

# The Role of Strategic Planning in Achieving Organizational Justice

Dr. Muhammad Ishaq Muhammad Abdullah

PhD in Development Economics

**Abstract:** The paper focused on the role of strategic planning in achieving organizational justice. The problem was that the human element is the most important axes for the success of institutions in achieving their goals, so in light of the decline in the level of justice within institutions, due to bias, lack of objectivity and variation of procedures followed in human resources departments, organizational justice has become a requirement for individuals in general to ensure stability in the work environment. , and creating the optimal climate to ensure that justice is achieved in distribution, procedures and justice. Perhaps the low application of organizational justice is due to a shortcoming in the application of strategic planning in these institutions. The paper aimed to analyze the relationship between strategic planning and dimensions of organizational justice, and to know the impact of strategic planning on justice in distribution and procedures, and then knowing the relationship between strategic planning and justice in dealing. The importance stemmed from the lack of Sudanese writings that were carried out in the field of studying the relationship between strategic planning and organizational justice, and benefiting from the outputs of the paper in applying strategic planning to achieve organizational justice in Sudanese institutions. Of the most important results that the development of strategic and operational plans, and the choice of strategies in line with the capabilities of internal institutions and external conditions faced in line with its vision, mission and objectives contribute to the achievement of justice and organizational, that the internal environment analysis and external to identify the opportunities and threats, to contribute to the assessment strategy by, reflected on Equity in procedures and distribution. Improving the effectiveness of the elements of control, follow-up, transparency, and the institutions' keenness to invest opportunities in an effective manner contributes to the development of strategic planning and thus organizational justice. The paper recommended the need to pay attention to the development of strategic and executive plans, and to choose strategies in line with the capabilities of internal institutions and the external conditions they face and consistent with their vision, mission and objectives to ensure the achievement of organizational justice, and attention to attracting human resources with the necessary expertise, and developing the capabilities of workers to contribute to the process of implementing plans and programs to achieve justice. In dealing, the necessity of removing the obstacles that limit the application of the dimensions of strategic planning in institutions to raise the level of achieving organizational justice.

**Keywords:** Strategic planning; future foresight; organizational justice.

## دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق العدالة التنظيمية

د. محمد إسحاق محمد عبد الله  
دكتوراه اقتصاديات التنمية

### المستخلص

ركزت الورقة على دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق العدالة التنظيمية. وتمثلت المشكلة في إن العنصر البشري يعد أهم محاور نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، لذلك وفي ظل تراجع مستوى العدالة داخل المؤسسات، بفعل التحيز وعدم الموضوعية وتباين الإجراءات المتبعة في إدارات الموارد البشرية، فقد أصبحت العدالة التنظيمية مطلباً للأفراد بشكل عام بما يضمن الاستقرار في بيئة العمل، وتهيئة المناخ الأمثل لضمان تحقق العدالة في التوزيع والإجراءات والعدالة، ولعل تدني تطبيق العدالة التنظيمية يعود إلى وجود قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات. هدفت الورقة لتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد العدالة التنظيمية، ومعرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على العدالة في التوزيع وفي الإجراءات، ثم معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعدالة في التعامل. نبعت الأهمية من قلة الكتابات السودانية التي تمت في مجال دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعدالة التنظيمية، والاستفادة من مخرجات الورقة في تطبيق التخطيط الإستراتيجية لتحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات السودانية.

من أهم النتائج أن تطوير الخطط الإستراتيجية والتنفيذية، واختيار الإستراتيجيات بما يتلاءم مع قدرات المؤسسات الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية، أن

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص والتحديات، للمساهمة في تقويم الإستراتيجية بها، ينعكس على العدالة في الإجراءات والتوزيع، إن تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية وحرص المؤسسات على استثمار الفرص بطريقة فاعلة يساهم في تطوير التخطيط الإستراتيجي وبالتالي العدالة التنظيمية.

أوصت الورقة بضرورة الإهتمام بتطوير الخطط الإستراتيجية والتنفيذية، واختيار الإستراتيجيات بما يتلاءم مع قدرات المؤسسات الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها لضمان تحقيق العدالة التنظيمية، والاهتمام باستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة اللازمة، وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في عملية تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق العدالة في التعامل، ضرورة إزالة المعوقات التي تحد من تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات لرفع مستوي تحقق العدالة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الاستشراف بالمستقبل، العدالة التنظيمية.

### مقدمة:

إن التخطيط الاستراتيجي بشكله العام يمتاز بدوره في نجاح أي عمل فهي عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محدودة بأقل وقت وتكلفة، وأصبح ينظر إليها، وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليه، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية التخطيط الذي يسوده الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معياراً يعزى به للحكم على تقدم الأمم ورفقيها. وحتى تحقق المؤسسات أهدافها فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. أن المؤسسات السودانية تحتاج إلى تخطيط إستراتيجي ناجح متميز يدخل في كل نشاطاتها، بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد، لذلك فإدارة المؤسسات المتطورة والعصرية والمواكبة للتطوير يجب ألا يبقى نظامها الإداري نظاماً روتينياً بل يجب عليها استعمال الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعدها على الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها وتنشدها.

وجدت العدالة التنظيمية اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. فيركز الباحثون في مجال العدالة التنظيمية على تطبيق العدالة التنظيمية في بيئة العمل، حيث أوضحوا أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على الكثير من النتائج التنظيمية ومنها اتجاهات العاملين والتي تشمل سلوكياتهم في العمل. 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 مقارنةً بزملائهم في القسم ذاته، أو في الأقسام الأخرى من العمل.

### مشكلة الدراسة:

إن العنصر البشري يعد أهم محاور نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، لذلك وفي ظل تراجع مستوى العدالة داخل المؤسسات، بفعل التحيز وعدم الموضوعية وتباين الإجراءات المتبعة في إدارات الموارد البشرية، فقد أصبحت العدالة التنظيمية مطلباً للأفراد بشكل عام بما يضمن الاستقرار في بيئة العمل، وتهيئة المناخ الأمثل لضمان تحقق العدالة في التوزيع والإجراءات والعدالة، ولعل تدني تطبيق العدالة التنظيمية يعود إلى وجود قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات، لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: هل للتخطيط الاستراتيجي دور في

### تحقيق العدالة التنظيمية؟

ويتفرع منه التساؤلات التالية:

1. إلى أي مدى يؤثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تطبيق العدالة في التوزيع؟
2. هل للتخطيط الاستراتيجي دور في تحقيق العدالة في الإجراءات؟
3. إلى أي مدى يمكن للتخطيط الاستراتيجي تحقيق العدالة في التعامل؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الورقة لتحقيق الآتي:

1. تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاد العدالة التنظيمية.
2. معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على العدالة في التوزيع وفي الإجراءات.
3. معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعدالة في التعامل.

**أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الورقة من النقاط التالية:

1. قلة الكتابات السودانية التي تمت في مجال دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعدالة التنظيمية.
2. الاستفادة من مخرجات الورقة في تطبيق التخطيط الإستراتيجية لتحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات السودانية.

**منهجية الدراسة:**

يتبع في هذه الورقة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستدلالي.

**الإطار العام للدراسة****مفهوم التخطيط الإستراتيجي:**

يعرف بأنه عملية ذهنية منظمة تضمن من بين أمور كثيرة دراسة فحص المتغيرات البيئية وتصوير الاتجاهات المستقبلية، من ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، ثم تحديد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية والخطط التكتيكية لإنجاز الأعمال والنشاطات.<sup>(1)</sup>

وتم تعريفه بأنه عملية ذهنية بطبيعتها حيث تعتمد على التفكير الخلاق للمدير والذي يقوم باستخدام خبراته ومهاراته ومعرفة، في بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة بالنسبة للموقف المحدد، حتى يتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها.<sup>(2)</sup>

كذلك تم تعريفه بأنه هو عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال. وفي تعريف آخر مماثل تم تعريفه بأنه مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بوضع الأهداف، ورسم السياسات والإجراءات، والتنبؤات وإعداد الميزانيات، ووضع برامج العمل والجدول الزمنية.<sup>(1)</sup>

ومن جهة يرى البعض التخطيط بأنه أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها، وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاستعداد له.

يعرف التخطيط بأنه العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذا الإطار الزمني لإنجاز الأهداف.<sup>(3)</sup>

يلاحظ من التعريفات السابقة تباين وجهات نظر الكتاب والمختصين في تعريفاتهم للتخطيط، إلا أن معظم التعريفات تشترك في إبراز أهمية الدور الذي يلعبه التخطيط في تحديد الأهداف وتحقيقها، وعليه فإنه من الممكن تعريف التخطيط بطريقة تجمع أهم العناصر المشار إليها سابقاً على أنه وظيفة إدارية بالمنظمة تسبق جميع الوظائف تعمل على تحديد الأهداف المستقبلية والوسائل والسياسات والأساليب المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

**أهمية التخطيط الاستراتيجي:**

إن وجود إدارة استراتيجية فاعلة ضرورة ملحة فرضتها الثورة العلمية والتحديات المتعاضمة وكذلك انتشار ظاهرة العولمة وغير ذلك من متطلبات وتطورات العصر وذلك بهدف وضع استراتيجية تتواءم مع تلك التحديات والمستجدات وذلك بعد دراسة البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف ودراسة البيئة الخارجية للتعرف على المخاطر لتجنبها والفرض لاغتنامها، إن رصد وتحليل هكذا ظواهر يساعد المنظمة على وضع مسار يساعدها في التنبؤ. ويمكن تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:<sup>(4)</sup>

1. وضوح الرؤية المستقبلية.
2. إمكانية القدرة على إحداث التغيير والحد من مقاومته.

3. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
4. مشاركة العاملين.
5. تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
6. تدعيم المركز التنافسي.
7. التخصص الفعال للموارد المادية والبشرية والإمكانيات.
8. تدعيم الأداء.

### أهداف التخطيط الاستراتيجي:

أن هناك نوعين من الأهداف وهما: (5)

1. هدف زمني أو أساسي ويعتبر هذا الهدف دليل لتحقيق الأهداف الزمنية للخطة الإستراتيجية وله علاقة بالنتيجة النهائية.
  2. هدف موضوعي وهو يساعد في تحقيق الهدف الزمني من خلال معايير معينة بتوجيه الأنشطة والأفراد، ويساعد أيضاً في اتخاذ قرارات تتعلق بالحذف والإضافة والتعديل والإنتاج والسوق.
- تحتوي المؤسسة، عادة على عدد متنوع من الأهداف وليس هدف واحد، مثل زيادة النمو وخفض التكلفة، بما يحتوي ذلك من تفاصيل كثيرة سواءً بالنسبة لكيفية زيادة النمو أو خفض التكاليف. ويمكن أن يكون لدى المؤسسة نوعين من الأهداف: النوع الأول هو الأهداف العملية أما النوع الآخر فهو الأهداف الرسمية. ويتعلق النوع الأول بالمعايير العملية، التي ترشد وتقوم أعمال الأنشطة من الوجهة العملية، أما النوع الآخر، فيتعلق بما يعلن للعامة عن أهداف نشاط المؤسسة، ويطلق على الأهداف الأخيرة " الهدف الأم.
- يوجد العديد من الأهداف التي تتجه عملية التخطيط إلى تحقيقها، ويمكن أن يتجه نظام التخطيط إلى تحقيق تلك الأهداف جميعها، وقد يتجه إلى التركيز على أحد أو بعض هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة ولأسباب محددة. وفيما يلي أمثلة لتلك الأهداف يتم توضيحها فيما يلي: (6)
- أ- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
  - ب- تهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلى ما يلي:
  - ج- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة وكيفية التعامل معها في إطار إستراتيجي.
  - د- تطوير إمكانيات المنظمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
  - هـ- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
  - و- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
  - ز- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
  - ح- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة

### متطلبات التخطيط الإستراتيجي:

- تحتاج أي مؤسسة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام التخطيط الإستراتيجي، وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل، وهذه المتطلبات هي كما يلي (7):
1. موارد مالية: يجب أن يكون هناك بنداً خاصاً بالإنفاق على كل الدراسات الإستراتيجية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.
  2. مهارات إدارية: يجب أن يكون المديرون في الإدارة العليا (ويفضل المستويات الإدارية التالية أيضاً) ذوي مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.
  3. أنظمة معلومات: ضرورة توفير بيانات عن البيئة الخارجية والداخلية وإعدادها في شكل تقارير وإرسالها للمديرين.
  4. الوقت: الجهود الخاصة ببناء الخطة الاستراتيجية تحتاج الى وقت.
  5. حوافز: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي ومضني من المديرين.

6. أنظمة اتصال: يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات، والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.
7. ثقافة المنظمة: يعني أن تشجع المنظمة التفكير الإستراتيجي، وجمع المعلومات، والاجتماعات، والمناقشات، وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.
8. الابتكار: يجب على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري وأن تشجعه وذلك بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجية.
9. المخاطرة: كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.
10. كفاءة الرئيس: كلما كان العضو المنتدب والمسؤول عن الإدارة الإستراتيجية ذا كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح.
11. اقتناع الإدارة العليا: كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية زادت فرصتها للنجاح، وبدون هذا الدعم تنضب موارد الإدارة الإستراتيجية وتقل.
12. المرونة: تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة والظروف المحيطة، وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.
13. علاقات تنظيمية قوية: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات.
14. تاريخ للتخطيط: المؤسسات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط (مثل إعداد الموازنات) يمكنها أن تقبل أنظمة التخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل.
15. استقرار نسبي: لا يمكن أن يتم إعداد الخطط الإستراتيجية لمواجهة التغيرات والتطورات في المؤسسات المضطربة

### مقومات التخطيط الإستراتيجي:

- هناك مقومات رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في التخطيط الإستراتيجي، وهذه المقومات تعتبر كمدخلات هامة تؤثر في فاعلية نظام التخطيط الإستراتيجي يتم توضيحها فيما يلي:<sup>(1)</sup>
1. لابد من وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي: على أن يتميز النظام بكل الخطوات المناسبة والمتبعة في التخطيط الإستراتيجي، كما يحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية، ومدى الاستعانة بخبراء خارجيين.
  2. دراسة رسالة ورؤية وأهداف المشروع: ينبغي دراسة رسالة ورؤية وأهداف المشروع لما لهما من تأثير على شكل ووضع المشروع مستقبلاً.
  3. دراسة سياسات المشروع: السياسات هي الدليل والموجه للتصرفات فحتى يكتب للمشروع النجاح لابد من تجانس السياسات مع الإستراتيجيات.
  4. أخذ توجيهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان: إن تركيب الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم، تعليمهم، مهاراتهم، دوافعهم، وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي، والابتكار الفردي في وضع الإستراتيجية، وعليه يجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان.
- كما أن هناك عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الإستراتيجية، وهذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الإستراتيجي وهي:<sup>(8)</sup>
- أ- وجود تدعيم: من قبل رئيس مجلس الإدارة، أعضاء المجلس، العضو المنتدب، المديرين للقيام بالتخطيط الإستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.
  - ب- وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي: الأسباب التي توفر مناخ مشجع أو محفز للقيام بالتخطيط الإستراتيجي كثيرة يصعب حصرها، على سبيل المثال يمكن اعتبار العناصر الآتية محفزة للقيام بعملية التخطيط مثل: توافر مديرين ذوي خبرة بالتخطيط، نظم المعلومات، والاتصال حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة

الداخلية والخارجية للشركة، إلى جانب توافر الاستعداد من قبل المديرين لإنفاق وقت إضافي للتخطيط الاستراتيجي.

- ج- حتى يكون التخطيط الإستراتيجي ناجحاً وفعالاً لا بد من مشاركة كل الأطراف المؤثرة في الشركة: مثل الحكومة، الموردين، العاملين، أصحاب الأسهم، والمستهلكين، وغيرهم من الأطراف المؤثرة على الشركة.
- د- الشركة التي تطبق التخطيط الإستراتيجي لأول مرة يحتاج ذلك إلى مناقشات: بغرض التعرف على معنى التخطيط الاستراتيجي، والتدريب على خطواته، وكيفية تنفيذ مراحلها، والمناقشات تتم من خلال مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، مدير التخطيط، الخبراء والاستشاريون، والتخطيط من الخارج للشركة.
- هـ- يمكن أن تعتمد الشركة على خبراء ومستشارين متخصصين: في تصميم التخطيط الإستراتيجي، إجراء البحوث، وجمع معلومات في أي مجال ترغبه الشركة.

### أساليب التخطيط الإستراتيجي

أن من أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الاستراتيجيات ما يلي: (9)

1. أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة: من خلال طرح الأسئلة:
  - أ- ما هي أغراض وأهداف المنظمة؟
  - ب- ما هو الوضع الحالي للمنظمة؟
  - ج- ما هي نوعية البيانات التي تتعامل معها المنظمة؟
  - د- ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة أكبر؟
2. أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر:
 

عمل موازنة ومقارنة عن طريق دراسة البيئة الداخلية للمنظمة أي نواحي القوة والضعف فيها، ودراسة البيئة الخارجية أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي. ويتمثل الافتراض الأساسي في أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف (داخل المنظمة)، ومراجعة الفرص والمخاطر (البيئية) يساعد على تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة، ذلك لأن هذا التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها.
3. أسلوب تحليل مجالات العمل:
 

ويهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات أو ميادين الأعمال التي تختارها المنظمة (مثل مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر وغيرها).
4. أسلوب استخدام السيناريوهات:
 

السيناريو: هو أداة مهمة من أدوات الاستراتيجيات، والسيناريو يبني على افتراض أن القدرة على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها.
5. أسلوب الطوارئ أو الموقف:
 

وضع خطة استراتيجية بديلة تصلح لمواجهة الطوارئ أي لمواجهة السيناريوهات البديلة وتصلح للتعديل في أي وقت.

### نماذج التخطيط الإستراتيجي:

يمكن تناول النماذج التالية للتخطيط الإستراتيجي: (5)

1. النموذج الأول:
 

من خلال تحديد المهام وتحديد مجال الخطة، ثم تحديد النتائج المطلوبة، وكيفية الاستعداد للخطة، والاتصالات غير الرسمية، وتحديد المدخلات، ثم تحديد البدائل الممكنة، وتحديد الأهداف الرئيسية، بالإضافة لتحديد الاستراتيجيات والسياسات الرئيسية.
2. النموذج الثاني:
 

عبر تحديد المؤسسة الذي ترغب فيه، وتحديد عملاء المؤسسة، كذلك تحليل الصناعة من خلال الاتجاهات والمنافسة واحتمالات تحقيق الأرباح، ومن ثم إعداد الخطة التفصيلية لتنفيذ الاستراتيجية، وترجمة الخطط إلى موازنات، ومراقبة الأداء والمراجعة السنوية.

## 3. النموذج الثالث:

تكوين مفهوم عملي للتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة، وللشركة الصغيرة بصفة خاصة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الاستراتيجيات لاستعمال الفرص وتجنب التهديدات، وتقييم واختيار الاستراتيجيات ثم تنفيذ الخطط وفقاً لأولويات الاستراتيجيات

## 4. النموذج الرابع:

دراسة فلسفة المؤسسة، اتجاهاتها، رسالتها، ثم قراءة المركز المالي والمركز التنافسي، ودرجة قبول المنتج والأسواق التي تخدمها، وتقييم البدائل في ضوء أوجه القوة والضعف، والقيود، كذلك المتطلبات التنظيمية

## نشأة العدالة التنظيمية:

يعود مصطلح العدالة التنظيمية في الأساس لنظرية العدالة أو المساواة، والتي كانت نتيجة جهود بحثية قام بها أحد كبار الباحثين النفسانيين في شركة جي إي في إحدى مدن ولاية نيويورك الأمريكية، وذلك أثناء عقد الستينيات من القرن العشرين الماضي عندما نشر مقالته الموسومة (نحو فهم العدالة) في مجلة (علم النفس غير الطبيعي والاجتماعي) في عددها الصادر في أكتوبر منذ عام 1963م<sup>(10)</sup>.

وتربط هذه النظرية بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدم عدالة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها"، وقد سميت هذه النظرية بأسماء عديدة منها: نظرية المساواة ونظرية المقارنة، وهي تمثل الدافع للعمل هو الشعور بالعدل وليس العدل المطلق، وبشكل عام ترى النظرية أن الناس يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها أو ينتظرونها، حيث يقيس الفرد درجة العدالة من خلال مقارنته للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع المشابهين له في العمل وبنفس الظروف. وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية من الناحية العملية وهي: (11)

1-التقييم.

2-المقارنة.

3-السلوك.

ويتضمن التقييم قياس المدخلات مثل (الجدارة، ومستوى التعليم، والمهارات، والجهد المبذول) والمخرجات مثل (العوائد المادية، والترقيات، والتقدير، الاحترام وغيرهما)، أما السلوك فهو حصيلة إدراك الفرد للعلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع غير عادل يسعى لتعديله من خلال تصرفات معينة في العمل. وتتمثل في السلوكيات التالية:

1. تغيير مدخلات العمل (مثال: تقليل الجهد المبذول).

2. المطالبة بتغيير المكافآت (مثال: زيادة الأجر).

3. ترك الموقف (مثل: ترك العمل).

4. تغيير نقاط المقارنة (مثال: المقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة).

5. التعديل النسبي للمقارنة (مثال: تبرير عدم العدالة بأنه أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل).

والخلاصة في هذه النظرية أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء ما يحصل عليه وما يقدمه مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه.

## مفهوم العدالة التنظيمية:

تكمن العدالة في أنها قيمة إسلامية لها مكانة عالية في الشريعة الإسلامية، فالعدالة المقصد الأول والأساس المتين لبناء الشريعة الإسلامية. لذا نجد العدل اسم من أسماء الله الحسني، وصفة من صفات الرسول صلى الله عليه وسلم، ولقد عرف النبي صلى الله عليه وسلم بالعدل والوسطية، حينما قال: (جعلناكم أمة وسطاً) (صحيح مسلم). والعدل في شريعة الإسلام فريضة واجبة، وليس مجرد "حق" من الحقوق التي باستطاعة صاحبها التنازل عنها، فالعدل مفروض على كافة الناس، فرضه تعالى على رسوله صلى الله عليه وسلم، وأمره قال تعالى: (فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ هُمْ وَقُلْ أَمَرْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ لَا حِجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ) (الشوري - 15). وهو فريضة واجبة على أولياء الأمور، من الولاية والحكام تجاه الرعية قال

تعالى: (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعما يعظكم به إن الله كان سميعاً بصيراً) (النحل - 90).

تُعرف العدالة التنظيمية باللغة الإنجليزية بمصطلح (Justice Organizational)، وهي اهتمام الموظف بوضع مقارنة بينه وبين زملائه في العمل، وأيضاً تعرف بأنها نوع من أنواع الإدراك الفردي، أو الجماعي لقوانين العمل من خلال التعرف على القواعد المهنية والشعور بتطبيقها بشكلٍ عادلٍ على جميع الموظفين. كما تعرف بأنها حرص الإدارة العامة على تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين، عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي. (12)

ويرتبط مفهوم العدالة، من الناحية التاريخية، ارتباطاً وثيقاً بالقانون والشرعية، وتعني كلمة "Jus" في اللاتينية نفس ما تعنيه كلمة قانون، والكلمة تستمد منها كلمة العدالة "Justitia"، وعلى الرغم من أن مصطلح "Justice" أي العدالة يستخدم إلى حد ما مكثفاً أكثر في الدوائر القانونية أكثر من استخدامه في دوائر أخرى، إلا أنه لا يوظف اليوم كمصطلح قانوني بصورة أساسية، ولكن يُستخدم كمصطلح أخلاقي، إداري وتربوي. (13)

مفهوم العدالة التنظيمية وفقاً للمدخل النفسي والسيكولوجي والإدراكي هي مجال البحث النفسي الذي يركز على إدراكات الإنصاف في موقع العمل، وترى بعض الدراسات تمثل مدركات الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المنظمة، وحسب البعض فإنهم ينظرون للعدالة التنظيمية على أنها إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة ذو المسؤولين في المؤسسة تجاه الأفراد العاملين فيها، لذلك فهي تحتل مكاناً مهماً جداً ضمن أولويات الإدارة، لأنها تنعكس إيجاباً أو سلباً على مخرجات الأفراد مثل الرضا، الثقة، وغيرها، ومن ثم على المخرجات التنظيمية ارتفاع الإنتاجية، ثقافة قوية.

أن العدالة التنظيمية تمثل الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، كما هناك من يعرف العدالة التنظيمية على أنها تمثل مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (14).

#### أهداف العدالة التنظيمية:

تهدف العدالة إلى تحقيق التالي (15):

1. جعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيم واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير سلوكه من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها.
2. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
3. دراسة الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
4. تؤدي لتحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
5. تحديد جودة المتابعة والرقابة والتقييم.
6. إبراز منظومة للقيم الإجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحديد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصورهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

#### أهمية العدالة التنظيمية:

تتمثل أهميتها في التالي (12):

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات من أهم محاور العدالة التنظيمية.
3. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.
4. تعتبر من أهم طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.



5. تؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافئات وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها.

6. تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسيب والانحراف والمعاداة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة.

من ناحية ثانية يمكن ذكر أهمية العدالة التنظيمية على نحو الآتي:

1. المستوى الفردي: تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات في الجوانب النفسية (كالقلق والغضب) والاعتزاز الوظيفي الذي يتولد لدى الفرد والذي يقصد به باختصار شديد عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة. وعلى المشاعر الإنسانية (كالعنف، والخجل)

2. المستوى التنظيمي: إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب التنظيمي وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم إذ تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعد الموارد البشرية من أهم هذه المصادر عبر تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية.

**مبادئ العدالة التنظيمية:**

حتى تكون العدالة التنظيمية كاملةً، لا بدّ من معرفة مبادئها القائمة عليها، وهي: المساواة؛ والمتمثلة بتكافؤ الفرص من جميع جوانبها بين الأفراد العاملين في المؤسسة. الأخلاق؛ والمتمثلة بالاستقامة، والنزاهة، والشرف، والأمانة، والإخلاص، والصدق. الدقة والتصحيح؛ المتمثلان بأن جميع القرارات والإجراءات في المؤسسة مبنية على معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالات اكتشاف عدم المطابقة. الالتزام؛ بكل الإجراءات والقرارات العادلة خاصةً فيما يتعلق بالمعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة بناءً على القوانين والمعايير. المشاركة والتي تعني أنّ جميع الأفراد العاملين في المؤسسة لهم الحق بالمشاركة في صنع القرارات ويمكن توضيح تلك المبادئ في النقاط التالية<sup>(16)</sup>:

1. احترام وجهات نظر العاملين أي على الإدارة العليا الاستماع إلى آراء العاملين ومناقشة وجهات نظرهم.
2. الحيادية أي الوقوف على مسافة واحدة من جميع العاملين.
3. التطبيق المتوافق مع قواعد العمل.
4. تمكين العاملين من الطعن في القرارات، والتماس الأنصاف باستخدام الإجراءات المناسبة.
5. تمكين العاملين من حل مشاكلهم بأسرع وقت ممكن وعلى نحو شامل.

**أبعاد العدالة التنظيمية:**

**1. العدالة في التوزيع:**

تعرف العدالة في التوزيع بأنها؛ إدراك الإدارة، أو صاحب العمل لضرورة توزيع المهام بين الموظفين، والعاملين في المنشأة بالتساوي ويساهم ذلك في التأثير على كميّة مخرجات العمل ويؤدي إلى زيادتها، وتحسين أداء جميع الأفراد ضمن بيئة العمل، من خلال المساواة، والنوعيّة، والحاجة<sup>(17)</sup>.

**2. العدالة في الإجراءات:**

تعرف العدالة في الإجراءات بأنها شعور الموظفين بأنّ الإجراءات التي تقوم بها الإدارة اتجاهاً تتّم بطريقة عادلة، أي أنّ الموظفين المتساويين في الرتبة الوظيفية يتّم منحهم الرواتب ذاتها، ويحصل كلّ منهم على مكافأة ماليّة أو معنويّة مقابل القيام بعمل إضافي، ويساهم ذلك في تعزيز الشعور بتطبيق العدالة في الإجراءات التنظيمية.

**3. العدالة في التعامل:**

تعدّ العدالة في التعامل امتداداً للعدالة في الإجراءات؛ إذ تشيّر إلى الطريقة التي تتبعها الإدارة في التصرف مع الموظفين، والتي تعتمد بشكل مباشر على عكس طبيعة العدالة التنظيمية المطبقة في المنشأة، وتشمل مجموعة من التعاملات كالمصداقية، والثقة، والاحترام المتبادل، وغيرها من الوسائل الأخرى التي تساعد على تعزيز التعامل بين الأفراد<sup>(16)</sup>.

**أسباب الاهتمام بالعدالة التنظيمية:**

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب: أبرزها التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبنى سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفاعلية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة. ونظراً للأهمية المتزايدة، لموضوع العدالة التنظيمية، فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بدايتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المؤسسات، أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية، لذا شهد عقد التسعينات من القرن العشرين والذي أظهر وتيرة التغيرات العالمية، نظريات أولت اهتمام متصاعد بالعدالة التنظيمية. ورغم أن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من أعم المفاهيم المكونة للركيزة القيمة في الإدارة الحكومية، فإن اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي. وتعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وقد حظيت ولا تزال باهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت إدراك العدالة التنظيمية بالنتائج الإيجابية الفردية والتنظيمية، وأوضحت تلك الدراسات فوائد إدراك العدالة في مدى واسع من موضوعات الموارد البشرية. وتهتم نظرية العدالة التنظيمية بإدراك الأفراد لعدالة القضايا بالعمل، وتعكس الطريقة التي يحكم بها الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير معه على المستويين الوظيفي والإنساني. إن العدالة بصفة عامة تمثل إعطاء كل فرد ما يستحق. كما عرف آخرون العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. (18)

#### العوامل المؤثرة في سلوك العدالة التنظيمية:

انطلاقاً من أهمية سلوك العدالة التنظيمية في حياة المؤسسات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، حيث أن العدالة التنظيمية، ترتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية، وهي: (19)

#### 1. الرضا الوظيفي:

نظراً لأهمية الرضا الوظيفي، تم دراسة علاقته مع مفهوم العدالة التنظيمية، ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً، الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة، أو زملاء العمل، أو المناخ العام.

#### 2. الإلتزام الوظيفي:

هناك بعض الدراسات، وجدت علاقة إيجابية قوية بين الإلتزام الوظيفي والعدالة التنظيمية، وهناك دراسات توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بينهما، لكن يرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار، وجود متغيرات أخرى محددة للعدالة التنظيمية.

#### 3. القيادة الإدارية:

كشفت بعض الدراسات، عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحولية والعدالة التنظيمية، على اعتبار أن القائد التحولي يعمل دوماً على تحفيز موظفيه، للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، عن طريق العمل كقدوة لهم، والاهتمام بحاجاتهم وتقديمتها على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه؛ لأن أقواله دائماً تنسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية، عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية، والعكس صحيح.

#### 4. الدوافع الذاتية:

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية.

#### 5. الثقافة التنظيمية:

إن تأثير الثقافة التنظيمية على العدالة التنظيمية، يأتي من خلال مدى تشجيعها، أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، والعكس صحيح.

### تأثير التخطيط الاستراتيجي على العدالة التنظيمية:

يتطلب تطبيق العدالة التنظيمية توفر عناصر أربعة أساسية لنجاح هذه العملية وقياسها، ويمكن تناول المتطلبات الأربعة الأساسية على النحو التالي: (20)

#### 1/ الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة:

تمثل الإدارة الإستراتيجية النشاط الإداري الذي يعمل على تحقيق الغايات الأساسية للمؤسسة وتقوية موقفها أمام المنافسين مع تحقيق الرضا المناسب للعملاء. فمن المعروف أنه في ضوء الرؤية العامة للإدارة العليا للمؤسسة تحدد خطوات معينة لتحقيق هذه الغايات. ولتحقيق تلك الغايات في مواجهة المنافسين وفي التعامل مع العملاء وتحقيق رضاهم مع إدارة المؤسسة يتم تبني مجموعة من الخطط والإجراءات من خلال ممارسة ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.

#### 2/ الشفافية:

قد تعرف الشفافية بأنها حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات إتخاذ القرارات. ولقد تداخلت الكثير والعديد من الآراء حول أهمية عنصر الشفافية وحدودها في مجال تقييم العدالة التنظيمية. فمن الملاحظ أن العديد من المؤسسات قد تخفي بعض البيانات بدعوى حماية النشاط من المنافسين أو الحفاظ على بعض مواطن القوة التنافسية لها داخل السوق. كما أن البعض الآخر يأخذ الإتجاه المعاكس نحو إظهار إفصاح مضلل للحقائق من حيث مستويات أداء وربحية غير حقيقية تنعكس في تقييم أداء غير سليم لموقف المؤسسة. وقد حدث مثل ذلك في العديد من المؤسسات العالمية والتي قد أصابها الانهيار المفاجئ بعد عدة سنوات كان يشار لها بأداء مؤسسي متميز. وهذا ما يوضح أن معايير الشفافية خلال عمر تلك المؤسسات كانت غير متوافر، بل كان هنالك غش وتضليل فيما يعرض من بيانات ومعلومات عن مستوى أداء كل مؤسسة.

#### 3/ المساءلة:

تتضمن المساءلة مجموعة من الأبعاد الرئيسية تتضمن التعرف على مدى التزام العامل بأداء العمل وفقاً لعقد الاتفاق المبرم معه في ضوء ما كلف به من برامج للتنفيذ. ولذلك فإن المساءلة أبعاد ثلاثة تتضمن مدى إتباع العامل للإجراءات واللوائح والقوانين، ومستوى الفاعلية في أداء العامل من حيث التخطيط. والتنسيق وإعداد الموازنة اللازمة لهذا الأداء ثم المساءلة أخيراً عن مدى تحقق أهداف البرامج. وتوجد علاقة ارتباطية قوية بين المساءلة والفساد الإداري، فكلما غابت المساءلة ارتفع عدد حالات الفساد الإداري والعكس صحيح.

يتطلب الأمر لنجاح عملية المساءلة وجود وضوح كامل في مضمون الرؤية والغايات والأهداف من حيث الإطار وعناصر التحقق منها ككل وطبيعة الوسائل الممكن اللجوء لاستخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

#### 4/ تطوير النظم المحاسبية:

التطور الذي لحق بمناخ وبيئة العمل الحديثة انعكس على الكثير من الملامح على النظم المالية والإدارية والمحاسبية فطبيعة المخرجات من تقارير وبيانات ومؤشرات أداء المؤسسة في ظل التقدم المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى ظهور النظم المحاسبية التي تتسم بالدقة وسرعة الأداء والمكينة الكاملة لمدخلات ومخرجات النظم مما أدى إلى خفض تكلفة تداول الأوراق والمستندات إلى أدنى حد ممكن، بالإضافة إلى إشباع حاجة المستخدمين للمعلومات المالية والمحاسبية بكل احتياجاتهم الأساسية. ومن ثم ظهرت العديد من النظم المتقدمة مثل المحاسبة عن الأنشطة والتي يطلق عليها البعض محاسبة تكلفة الأنشطة حيث يتم إدخال بيانات النظام المالي على أساس العلاقة الارتباطية بين هذه البيانات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة. كما يتم توجيه عمليات التحليل للبيانات والتحميل لها على مخرجات كل نشاط على حدة. (20)

### النتائج

1. أن تطوير الخطط الإستراتيجية والتنفيذية، واختيار الإستراتيجيات بما يتلاءم مع قدرات المؤسسات الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية.
2. أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات، للمساهمة في تقويم الإستراتيجية بها، ينعكس على العدالة في الإجراءات والتوزيع .
3. أن الإهتمام بإستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة اللازمة، وفي نفس الوقت تطوير قدرات العاملين فيها بما يساهم في عملية تنفيذ الخطط والبرامج له أثر على العدالة في التعامل.
4. هنالك قصور في تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي في العديد من المؤسسات مما أدى لتدني العدالة التنظيمية.
5. إن تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية وحرص المؤسسات على استثمار الفرص بطريقة فاعلة يساهم في تطوير التخطيط الإستراتيجي وبالتالي العدالة التنظيمية.
6. أن بناء ثقافة التميز أدى لتعزيز شعور العاملين بوجود العدالة وأنهم من أسس قياس جودة التميز.
7. أن تخطيط الموارد البشرية يمنح العاملين عدالة في تطبيق الإجراءات التنظيمية للعمل لما ينالونه من مكافأة وتقدير لجهودهم يتلاءم مع المكافآت والترقيات.

### التوصيات

1. ضرورة الإهتمام بتطوير الخطط الإستراتيجية والتنفيذية، واختيار الإستراتيجيات بما يتلاءم مع قدرات المؤسسات الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها لضمان تحقيق العدالة التنظيمية.
2. العمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات للمساهمة في تقويم الإستراتيجية لتطوير العدالة في الإجراءات والتوزيع.
3. الإهتمام بإستقطاب الموارد البشرية ذات الخبرة اللازمة، وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في عملية تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق العدالة في التعامل.
4. ضرورة إزالة المعوقات التي تحد من تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات لرفع مستوي تحقق العدالة التنظيمية.
5. الإستمرار في تحسين فاعلية عناصر الرقابة والمتابعة والشفافية واستثمار الفرص بطريقة فاعلة لتطوير التخطيط الإستراتيجي وبالتالي العدالة التنظيمية.
6. ضرورة تعزيز شعور العاملين بوجود عدالة في تقدير احتياجاتهم وتوزيع المهام دون أي مميزات فيما بينهم، وكذلك عند تطبيق الإجراءات التنظيمية للعمل.
7. ضرورة زيادة الثقة لدي العاملين عند تطبيق آرائهم والنظر إليها بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات الإدارية والإجراءات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.

## قائمة المصادر والمراجع

1. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات والعمليات الإدارية، وظائف المنظمة، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010م).
2. علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري الإستراتيجي، (عمان: دار الراية للنشر، 2011م).
3. محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي، ط6، (الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية، 2012م).
4. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 2013م).
5. أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، (القاهرة: د. ن، 2005م).
6. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010م).
7. محمد رشاد الحملاوي، دليل المديرين في التخطيط الاستراتيجي، ط2، (القاهرة: مكتبة عين شمس 1999م).
8. محمد ناظم حنفي ، التخطيط الإستراتيجي، ( القاهرة: مطابع الأميرية للنشر، 2009م).
9. مصطفى محمود ابوبكر ، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م).
10. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل على بسيوني، (الرياض: دار المريخ للنشر 2014م).
11. كمال جعفر المفتي، الرقابة وتقويم الأداء المؤسسي، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2010م).
12. خالد قاسم الإبراشي، العدالة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، (القاهرة: دار إيثراك للنشر والتوزيع، 2009م).
13. عادل زايد، التميز التنظيمي الطريق إلي منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م).
14. بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، (غزة: مجلة الجامعة الإسلامية، العدد الثاني، 2012م).
15. سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة، (عمان: مجلة الإدارة، العدد الرابع، 2008م).
16. صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد التميز السياقي، (غزة: مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، العدد الخامس، 2010م).
17. صلاح عبد القادر النعيمي، مواصفات الفكر الإستراتيجي في المؤسسات، (عمان: مجلة الإداري، العدد 77، 1999م).
18. علي ضبيان الرشيد، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، (الرياض: المجلة العربية للإدارة، العدد الثالث، 2019م).
19. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، (طرابلس: مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السابع، 2007م).
20. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (الكويت: مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد 24، 2012م).