2010 ص188 بتصرف .
32. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن 2010، ص، ص211،210.
33. خالد عبد الرحيم الهيتي، نفس المرجع، ص255، بتصرف .
34. عادل محمد زايد، مرجع سابق ذكره، ص 170.
35. عبد الحق جبايلي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي - أئموذجا، ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة-2-2013/2014، ص 90