

## محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات

د. فرح شعبان

أ. شيبخ سعيدة

جامعة البويرة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية وتقصي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات، وقد خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أن ممارسة العدالة التنظيمية على مستوى المنظمات يكون له آثاراً أو نتائج متعددة تشمل زيادة مستويات الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، وأيضاً انخفاض معدلات الفساد الإداري والمالي. من جانب آخر كشفت هذه الدراسة عن العديد من العوامل المؤثرة على العدالة التنظيمية فمنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة كالهيكلة التنظيمية، مستوى الأجر، الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، القيم التنظيمية... ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة كالتغيرات السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، المواطنة، الرضا الوظيفي، القيم التنظيمية.

مقدمة:

في ظل بيئة غير مستقرة وتحولات اقتصادية عديدة دعت الحاجة منظمات الأعمال إلى ضرورة فهم سلوك العاملين الذي يتطلب منهم تحقيق مستويات أداء عالية، فأصبح توفير العدالة للعاملين في مكان العمل من بين المتطلبات الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمات، حيث ازداد الاهتمام مؤخراً بموضوع العدالة التنظيمية من قبل الباحثين وذلك نظراً لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، وكذا علاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذا المفهوم أحد أهم مفاهيم السلوك الإنساني في المنظمة ومتغير تنظيمي مهم والأساس في نجاح المنظمة والحفاظ على الموارد البشرية العاملة بها.

وانطلاقاً من أهمية خلق مناخ تنظيمي في المنظمات يعظم من شأن أهمية العنصر البشري ويزيد من فعاليته في أداء أعمال هذه المنظمات، وتكريساً لمفهوم العدالة التنظيمية كقيمة أساسية ينبغي تطبيقها على مستوى المنظمات يأتي هذا البحث في محاولة للتعريف بمفهوم العدالة التنظيمية، أهميتها، أنواعها المختلفة، وكذلك التعرف على أهم العوامل المؤثرة فيها، وأهم الآثار المترتبة على تطبيقها في المنظمات.

المحور الأول: الأطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

**1- تعريف العدالة التنظيمية:** لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية

(organizational justice) لم يظهر إلا في عام 1987 على يد الباحث جرينبرج (Greenberg)، لوصف ما يسمى بالإنصاف في البيئة التنظيمية<sup>1</sup>.

حيث تعتبر العدالة التنظيمية مفهوماً محورياً، تعود جذوره التاريخية والفلسفية إلى نظرية "العدالة الإنصاف" (Stacey Adams) التي اقترحها وقدمها العالم الشهير ستاسي آدمز (Stacey Adams) قبل نصف قرن من الزمن في سنة (1963). تقوم نظرية الإنصاف على افتراضين أساسيين الأول أن الفرد في علاقته مع الآخرين يتوقع منهم عائداً لقاء ما يبذله من جهد أو ما يقدمه من معرفة، وجاء الافتراض الثاني لبيان أن الإنسان يسعى إلى مقارنة ما يحصل عليه من عوائد أو نتائج مع ما يحصل عليه الآخرون، فالعاملون يدركون ما الذي يحصلون عليه من عملهم (مخرجات) مقابل ما يقدمونه من جهد (مدخلات)، ثم يقارنون نسبة (المدخلات/المخرجات) مع نسبة (المدخلات/المخرجات) لأقرانهم في العمل، فإذا ما شعر الفرد بأن نتيجة المقارنة كانت متساوية فهذا يعني وجود عدالة، أما إذا شعر الفرد بأن نتيجة المقارنة كانت غير متساوية فهذا يعني غياب العدالة وهذا ما سيدفعه للقيام بسلوكيات معينة قصد تخفيف الشعور بعدم العدالة<sup>2</sup>. ولقد تعددت التعاريف المعطاة للعدالة التنظيمية من قبل الباحثين وذلك بسبب النظر له من زوايا مختلفة، ومن بينها نذكر :

- ❖ "هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"<sup>3</sup>.
- ❖ "هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لتزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل فيها"<sup>4</sup>.
- ❖ "هي إدراك العامل لعدالة العوائد التنظيمية والإجراءات والتفاعلات بين الأشخاص"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Amar Fall, L'effet des pratiques de management sur le comportement des salaries dans le secteur ouvrierique : le cas des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation autonome au travail, 3ème journée de recherche et d'échanges en management du tourisme, groupe sup de co la rochelle, France , 10 juin 2011, p4.

<sup>2</sup> - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية (ط1)، عمان، الأردن : دار صفاء للنشر والتوزيع، (2010)، ص206.

<sup>3</sup> - صابرين مراد غم أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي : دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، (2010)، ص12.

<sup>4</sup> - راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق (المجلد 25، العدد (1+2)، دمشق، سوريا : (2009)، ص200.

❖ "هي إدراك العاملين للإنصاف والتزاهة في المنظمة بطريقة يمكن أن تؤثر على المتغيرات الأخرى ذات الصلة"<sup>6</sup>.

❖ "هي حالة إدراك العاملين لعدالة العلاقات والممارسات في المنظمة"<sup>7</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن العدالة التنظيمية تعني شعور العاملين بالإنصاف فيما يحصلون عليه من مخرجات، وإدراكهم لموضوعية الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات، بالإضافة إلى إحساسهم بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم، مما يؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى ذات الصلة.

## 2- أهمية العدالة التنظيمية:

يمكننا إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية<sup>8</sup>:

- العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، من خلال العدالة الإجرائية.
- العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهذا ما تبرزه عدالة التعاملات.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

<sup>5</sup> - Christie M. Cox, **Approach and avoidance motivations : implications for organizational justice** (thesis for the degree of doctor of philosophy, the graduate faculty of the university of akron, may 2009), p8.

<sup>6</sup> -Peyman Akbari, Mehdi Sharafi, Toraj Vatandost, **A Study of the Relationship between Perceived organizational Justice and Social Capital of Staff (Case Study : Physical Education General Department of Ilam province)**, International Journal of Sport Studies. volume 2 (9), 2012,p456

<sup>7</sup> -Aynur B. Bostanci, **The Mediator Role of Perceived Administrator Support in the Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Organizational Support**, International J. Soc. Sci. & Education , volume 3, N° 3 , 2013, p823.

<sup>8</sup> - سعيد محمد عايض الأسمرى، **مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران** (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012-2013)، ص 16.

- العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والبيئية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة دافعية الجماعة حيث تؤثر على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.
- تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه في العمل من حيث الكم والنوع. كما يتضح بأن للعدالة التنظيمية أهمية على مستويين<sup>9</sup>:

أ- المستوى الإنساني : تعد العدالة التنظيمية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية للفرد. فقد بينت الدراسات أنه يترتب على افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثار سلبية على شخصه وعلى حالته النفسية والصحية، فيشعر بقدر غير قليل من الضغوط والاضطرابات النفسية ( كالتقلق والغضب)، وقد يؤدي حتى إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي والذي يقصد به باختصار شديد عدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وهذا سينعكس سلبا على العمل نفسه.

ب- المستوى التنظيمي : للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة على الجانب المنظمي، وتبرز هذه الأهمية من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية. إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تزداد المنافسة من أجل البحث عن مصادر الميزة التنافسية وتعتبر الموارد البشرية من أهم هذه المصادر. فوجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة من خلال تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، وهذا بدوره يحقق عدة مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي وغيرها). وإن الفشل في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات، يمكن أن يؤدي غالبا إلى تزايد مستويات الصراع بين الأفراد، والاتجاه نحو حجب المعلومات أو إعاقه تبادلها بين الأفراد، وتجنب المهام التعاونية والصعبة والتركيز على الصالح الشخصي للفرد، وتلدي مستويات الامتثال للتعليمات والأوامر، وكذا تزايد الشكاوي من متطلبات الدور. كما أنه عندما يشعر العاملون بأنهم يعاملون بطريقة غير عادلة من قبل مديريهم بالمنظمة التي يعملون بها، فإنهم يبدوون بالانسحاب، وهذا الانسحاب يمكن أن يأتي في شكل انخفاض الأداء وكثرة الغياب وترك العمل.

<sup>9</sup> - سعيد محمد عايض الأميري، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

**3- أنواع العدالة التنظيمية:**

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة مكونات أو أبعاد هي في الأصل تمثل الأنواع الرئيسة للعدالة التنظيمية، وقد أظهرت الدراسات ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث في الظهور هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. هذا وتجدر الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من اعتبر العدالة التفاعلية جزء لا يتجزأ من عدالة الإجراءات فهما يمثلان نوعاً واحداً يمكن تسميته بالعدالة الإجرائية التفاعلية، ومن هنا يمكن اعتبار عدالة التعامل كثنائي مكونات العدالة الإجرائية وثالث مكونات العدالة التنظيمية. وفيما يأتي توضيح لهذه الأنواع وأيضاً النظريات التي تناولتها .

**3-1- العدالة التوزيعية:**

تعرف العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وهناك من عرفها بأنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة<sup>10</sup>. وعرفها آخرون بأنها العدالة المدركة للنواتج والمخرجات أو المخصصات التي يتلقاها الموظفون والتمثلة في الدخل والمكافآت والمهام والمسؤوليات والمزايا وغيرها<sup>11</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العدالة التوزيعية بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة توزيع النتائج والمخرجات والموارد التنظيمية التي يتحصلون عليها من منظماتهم مقارنة بما قدموه للمنظمة في شكل مدخلات.

وقد حدد أرحان (organ,1988) ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية وهي<sup>12</sup>:

أ-قاعدة المساواة : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضاً أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة.

ب-قاعدة النوعية : وتعني هذه القاعدة بأن كل الأفراد وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق وغيرها) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المزايا والخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية للعاملين فيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل العكس فإن باقي العاملين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.

10 -صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

11-سناء محمد عطا الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين (رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية

غزة، فلسطين، 2012)، ص 25

12 - صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

ج-قاعدة الحاجة : وتعني هذه القاعدة تقديم العامل ذو الحاجة الملحة على العمال الآخرين، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وأخرى غير متزوجة، فإن المرأة المتزوجة تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.

### 3-2- العدالة الإجرائية

يلاحظ أن البحوث في مجال العدالة التنظيمية في السابق كانت تركز فقط على مفاهيم العدالة التوزيعية، ثم في أوائل السبعينات بدأ الباحثون يعتقدون أن تقييم الفرد للعدالة لا يبنى فقط على نتائج القرارات (العدالة التوزيعية) وإنما أيضا على كيفية اتخاذ هذه القرارات والذي يعرف بالعدالة الإجرائية<sup>13</sup>.

وتعرف العدالة الإجرائية بأنها "مدى احساس العاملين بأن الاجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل وسائل تحديد الاجور ووسائل الترقية. وتعني أيضا درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الاجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية"<sup>14</sup>.

وتعرف بأنها "العدالة المدركة عن السياسات والاجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل"<sup>15</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العدالة الإجرائية بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تستخدم في تحديد النتائج أو المخرجات التنظيمية. وعليه يمكن القول أنه إذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد مقارنة بالآخرين، فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

وتتضمن العدالة الإجرائية جانبين هما:<sup>16</sup>

- أ- الجانب الهيكلي : والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية العادلة داخل المنظمة، ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعه من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات مثل الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء، تحديد الأجر، النقل والترقية وغيرها من الإجراءات وقد حدد الباحث لفنتال (Leventhal) مجموعة من القواعد الإجرائية تتمثل فيما يلي:
- القاعدة الأخلاقية : تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص (التوزيع) يجب أن تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين.

<sup>13</sup> - Hyung-Ryong Lee, **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, thesis for the degree of doctor of philosophy in Hospitality and Tourism Management, the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, , Blacksburg, Virginia, April 2000, p27.

<sup>14</sup> - سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>15</sup> - صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>16</sup> - أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة

تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد4، العدد 12، جامعة تكريت، العراق : 2008)، صص 13-15.

- قاعدة التمثيل : وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصصهم إجراءات قرار معين، بمعنى أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة .
- قاعدة الاستئناف : وتعني وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.
- قاعدة طمس المحاباة وعدم الانحياز: وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث يعد تحقيق الصالح العام من بين مرتكزات تحقيق العدالة التنظيمية.
- قاعدة الدقة : إن اتخاذ القرارات يكون بناء على معلومات دقيقة وسليمة، كما أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة، وأن تجمع المعلومات وتحلل بأقل خطأ ممكن .
- قاعدة الانسجام : يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع العوائد على الجميع .

ب- الجانب الاجتماعي : وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرارات، ويدعى هذا الجانب بعدالة التعاملات والتي تمثل البعد الثالث للعدالة التنظيمية. يتضح مما سبق أن العدالة الإجرائية في جانبها الهيكلي ركزت على عدالة الإجراءات الرسمية المتعلقة باتخاذ القرارات، أما في جانبها الاجتماعي فركزت على عدالة المعاملة التي يعامل بها العاملين من طرف رؤسائهم.

### 3-3- العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات)

تعتبر عدالة التعاملات أو العدالة التفاعلية امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى المعاملة العادلة التي يتخذها صناع القرار في التعامل مع الآخرين في المنظمة<sup>17</sup>. وتعرف على أنها "عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية وفي تفسير هذه الإجراءات، كما تعرف بأنها ادراك العاملين لمدى عدالة المعاملة الشخصية من حيث حساسية الإدارة لرغبات العاملين ومراعاة كرامتهم واحترامهم وطبيعة التفسيرات المقدمة لتبرير القرارات"<sup>18</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العدالة التفاعلية (عدالة التعاملات) بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة المعاملة التي يعاملون بها من قبل رؤسائهم عند تطبيقهم للإجراءات التنظيمية. وتضم عدالة التعاملات نوعين من العدالة هما<sup>19</sup>:  
 أ- عدالة العلاقات الشخصية : والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع مرؤوسيه.

17 -Herman Sjahruddin, **Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, volume 4, N°12, april 2013,p134.

18 -سعيد محمد عايض الاسمري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

19 -سناء محمد عطا الداية، ص 30.

ب-عدالة المعلومات : والتي تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد مثل قيام المدير بتقديم شرح للعاملين حول القرارات التي تؤثر فيهم.

- علاقة أنواع العدالة التنظيمية ببعضها البعض

إن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يجب أن يتضمن الحديث عن أنواعها مجتمعة، ولا يمكن أن توصف منظمة بالعدالة إلا إذا اتصفت بعدالة الأنواع جميعها (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية)<sup>20</sup>. إذ أن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه<sup>21</sup>.

فمن خلال استعراضنا لهذه الأبعاد يتضح لنا أن هناك ترابط وثيق بينها وأنها ليست منفصلة عن بعضها بل مترابطة ويؤثر بعضها في بعض، والحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية.

حيث تعد العدالة التوزيعية عداً أما الأساس الذي قامت عليه الأنواع الأخرى للعدالة التنظيمية، بمثابة المحور الذي تدور حوله هذه الأنواع، فإصدار الحكم على العدالة التوزيعية المتعلقة بتراهة عملية التوزيع وكمياتها هو إدراك لعدالة كل من الإجراءات التي تحدد تلك المخرجات التي توزع (العدالة الإجرائية)، وعدالة طريقة التعامل من نزاهة واحترام وتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية (العدالة التفاعلية). فلكي يشعر العامل بعدالة التوزيع لا بد أن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة وموثوق بها، بمعنى أن عدالة الإجراءات تسبق عدالة التوزيع من جهة، ومن جهة أخرى فإن عدالة التوزيع تقرر مدى تحقق عدالة الإجراءات، كما أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع العاملين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر وبشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية عند هؤلاء العاملين، لذا فإن عدالة الإجراءات أو عدالة التعاملات، أو كليهما تؤثران في الحكم على مدى عدالة التوزيع<sup>22</sup>.

وقد تكون المنظمة منصفة وعادلة في توزيع المخرجات إلا أن عدم الموضوعية في المعاملة والإجراءات المتبعة قد تضعيف جهود المنظمة، كما أن جودة التعامل قد يكون لها الأثر الكبير في علاج آثار عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات<sup>23</sup>.

<sup>20</sup>- نفس المرجع السابق، ص 33.

<sup>21</sup>- قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري : دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير (العدد 7، جامعة سطيف، الجزائر : 2007)، ص 60.

<sup>22</sup>- سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

<sup>23</sup>- سعيد محمد عايض الأميري، مرجع سبق ذكره، ص 25.



وعليه يمكن القول أن أنواع العدالة التنظيمية مترابطة ومتكاملة وذات تأثير متبادل فلا يمكن الاستغناء على أي منها لإدراك العدالة التنظيمية.

المحور الثاني: محددات العدالة التنظيمية

هناك مجموعة من المحددات أو العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فمنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية، وفيما يلي أهم هذه العوامل:

### 1- بيئة العمل الداخلية

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم"<sup>24</sup>. حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها. فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للعاملين، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون، سينعكس ذلك إيجاباً على إحساس عاملها وإدراكهم للعدالة التنظيمية<sup>25</sup>. ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر:

### 1-1- الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة في المنظمة والعاملين فيها"<sup>26</sup>. والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومنها نذكر:

### 1-1-1- درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات

وتشير المركزية إلى "تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى"<sup>27</sup>. وهناك عاملين رئيسيين يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمي وهما:

24- العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن (الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995)، ص 95.

25- سعيد محمد عايض، مرجع سبق ذكره، ص 26.

26- محمد قاسم القربوي، نظرية المنظمة والتنظيم (ط2)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2006، ص 50.

27- مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم (ط3)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 69.

أ- المشاركة في اتخاذ القرار : وتعكس مدى مشاركة أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم في صياغة واتخاذ القرارات.

ب- هرمية السلطة : وتشير إلى الحرية أو الصلاحيات الممنوحة للفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية، فكلما كانت درجة الحرية الممنوحة للفرد كبيرة كلما قلت درجة هرمية السلطة والعكس، أي كلما قلت درجة الحرية الممنوحة للفرد كلما اتسعت هرمية السلطة.

وكلما قلت درجة المشاركة في اتخاذ القرار واتسعت درجة هرمية السلطة كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة المركزية في الهيكل التنظيمي والعكس. فمما سبق يمكن ملاحظة أوجه العلاقة بين المركزية والعدالة التنظيمية وبالضبط العدالة الإجرائية، فإتاحة الفرصة أمام الأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم عند صياغة وتطبيق الإجراءات والقدرة على التأثير في القرار، يعتبران من المكونات الرئيسية للعدالة الإجرائية، لذلك فإن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، بما تتيحه من فرصة أمام العاملين لإبداء آرائهم يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية. يضاف إلى ذلك أن انخفاض درجة هرمية السلطة، بما تتيحه للعاملين من إمكانية التأثير في نتائج القرار، من شأنه أن يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية. وبالتالي يمكن القول أن قلة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة (أي زيادة درجة المركزية) تؤديان إلى إحساس العاملين بعدم تقدير واحترام الإدارة لهم، كما تؤديان إلى تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الإدارة والعاملين. وبما أن التقدير الشخصي والاهتمام الذاتي يعتبران من أسس العدالة التفاعلية، فإنه من المتوقع أن تؤدي قلة المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة، إلى تراجع مستوى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية<sup>28</sup>.

### 1-1-2- درجة الرسمية

ويقصد بالرسمية في الهيكل التنظيمي "الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها"<sup>29</sup>. حيث أنه من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي إلى تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية، فحينما تكون درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتفعة فإن القرارات والأنشطة وكذلك سلوكيات العمل تكون مبرمجة وتتميز بدرجة عالية من الثبات، وبما أن الثبات في تطبيق الإجراءات والقرارات يعتبر أحد مقومات العدالة الإجرائية وفق ما اقترحه لفتنتال **Leventhal** فإن من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية إلى المساهمة في تعزيز قناعة العاملين بعدم وجود تمييز بين العاملين عند صياغة وتطبيق الإجراءات، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية.

28 - سالم مرزوق الطحيج، علي حسين محمد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية، مجلة الإداري

(العدد 94، مسقط، سلطنة عمان : سبتمبر 2003)، ص 61.

29 - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

ولكن الإفراط في درجة الرسمية المتمثل بوجود إجراءات ولوائح تفصيلية تحكم مختلف الأنشطة والسلوكيات الوظيفية من شأنه أن يتيح مناخا تنظيميا مقيدا لحرية العاملين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الإجراءات والقرارات داخل المنظمة. وعليه فإن وجود درجة معينة من الرسمية في الهيكل التنظيمي دون أن يكون هناك إفراطا فيها سيسمح بتحقيق الثبات في تطبيق الإجراءات بشكل متماثل على جميع العاملين في المنظمة، وهذا ما سيدعم شعور العاملين بالعدالة الإجرائية<sup>30</sup>.

### 1-2- مستوى الأجر

يعرف الأجر بأنه: "المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتية سواء كانت لبعض الوقت أو طوال الوقت وإما أن يكون هذا الأجر بالساعة، باليوم، بالشهر، بالقطعة". ويعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد، ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلاً من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور. فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجورا مساوية نسبيا لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة<sup>31</sup>. هذا ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجور من خلال اتباع الخطوات التالية<sup>32</sup>:

- إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى لنفس الوظائف .
- تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال إجراء تقييم الوظائف.
- تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية.
- وضع معدلات ملائمة للأجور.

### 1-3- الاستقطاب

يقصد باستقطاب الموارد البشرية أنه "عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة واقتناع"، والاستقطاب نوعان هما:<sup>33</sup>

أ- استقطاب داخلي: يتمثل في استقطاب العاملين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.

<sup>30</sup> - سالم مرزوق الطحيح، علي حسين محمد، مرجع سبق ذكره، صص 61-62.

<sup>31</sup> - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية (ط1)، عمان، الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009، صص 95.

<sup>32</sup> - جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، بدون سنة نشر)، صص 383.

<sup>33</sup> - أسد عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية (ط1)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، صص 102.

ب- استقطاب خارجي : وهنا تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها. إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكاناتهم بما يعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية . كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا، وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم.<sup>34</sup>

#### 1-4- التدريب

يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، فهو يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب. إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدراً مهماً لعدم العدالة التنظيمية. وفيما يلي بعض المواقف والممارسات غير العادلة في مجال التدريب<sup>35</sup>:

- التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- حصر الاشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفوذ.
- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد من برنامج تدريبي معين.

#### 1-5- تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء أنه "العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات اللازمة عن مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنتها بالمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق"<sup>36</sup>. وتؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم، أدى

34 - سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص 28.

35 - عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، 2006). ص ص 168-172.

36 - سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء<sup>37</sup>. ومن بين الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة التنظيمية نذكر<sup>38</sup>:

- أن يأخذ القائمين على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلا من السرية.
- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين من تقديرات تقييم الأداء.
- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسيهم لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود.

### 1-6- القيم التنظيمية

يقصد بالقيم التنظيمية تلك المبادئ والمعايير التي تتبناها الإدارة، ويدركها العاملون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم، فتصرفات العامل وسلوكياته هي انعكاس لما يؤمن به من قيم، كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المنظمة وأساليب تحقيقها هي نتاج لمنظومة القيم التي تتبناها المنظمة وتعمل في ضوئها والتي ستعكس بشكل أو بآخر على أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها، ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة بعملية الإدراك، وبما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية، ومن بين تلك القيم نذكر ما يلي<sup>39</sup>:

### 1-6-1- الاهتمام بالعاملين

يقصد بها المبادئ والمعايير التي تراعي وتخطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين، من خلال الاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم. وإن سيادة قيمة الاهتمام بالعاملين في المنظمة له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية، حيث أن الإدارة ستراعي حقوق ورغبات العاملين وظروفهم دون الإضرار بأهداف المنظمة، وبالتالي سوف يكون توزيعها لعبء العمل عليهم متناسبا مع قدرات ومهارات كل واحد فيهم، كذلك سوف تحرص على توزيع العوائد التي تلي احتياجاتهم وتطلعاتهم.

### 1-6-2- الالتزام بالموضوعية

ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين في كل الأحوال، والتجرد من العوامل الشخصية عند إصدار الأحكام أو القرارات. وإن السلوك غير الموضوعي الذي تتبناه الإدارة

37 - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

38 - سعيد محمد عايض الأسمرى، مرجع سبق ذكره، ص 29.

39 - ماجد بن شعاع البقمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة

الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية

الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011)، ص ص 42-45.

يؤدي إلى تزايد درجات عدم التأكد لدى الرؤوسين من جهات عدة، فمن جهة عدم تأكده من علاقته برئيسه، ومن جهة أخرى عدم تأكده من أن جهوده تحقق الأداء أو النتائج المطلوبة، ومن جهة ثالثة عدم تأكده أنه في حال تحقيق النتائج المطلوبة سيحصل على العوائد المرغوبة. وبالتالي فإن الالتزام بالموضوعية سيزيد من مستوى ثقة العاملين في منظماتهم وهذا ما سيؤثر إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية، حيث أن إشاعة جو من الثقة بين الرئيس والرؤوس ستزيد من إحساس العاملين بعدالة التعامل، وأيضاً كلما كانت نتائج تقييم الأداء ترتبط بشكل أساسي بالجهود التي يبذلها العاملون وليس بأي شيء آخر فإن ذلك يزيد من الثقة في نظام تقييم الأداء ويؤدي إلى الشعور بالعدالة، كذلك أن ثقة العاملين في المعلومات المقدمة لهم من الإدارة خاصة المعلومات المتعلقة بتقييم أدائهم من شأنه أن يؤثر على إدراكهم لعدالة نظام تقييم الأداء بصفة خاصة والعدالة التنظيمية بصفة عامة.

### 1-6-3- مبدأ الجدارة والكفاءة

يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على أن بذل الجهد والكفاءة في الأداء هي معيار المفاضلة بين العاملين في تولي المناصب القيادية والترشح للدورات التدريبية والحصول على المكافآت المادية والمعنوية، وبعبارة أخرى تشير الجدارة والكفاءة إلى احترام التميز والدقة والإتقان في العمل وجودة الأداء واعتمادها كأساس لتعيين العاملين وتقديمهم الوظيفي بغض النظر عن علاقاتهم الشخصية مع رؤسائهم ودون ضغوط وتدخلات من خارج المنظمة. وإن اعتماد الإدارة على مبدأ الجدارة والكفاءة المدعم بمعايير دقيقة تضمن تطبيقه بشكل موضوعي، سيساعد على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، لأنه يربط ما يحصل عليه الفرد من عوائد بما يقدمه من جهود ومهارات في أدائه للمهام الموكلة إليه.

### 1-6-4- الشفافية

يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في إجراءات العمل في المنظمة، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه، بمعنى أن الشفافية ترتبط بوضوح الإجراءات وتوفر المعلومات للمحتاج لها دون قيود. فالشفافية تزيد من إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، لأنها تساهم في تبسيط وتوضيح الإجراءات للعاملين، كما توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وبالتالي عدم انحرافهم عن المعايير التي تدعم شرعية قراراتهم، وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

### 1-6-5- المشاركة في اتخاذ القرارات

يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على إشراك العاملين بالمنظمة في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، من خلال مناقشتهم والاستماع إلى آرائهم وتفويضهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم. وتبرز العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدراك العدالة التنظيمية في أن مشاركة العاملين في صياغة ووضع الأنظمة واللوائح وكافة القرارات التي تتعلق بإجراءات توزيع المهام

وكذلك العوائد يوفر لهم المعلومات عن الظروف والمبررات التي صاحبت قرارات تكليفهم بالأعمال أو توزيع العوائد عليهم، وبالتالي يكون لديهم قبولا وقناعة أكبر بتلك القرارات ويعملون على تنفيذها.

### 1-7- حل النزاعات في العمل

يجد المشرف نفسه في غالب الأحيان مطالب بالتدخل لفض نزاع بين مرؤوسين أو أكثر، وقيامه بذلك يجعل منه طرفا ثالثا خفيا في أي نزاع بين طرفين. ويتدخل المشرف بهدف الحفاظ على مستوى معين من العدالة في فض النزاع بين الأفراد دون إلحاق الضرر بحقوق البعض أو بأهداف العملية الإدارية. وتعتمد عملية حل النزاع على إعطاء فرصة التحدث والكلام للأطراف حول الإجراء الذي سيتم تطبيقه والذي يمكن أن يؤثر على مستويات إحساسهم بعدلته، ومن ثم على مخرجاتهم في العمل. وقد أكدت بعض الدراسات أن النمط المستبد في الإشراف يعتبر غير فعالا في إحداث نوع من العدالة في فض النزاع في العمل مقارنة بالنمط المشارك. وعليه تعتبر آلية مشاركة الأفراد في جمع المعلومات حول موضوع النزاع وفهمه وكذا اقتراح حلول ملائمة له مهمة جدا لشعوره بالعدالة.<sup>40</sup>

### 2- البيئة الخارجية للمنظمة

تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها، وذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها (مواد خام، عاملين، قوانين، معلومات وغيرها) كما أنها تصدر لها منتجاتها، وتشمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية) والتي يكون لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة، وفيما يلي تأثير هذه المتغيرات الخارجية على إدراك العدالة التنظيمية<sup>41</sup>:

### 2-1- المتغيرات السياسية

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة، كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات، وتهدف الدولة من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة.

### 2-2- المتغيرات الاقتصادية

هي الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، وتعكس بشكل عام تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص)، مركزية ولا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة ومستوى الأجور بتلك الدولة. فمثلا قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، هذا التوجه في

<sup>40</sup> -رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل : مقارنة العدالة التنظيمية

(أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-

2007)، ص 119.

<sup>41</sup> -عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-117.

الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجر، الخوافر، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة .

### 2-3- المتغيرات الاجتماعية

تعكس تلك المتغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد : مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية، الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال وغيرها، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المنظمات، وتعدّد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعدّد نظم العدالة في المنظمات .

### 2-4- المتغيرات التكنولوجية

تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية (كالمصانع والآلات)، والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطوير المعارف وتطبيقها في الحياة العملية، ومن بين هذه التغيرات الإنفاق على البحوث والتطوير، الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات. وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدّه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

المحور الثالث: الآثار الناتجة عن ممارسة العدالة التنظيمية

تتحلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، إذ أن توافرها في المنظمة وإدراك العاملين لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الايجابية كالثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الولاء التنظيمي وغيرها، أما غيابها فينجر عنه العديد من السلوكيات السلبية كالفساد الإداري والمالي.

### 1- الثقة التنظيمية

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة وذلك باعتبارها عنصر مهم وأساسي لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. حيث تعرف الثقة بأنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين يمكن الاعتماد عليها". أما الثقة التنظيمية فتمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، والرؤساء، ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وتتضمن الثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي:<sup>42</sup>

42 - حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة

العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية

(المجلد 14، العدد 3، جامعة القادسية، العراق: 2012)، ص 17.



أ-الثقة بالمشرفين : تشير إلى التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين. وكلما كان المشرف عادلا في تعامله مع العاملين، وفي توزيعه للمهام بين العاملين وتطبيقه للإجراءات على الجميع دون تمييز أو تمييز كلما زاد ذلك من ثقة العاملين بمشرفيهم.

ب-الثقة بزملاء العمل : تشير إلى العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الايجابية بين الأفراد العاملين في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم.

ج-الثقة بإدارة المنظمة : تشير إلى مدى إيمان وقناعة المرؤوسين بالقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل على الجميع، فمثلا ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملات)، ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

وتعد الثقة التنظيمية الحل الأساسي في حل العديد من المشكلات التنظيمية، حيث أن وجود مستوى عال من الثقة التنظيمية يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، زيادة الانفتاح والتأثير في الآخرين والاعتماد المتبادل، وزيادة التعاون والتعاطف، والقدرة على إحداث التغيير، والتعلم والابتكار التنظيمي، والحد من الضغوطات، وحل النزاعات.

ولقد بينت الدراسات أن من بين أهم محددات الثقة التنظيمية نجد العدالة التنظيمية، فعندما يرتفع إحساس العاملين بالعدالة فإنها تزداد ثقتهم في إدارة المؤسسة وتزداد قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بالمؤسسة<sup>43</sup>.

## 2-سلوك المواطنة التنظيمية

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك التطوعي الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والمهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها كفاءتها. بمعنى أنه سلوك اختياري من قبل العامل يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذو طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة. ولقد ركز الدارسون على خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية هي<sup>44</sup>:

أ-الإيثار : ويعني مدى مساعدة العامل للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تفيد المنظمة.

43 - عبد الملك أحمد المعمرى، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في

محافظة تعز دراسة ميدانية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ( العدد 9+10)، دار جامعة عدن للنشر والطباعة، الجمهورية اليمنية:

ديسمبر 2012)، ص 343.

44 - صابرين مراد نمر أبو حاسم، مرجع سبق ذكره، ص 34، 39.

ب-الكياسة(اللباقة واللطف) : وتعني محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها.

ج-وعى الضمير والتفاني : وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلكاته، فيفتح إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم العامل بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات وغيرها.

د-الروح الرياضية : وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب مؤقتة أو بسيطة، دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر والشعور بالظلم.

هـ-السلوك الحضاري : وهو المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، قراءة مذكرات المنظمة وإعلانها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك أثر إيجابي للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس العاملين بالعدالة والإنصاف تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية، أي أنه كلما شعر العامل بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه والإجراءات المتبعة في العمل وعدالة التعاملات من قبل المدراء للمرؤوسين يزيد ذلك من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يديه العامل تجاه منظمته، والعكس صحيح<sup>45</sup>.

3-الرضا الوظيفي: لاشك أن الرضا إذا ما تحقق في المنظمة ستكون له انعكاساته الإيجابية التي من شأنها أن تعزز قدرات المنظمة على الاستمرار والتفاعل مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية ومما يسهم في تحقيق أهدافها، ويعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة من السرور التي يشعر بها الفرد اتجاه وظيفته عند تحقيق الاهداف التي يصبو إليها واشباع حاجاته، ويتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة تتمثل في محتوى العمل، الأجر، فرص الترقية، نمط الإشراف والزملاء في العمل<sup>46</sup>.

ويؤكد الكثير من الباحثين أن العدالة التنظيمية تمثل أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لاسيما الرضا الوظيفي، وفي هذا الصدد ذكر جرينيرج أن العدالة التنظيمية تمثل مطلباً أساسياً للعمل المؤثر في المنظمات والرضا الوظيفي للعاملين بها، وهناك من اعتبر أن الرضا لا يحصل إلا عندما يشعر العامل بالعدالة والتزاهة في تطبيق مختلف سياسات المنظمة من حيث نظام الأجور، الإشراف، محتوى العمل، فرص الترقية والحوافز، جماعات العمل، ظروف العمل<sup>47</sup>.

45 - صابرين مراد عمر أبو جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 138.

46 - سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

47 - سناء محمد عطا الداية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

كما أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعكس صحيح.

#### 4-الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف، ويعرف بأنه قوة انتماء الفرد لمنظمته ومساهمته الفعالة بها، كمت يعرف بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة، وإن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها يكون لديه ثلاث صفات<sup>48</sup>:

- التفاني في العمل وبذل قصارى جهده في أداء مهماته واجباته لصالح المنظمة.
- الرغبة القوية للبقاء في هذه المنظمة والارتباط بها، والحفاظ على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو فيها.
- القبول بأهداف المنظمة وقيمتها.

إن إدراك الفرد العامل للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الذي يعني الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، حيث أن شعور العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، وهذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، وعليه فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم من خلال قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته<sup>49</sup>.

كما يؤدي شعور العاملين بالعدالة التنظيمية إلى شعور الفرد بالارتياح النفسي في عمله، وبالتالي تزداد قدرته على الأداء وترتفع وتيرة دافعيته للعمل وتزداد اتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة وهذا بدوره يزيد من شعوره بالولاء التنظيمي، كما تعمل العدالة بأبعادها على زيادة الصورة الإيجابية للمنظمة من وجهة نظر العامل مما يزيد من تفاني الفرد في العمل وبذله أقصى طاقاته ورغبته في الاستمرار بالعمل والاستقرار فيه وعدم تركه<sup>50</sup>.

#### 5-الفساد الإداري والمالي

يعرف الفساد المالي والإداري بأنه "استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون أو لمعايير السلوك الاخلاقي الراقي"<sup>51</sup>. ومن بين مظاهر الفساد المالي والإداري ما يلي<sup>52</sup>:

48 - راتب السعود، سوزان سلطان، مرجع سبق ذكره، ص203.

49 - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص60-61.

50 -راتب السعود، سوزان سلطان، مرجع سبق ذكره، ص225.

51 - قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 61.

52 -عبد الملك أحمد المعمرى، مرجع سبق ذكره، ص363.

- عدم احترام أوقات ومواعيد العمل، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل في العمل.
- إفشاء أسرار الوظيفة.
- الخروج عن العمل الجماعي.
- مخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في المنظمة.
- الرشوة: وتعني الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل مخالف للتشريع أو الأصول المهنية.
- المحسوبية: وتعني تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة أخرى من خلال نفوذهم دون أن يكونوا مستحقين لها.
- الحاباة: تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير وجه حق للحصول على مصالح معينة.
- الوساطة: التدخل لصالح فرد أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة.
- نهب وسرقة أموال المنظمة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري تحت مسميات مختلفة.
- الابتزاز: الحصول على الأموال من طرف معين مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصرف بالفساد.
- التزوير: استغلال الموقع الوظيفي لعمل تبريرات قانونية أو إدارية .

إن غياب العدالة التنظيمية يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الفساد المالي والإداري، وقد يعود سبب ذلك إلى أنه كلما قل شعور الفرد بالعدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة قل شعوره بالارتياح النفسي في عمله وزاد توتره، الأمر الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر كأن تقل وتيرة دافعيته للعمل ومن ثم لا يقوم بعمله على أكمل وجه أو تزداد اتجاهاته السلبية نحو المنظمة والعمل

53

وحسب كروبانزانو وجرينبرج (Cropanzano & Greenberg; 1997) فإن الفساد عبارة عن آلية لإعادة التوازن في علاقة المدخلات بالمخرجات وفقاً لنظرية الإنصاف، حيث يعد الاختلاس أو تحويل أموال المنظمة نحو الصالح الشخصي محاولة لاسترجاع نوع من المساواة بين أطراف علاقة التبادل الاجتماعي. ووفقاً لنظرية الإنصاف، يلجأ الأفراد للاحتيال والاختلاس والسرقة لتعظيم مخرجاتهم عندما يعتقدون بأن هذه الأخيرة غير كافية لتحقيق وضعية قوية في العلاقة مع المنظمة. وبالتالي يعتبر ذلك محاولة منهم لإعادة التوازن في هذه العلاقة بكافة الطرق.

وتوصلت نفس الدراسات إلى أن درجة الفساد تحددها وطأة عدم الإحساس بالعدالة، حيث يلعب ضعف الإشراف الحقيقي وعدم عدالته دوراً هاماً في نشأة هذه السلوكيات، وبالتالي فإن ظهورها يعكس حالة عدم

53 - عبد الملك أحمد المعمرى، مرجع سبق ذكره، ص 391.

وجود تسيير كفاء للموارد البشرية في المنظمة. كما تؤثر الظواهر السلبية كعدم الاحترام وضعف الإحساس بالكرامة والعزلة، واللاحساسية الاجتماعية واللامبالاة إلى حد كبير في تنمية سلوك الفساد للفرد. ونظرا للنتائج الوخيمة التي تنجم عن انتهاج سلوك الفساد على مستوى الجهد (القيام بالدور)، الوقت (احترام المواعيد) وكذا المال (انتهاك وسرقة الملكية)، فقد أصبح من الضروري الالتفات إلى أثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وعدالتها على نوايا، ومواقف وسلوكيات الأفراد<sup>54</sup>.

### خاتمة:

تعد العدالة التنظيمية أحد الأسس التي تتركز عليها المنظمات للمحافظة على مواردها البشرية، ومن خلال دراستنا هذه توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

- تتعلق العدالة التنظيمية بمدى إدراك العاملين لعدالة توزيع النتائج أو المخرجات وأيضا عدالة الإجراءات المرتبطة بتلك المخرجات من جهة وإحساسهم بعدالة التعامل معهم من جهة أخرى.
- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة أخلاقية وعلاقة اجتماعية، والتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يدفع العاملين لاحتفال القيام بأفعال وسلوكيات ضارة بالمنظمة.
- تشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أنواع تتمثل في العدالة التوزيعية وهي العدالة المتعلقة بتوزيع العوائد، العدالة الإجرائية وهي العدالة المتعلقة بالإجراءات المستخدمة في تحديد تلك العوائد، والعدالة التفاعلية وهي عدالة المعاملة التي يعامل بها العاملين من قبل رؤسائهم، وهذه الأنواع مترابطة ويؤثر بعضها في بعض إذ أن فقدان أي نوع من هذه الأنواع يؤدي إلى شعور العامل بعدم العدالة.
- هناك العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية منها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية كالميكال التنظيمي، مستوى الأجر، الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، القيم التنظيمية... ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة كالمغيرات السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية.
- إحساس العاملين بتوفر العدالة التنظيمية يؤدي إلى التأثير الإيجابي على العديد من المغيرات التنظيمية منها ارتفاع مستوى كل من الثقة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، وأيضا انخفاض معدلات الفساد الإداري والمالي.

### المراجع المعتمدة:

#### 1-المراجع باللغة العربية:

1. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية (ط1)، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، (2010).

<sup>54</sup> -رضا تير، مرجع سبق ذكره، ص125.

2. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010).
3. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق (المجلد 25)، العدد (2+1)، دمشق، سوريا: 2009).
4. سعيد محمد عايض الأحمري، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012-2013).
5. سناء محمد عطا الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين (رسالة ماجستير تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012).
6. أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليح، حميد أنور أحمد، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 4)، العدد 12، جامعة تكريت، العراق: 2008.
7. قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (العدد 7، جامعة سطيف، الجزائر: 2007).
8. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن (الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، 1995).
9. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم (ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2006).
10. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم (ط3، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2008).
11. سالم مرزوق الطحيح، علي حسين محمد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية، مجلة الإداري (العدد 94، مسقط، سلطنة عمان: سبتمبر 2003).
12. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009).
13. جاري ديسلر، جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، بدون سنة نشر).
14. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية (ط1، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011).
15. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).
16. ماجد بن شعاع البقيمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011).
17. رضا تير، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية (أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007).

18. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 14، العدد 3، جامعة القادسية، العراق: 2012).

19. عبد الملك أحمد المعمرى، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والإداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز دراسة ميدانية مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ( العدد (9+10)، دار جامعة عدن للنشر والطباعة، الجمهورية اليمنية: ديسمبر 2012).

## 2- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Amar Fall, L'effet des pratiques de management sur le comportement des salariés dans le secteur ouristique : le cas des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation autonome au travail, 3ème journée de recherche et d'échanges en management du tourisme, groupe sup de co la rochelle, France , 10 juin 2011.
  2. Christie M. Cox, Approach and avoidance motivations : implications for organizational justice (thesis for the degree of doctor of philosophy, the graduate faculty of the university of akron, may 2009).
  3. Peyman Akbari, Mehdi Sharafi, Toraj Vatandost, A Study of the Relationship between Perceived organizational Justice and Social Capital of Staff (Case Study : Physical Education General Department of Ilam province), International Journal of Sport Studies. volume 2 (9), 2012
  4. Aynur B. Bostanci, The Mediator Role of Perceived Administrator Support in the Relationship between Teachers' Perceptions of Organizational Justice and Organizational Support, International J. Soc. Sci. & Education , volume 3, N° 3 , 2013.
  5. Hyung-Ryong Lee, An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, thesis for the degree of doctor of philosophy in Hospitality and Tourism Management, the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, , Blacksburg, Virginia, April 2000.
- Herman Sjahruddin, Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior, interdisciplinary journal of contemporary research in business, volume 4, N°12, april 2013,p134