

## نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل

أ. ميروح عبد الوهاب

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية - جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري

### ملخص

تسعى المؤسسات حاليا إلى تعظيم الاستفادة من الخصائص المتباينة لمواردها البشرية من جهة وتحقيق العدالة بينها من جهة أخرى، وفي هذا الإطار نقدم نمودجا لقواعد العدالة التنظيمية وكيفية تطبيقها في ظل التباين الظاهري والخفي لقوى العمل بما يحقق عوائد ايجابية سلوكية، وجدانية، و معرفية.

يحتوي النموذج عددا من المكونات التي تساهم في تحقيق هذه العوائد الايجابية وأهمها كيفية الربط بين الأثر التفاعلي أو الإضافي لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) والتباين في قوى العمل. كما أنه يجب الاهتمام بكل من التغذية الراجعة وعامل الزمن لضمان استمرار مختلف هذه العوائد الإيجابية.

وخلص البحث إلى عدد من التوصيات أهمها القيام بدراسات ميدانية تختبر هذا النموذج ومختلف افتراضاته، وبحث قواعد جديدة يمكن إضافتها له.  
**الكلمات المفتاحية:** قواعد العدالة التنظيمية، التباين في قوى العمل، إدارة التباين.

### Abstract

Contemporary organizations are currently seeking to maximize the benefits of differentiated characteristics of their human resources on one hand, and to promote justice perceptions between them on the other hand. In this context, we present a reactive / proactive model of organizational justice rules, and how to apply it according to the surface and deep level of workforce diversity in order to achieve positive outcomes.

This model contains a number of components that contribute to achieve these positive outcomes. The most important is how to link between the interactive or additional impact of the organizational justice dimensions (distributive, procedural,

© مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2- 2017

and interactional) and workforce diversity. And to ensure that these positive outcomes will continue, Attention also should be paid to both feedback and time factor.

This research recommends conducting field studies that test this model and its various assumptions, and discuss new rules that can be added to it.

**Keywords:** Organizational justice rules, Workforce diversity, Diversity management.

## مقدمة

إن التوجهات الحديثة التي يشهدها العالم في مختلف مناحي الحياة قد خلقت تقاربا وتداخلا كبيرين بين الجوانب السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية... الخ، وقد ساهمت العولمة بدرجة كبيرة في ذلك وخاصة مع تزايد الشركات المتعددة الجنسيات والاستثمارات في الدول الأجنبية، حيث شهدت قوى العمل حركية هائلة من بلد إلى آخر وعبرت الحدود، وطرات على هذه الأخيرة تغيرات سريعة في جوانب عدة، فقد تزايدت العمالة الأقل سنا، وارتفع عدد النساء في مختلف المهن، وتزايدت تنقل الأقليات من مختلف الديانات والأعراق من دولة إلى دولة. كل هذه التغيرات وغيرها قد غيرت من تجانس مكان العمل عما كان عليه في الماضي وزادت من تباين قوى العمل فيه، ما حتم على الشركات والمنظمات بمختلف أنواعها توظيف موارد بشرية من مختلف الخصائص السابقة الذكر، إذ يجب على هذه المؤسسات مراعاة كل هذا إذا أرادت البقاء ومواجهة المنافسة الشديدة في سوق العمل.(1)

وينظر إلى تباين قوى العمل بوجهات نظر عديدة، غير أن بالإمكان اعتباره كل اختلاف يميز فردا أو مجموعة ما عن الآخرين، ويضم بذلك مختلف العوامل الظاهرة أو الباطنة المسببة لذلك(2)؛ كالعمر، الجنس، العرق واللون في العوامل الظاهرة، والشخصية، الاعتقادات والتوجهات الجنسية، الثقافة والقيم في العوامل الخفية للتباين. وتشير البحوث إلى عدد من الايجابيات المرتبطة بالتباين في الموارد البشرية،

كتحقيق قدر كبير من المرونة، وجلب وجهات النظر المبدعة، وسرعة اتخاذ القرارات، و تقديم سلع وخدمات تتماشى ورغبات وميول الزبائن في أسواق ذات ثقافات مختلفة، ومن ثم تحسين في الأداء التنظيمي ككل. غير أن كل من Milliken and Martins (1996) يؤكدان أن التباين في قوى العمل سلاح ذو حدين، إضافة إلى الإيجابيات السالفة الذكر قد يؤدي هذا التباين إلى صعوبة الاندماج في جماعات العمل المتباينة، وقد يزيد من نسب الصراع، دوران العمل، إحباط العمال، التقليل من التماسك الاجتماعي وخفض مستويات الأداء والالتزام التنظيمي. (3)

غير أن دراسة كل من Patrick and Kumar (2012) تشير إلى أن أهم السلبيات والعوائق التي قد تنجم عن التباين في قوى العمل هي شعور هذه الأخيرة بالتمييز وعدم العدالة (4)، فقد تُفوق سلبيات ردود أفعال هذه العمالة المتباينة نحو التمييز وعدم العدالة سلبيات عدم تبني التباين في قوى العمل، فالتحدي لا يكمن في جمع أفراد مختلفين أو متباينين وتشكيل جماعات معينة، لكن التحدي الحقيقي يكمن في كيفية إدارة التباينات الحقيقية والعميقة بين الأفراد، وكيف يمكن إضفاء الشرعية على عدم المساواة بين العمال المتباينين أحيانا، وكيف يمكن جعل مثل هذه الجماعات تشعر بالعدالة والإنصاف وتحقق فوائد وعوائد للمؤسسات.

كل هذا يمكن تحقيقه من خلال إدارة التباين الفعالة التي تعكس مجمل الممارسات والسياسات الإدارية التي تعترف وتدعم مختلف التباينات بين العمال وتسعى إلى تعظيم الاستفادة منها بما يجمع بين إيجابيات التباين من جهة وإيجابيات شعور العمال بوجود عدالة في مكان عملهم، كإستراتيجية الجهود المخلصة "Affirmative actions"، وإستراتيجية فرص التوظيف المتساوية، إستراتيجية الإنصاف، وإستراتيجية عمى الألوان "Color-blind"... الخ، وقد تنوعت هذه الأخيرة بين إستراتيجيات تقوم على الفعل "Proactive" أي تعترف بالتباين وبالفوائد الاقتصادية له وتشجع على تبنيه داخل المؤسسة

وترسم خطط للاستفادة منه، و استراتيجيات تقوم على رد الفعل "Reactive" كإيجاد السبل القانونية له والتعامل مع الصعوبات الناشئة عنه فقط.

وبرغم كل هذه الاستراتيجيات والتشريعات القانونية والاتفاقيات العالمية والمحلية التي تسعى للحفاظ على حقوق العمال عامة والأقليات منهم خاصة، إلا أن أغلبها كانت مجرد شعارات حيث تشير الإحصائيات والتقارير إلى أوضاع كارثية، فقد جاء في مقدمة تقرير منظمة العفو الدولية لسنة 2017/2016 "شهد عام 2016 تعرض قيم الكرامة الإنسانية والمساواة بين البشر، بل وفكرة الإنسانية نفسها لاعتداء عنيف لا هوادة فيه..." (5)، كما تم بصورة خاصة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إلقاء مسؤولية العديد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية على عاتق فئات معينة غالبا ما كانت أقليات عرقية أو دينية وبهذا فتح من يملكون السلطة الباب الواسع لجرائم التمييز والكرامية. وفي أفريقيا ظلت الفئات الأكثر ضعفا كالنساء تعاني حالات العنف والإجراءات المجحفة في أماكن العمل (6)، وتزايدت نسب تعرض النساء العاملات للتحرش الجنسي، حيث أشارت دراسة Subedi (2013) أن نسبة 30 إلى 40% من الممرضات بين عمر 20 إلى 29 سنة يتعرضن للتحرش الجنسي في مكان العمل في جمهورية نبال وذلك بنسبة 62%. (7) هذا وبينت إحدى الدراسات بتركيا تعرض 60% من عينة الممرضات للتحرش الجنسي في تركيا. (8)

كما تفاقم الوضع بصورة أكبر في الدول النامية والعديد من الدول العربية وظهرت أشكال عديدة من التمييز وعدم العدل مرتبطة بالعمل انطلاقا من المحاباة في إجراءات الاختيار والتوظيف، الترقية، التدريب، وغياب اللباقة والاحترام في العمل... الخ، ومرورا بتباين كبير في أجور مختلف الرتب والأصناف في كل من القطاعين العام والخاص، ووصولاً إلى التمييز ضد العمال الأصليين والأكثر نسبة من حيث العدد خاصة في الدول التي تعتمد على عائدات البترول. هذا ما

خلق ردود أفعال سلبية نتيجة التمييز وعدم العدل كالاستياء والقلق، دوران العمل، الغياب، السرقة، الانتقام والعدوان، وانخفاض مستويات الأداء... الخ. (9)

من العوامل الأساسية التي ساهمت في حدوث مثل هذه السلبيات هو عدم توافر معايير وقواعد واضحة وسليمة تضبط كيفية التعامل مع مثل هذه العمالة، وتضمن حقوق هذه الأخيرة وتحقق الاستقرار المهني لها، حيث أن المساهمات السابقة التي قدمتها هذه العمالة والتي أفضت إلى نتائج وعوائد عادلة ومقبولة لها " كتوزيع الأجور، العلاوات والحوافز، ومختلف التعاملات والتفاعلات التي يتلقونها من المشرفين والإدارة... الخ" لم تعد كذلك في الحاضر ويشوبها الغموض مستقبلا في ظل هذه القواعد والمعايير، وهذا الأمر خلق تناقرا معرفيا لديهم وغموضا في توقعاتهم وانتظاراتهم خاصة مع وجود عدد من الاستراتيجيات والممارسات التي تعتمد الهجوم كطريقة للتعامل مع هذا التباين؛ أي تجاهله ولا تعترف بإيجابياته، واستراتيجيات أخرى تظهر كرد فعل فقط عند حدوث مشاكل وسلبيات ناتجة عن هذا التباين في قوى العمل. وكخطوة فعالة وجب على هذه المؤسسات أن لا تقف عند هذا الحد بل يجب أن تنتقل إلى مستوى أسمى وهو "الفعل المسبق" أين تتبنى وتعترف بالتباين وتقدم تخطيط وتوقع مسبق لمختلف التأثيرات المحتملة لهذا التباين في قوى العمل، وتضع قواعد لكيفية التعامل معه بما يسمح بوجود إحساس بالعدالة في المعاملة وعدم التمييز بين العمالة المتباينة.

في هذا السياق الذي أكدت الدراسات الحاجة إلى المزيد من البحوث فيه نقدم عملنا والمتمثل في نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل، معتمدين في ذلك على مقارنة الفعل المسبق ورد الفعل التي تم اعتمادها في كل من أدبيات ودراسات العدالة التنظيمية والتباين في قوى العمل.

### الإطار النظري

#### 1- العدالة التنظيمية : Organizational Justice

هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها(10). كما أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي تعكس كذلك عدالة المخرجات والإجراءات المستخدمة في توزيعها(11). وهي ذلك الإدراك الكلي لمدى إنصاف أنظمة المكافآت بالمنظمة، وكذلك مدى إنصاف سلوكيات وأفعال القائمين على تطبيق أنظمة وأساليب توزيع العوائد والمكافآت.(12)

وعموما هي الإدراك الكلي للعامل نحو مدى عدالة كل من العوائد المقدمة والإجراءات المستخدمة في تحديدها، والمعاملة التي يتلقاها العامل أثناء تقديم تلك العوائد له أو عمله في ظلها.

### 1-1- العدالة التوزيعية: Distributive Justice

يقصد بها عدالة العوائد المقدمة للعمال مثل الأجر والترقية(13)، حيث تكون هذه العوائد في الغالب ذات طبيعة مادية، وترتبط العدالة التوزيعية بحقيقة واقعية وهي أن الأفراد لا يجب معاملتهم بنفس الطريقة في أغلب الحالات وذلك لاختلافهم في المراكز الوظيفية والمستويات التعليمية... الخ(14)، ولا تختص العدالة التوزيعية بتوزيع الأجور وحسب بل تشمل كذلك الترقية، الحوافز، العلاوات، العقوبات وتقييم الأداء.(15)

حيث يتم توزيع مختلف هذه العوائد بين الأفراد اعتمادا على مجموعة معايير وقواعد تختلف باختلاف السياق المطبقة فيه.(16)

### 1-2- العدالة الإجرائية: Procedural Justice

تهتم بعدالة الإجراءات المستخدمة في تخصيص وتوزيع المكافآت(17)، وتعكس مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات والعوائد(18)، أي تنبهنا إلى فكرة عدم توجيه الاهتمام فقط نحو الأجور والغايات والأهداف أثناء التفاعل

البشري، بل كذلك إلى الطريقة المستخدمة في الحصول على هذه الأجرور والأهداف والغايات. (19)

### 1-3- العدالة التفاعلية: Interactional Justice

يقصد بها جودة المعاملة التي يستشعرها العمال في تفاعلاتهم مع جماعة السلطة داخل التنظيم (20)، كما تعكس جودة التفاعلات التي يتلقاها الفرد أثناء تطبيق مختلف الإجراءات المعمول بها، كما تساهم العدالة التفاعلية في الإحساس بالفعالية الذاتية "Self-Efficacy" وذلك من خلال التعامل المناسب واللائق مع وبين الأفراد والتقسام المنصف للمعلومات الضرورية حول قيم وأهداف ومعايير وثقافة المنظمة. (21)

قدم "Greenberg" بعدين للعدالة التفاعلية هما:

#### ● العدالة التفاعلية: Interpersonal Justice

تعكس القدرة على فهم إحساسات، خبرات، وتجارب فرد ما (23)، و هي المعاملة بكرامة واحترام والتي يتلقاها العامل أثناء توزيع العوائد أو تطبيق الإجراءات المرتبطة. (24) وبصورة أدق، تشير العدالة التفاعلية إلى مدى جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين ودرجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. (22)

#### ● العدالة المعلوماتية: Informational Justice

تشير إلى مدى تقديم معلومات للعمال؛ تفسر لماذا تم تطبيق إجراءات أو توزيع عوائد بطرق معينة (25)، كما أنها تركز على التعليل والشرح المقدم للعمال حول كيفية تطبيق مختلف الإجراءات، أو لماذا تم توزيع العوائد بأسلوب معين. (26)

### 2- تباين قوى العمل Workforce Diversity

يقصد بالتباين في قوى العمل؛ مجموعة مصادر الاختلافات بين العمال داخل المؤسسة مثل التباين على أساس السن، الجنس، الجنسية والأصول العرقية والثقافية، الإعاقة، والديانة (27)، والتي قد ينجم عنها تحيز أو تمييز ضد هؤلاء الأقليات من الأفراد سواء على مستوى

المشاعر والمعتقدات السلبية أو قد يمتد إلى سلوكيات تمييزية.(28) كما يتضمن التباين مفهومي التقبل والاحترام، وهذا يعني أن نفهم أن كل فرد هو حالة قائمة بذاتها، وأن نتقبل ونسلم باختلافاتنا الفردية. وهذا التعريف يمكنه أن يسع مجمل هذه الأبعاد السالفة الذكر بالإضافة إلى أخرى كالتوجه الجنسي، العمر، الوضع الاجتماعي والاقتصادي، القدرات البدنية، المعتقدات الدينية والسياسية... الخ. فالتباين لا يشتمل فقط على كيف يدرك الأفراد ذواتهم بل كذلك كيف يدركون الآخرين، وكيف تؤثر مدركاتهم هذه بدورها على تفاعلاتهم.(29)

وقد ميز الباحثون بين مستويين من التباين هما:

● **المستوى الظاهري:** يتمثل في الخصائص الديموغرافية والمورفولوجية كالسن، الجنس والعرق، الإعاقة الجسدية، أثار الجروح أو الحروق، وحتى مشاكل الوزن.

● **المستوى الخفي:** وهو ما لا يتم ملاحظته بشكل مباشر كالشخصية، الاتجاهات، الاعتقادات والقيم، وكذلك الاتجاهات الجنسية والمعتقدات الدينية... الخ.(30)

### 3- إدارة التباين في قوى العمل: Workforce Diversity Management

هي مجمل الممارسات التنظيمية من أجل إدارة الأفراد وتعظيم الاستفادة من ايجابيات تباين قوى العمل(31)، فإدارة التباين الفعالة لا تعترف بالتباين فقط بل هي تدعم وتعطي قيمة للاختلافات بين الأفراد كخصائصهم، خلفياتهم، والمعتقدات الدينية(32)، كما أنها سيرة تتجه إلى خلق والمحافظة على محيط وبيئة عمل إيجابية أين تكون فيها الاختلافات أو التقاربات والتشابهات بين الأفراد ذات قيمة، الشيء الذي قد يؤدي بهؤلاء إلى تقديم أفضل وأقصى ما يمكنهم تقديمه ويزيد من مساهماتهم بما يخدم إستراتيجية المنظمة وأهدافها.(33)

ونقصد بها في دراستنا كل الممارسات والسياسات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية أو الإدارة على مستوى المنظمة في سبيل تشجيع، دعم، وتقبل التباين سواء الظاهري أو الخفي "العميق" بين مواردنا



البشرية بما يعظم الاستفادة من هذا التباين ويقلل من سلبياته، خاصة تلك المرتبطة بمدركات عدم العدالة والإنصاف في معاملة الأفراد.

**"نموذج الفعل المسبق - رد الفعل لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل"**

يوضح الشكل الآتي نموذج دراستنا والذي يضم عدد من الأبعاد موضحة كالآتي:

- قواعد العدالة التنظيمية.
- الأثر التعويضي والتكاملي لأبعاد العدالة التنظيمية.
- العدالة عبر الزمن.
- بعد الفعل المسبق وبعد رد الفعل.
- التباين في قوى العمل (الظاهري - العميق).
- نتائج استخدام قواعد العدالة التنظيمية والأثر التعويضي الناتج عنها
- في ظل مراعاة أو عدم التباين في قوى العمل من جهة، ونتائج تبني التباين في قوى العمل دون مراعاة لتطبيق قواعد العدالة التنظيمية معها من جهة أخرى.
- نتائج استخدام قواعد العدالة التنظيمية في ظل تباين قوى العمل وتزامنا معها.
- التغذية الراجعة. Feedback.

#### 1- قواعد العدالة التنظيمية: Organizational Justice Rules

القاعدة هي إجراء، أسلوب معياري أو بيان يصف ما ينطبق في أغلب الحالات أو كلها (34)، بمعنى أنه في حال أدرك العمال في خبرات سابقة وجود نتائج أو عوائد ما في ظل قاعدة من قواعد العدالة فإن ذلك مؤشر أو دليل يساعد في التنبؤ بوجود نفس النتائج والعوائد السابقة أو مقارنة لها مستقبلا. بعبارة أخرى، إذا تم توزيع العوائد (الأجور، الحوافز، العلاوات والفوائد... الخ) مثلا في مرة أو مرتين أو أكثر اعتمادا على المساواة، واستخدمت إجراءات غير متحيزة في ذلك

فإن الأفراد يتوقعون توزيعها مستقبلاً اعتماداً على المساواة ونفس الإجراءات، وإذا تم معاملتهم بكرم واحترام في أغلب الحالات فإنهم يتوقعون نفس المعاملة مستقبلاً. وبطبيعة الحال فإن نفس القاعدة ورغم نتائجها الإيجابية لن تحقق ذلك عند جميع الأفراد وفي جميع المواقف، وهناك العديد من المصادر لحدوث ذلك منها ما يعرف بالحساسية للعدالة أي أن الأفراد يختلفون في درجة إدراكهم للعدالة أو عدمها، فمنهم المعطاءون، الغيورين والحساسون ولكل منهم تفضيلاته (35)، بالإضافة إلى ذلك فإن للعدالة التنظيمية مفهوم سياقي "Contextual" (36) بمعنى كل موقف يتطلب عدد من القواعد التي تعكس العدالة فيه، في حين نفس القواعد قد لا تعكس العدالة في موقف آخر وفي زمن مختلف، ولهذا تعددت قواعد العدالة التنظيمية في مختلف أبعادها، ورغم أن التراث النظري قد ركز على قواعد العدالة الإجرائية والتوزيعية - كما اختلفت تسمياتها من معايير، مبادئ، أساسيات، قواعد... الخ- و اختلف ترتيب أولويتها وعددها. فقد حاولنا من خلال الاطلاع على ما يزيد عن 100 بحث ومقال حول العدالة التنظيمية ممتدة من سنة 1987 إلى سنة 2015 لتحديد أكثر القواعد تكراراً وظهوراً في هذه الدراسات، وحتى تلك التي لم يطلق عليها اسم قاعدة ولكنها تتشابه مع تلك التي أطلق عليها هذا المصطلح في تكرارها وظهورها ووظيفتها، والتي أشارت هذه البحوث إلى تأثيرها الإيجابي على مدركات العدالة في حال وجودها والعكس كذلك في حال غيابها، والتي نلخصها كما يلي:

### 1-1- قواعد العدالة التوزيعية: Distributive Justice Rules

- قاعدة العدالة أو النوعية: "Equity Rule" تعتمد توزيع العوائد

على أساس الاستحقاق أو على أسس نظرية ستايسي آدمز " Stacy Adams" في العدالة، أي يجب أن تكون مدخلات الفرد أو الجماعة على مخرجاتها تساوي مدخلات الفرد أو الجماعة المرجعية على مخرجاتها. (37)

- قاعدة المساواة: "Equality Rule" تقوم على إعطاء جميع الأطراف

أو العمال نفس القيمة من العوائد، بطبيعة الحال في نفس المستوى التنظيمي، ومن نفس المهن أو المتشابهة والمتقاربة منها، أو نفس الأعضاء في جماعة أو فريق عمل.

- قاعدة الحاجة: "Need Rule" تعتمد على توزيع العوائد مراعاةً

لحاجات الأفراد (38)، كمرور عامل ما بظرف يحتاج فيه مساعدة مادية، أو في قطاع الخدمات الصحية مثلا أين يتم إعطاء الأولوية في تقديم الخدمة الطبية لفرد ما بسبب حالته الحرجة.

### 1-2- قواعد العدالة الإجرائية: Procedural Justice Rules

- الصوت: "Voice" أو بعبارة أخرى إبداء الرأي، وفي الغالب تشير

الدراسات أن هذه القاعدة مستمدة من أعمال كل من Thibaut and Walker (1975)، فكلما أعطيت الفرصة للمدافعين وأطراف النزاع بالتعبير عن آرائهم في حالات فض النزاع أثناء سيرورة اتخاذ القرار كلما زاد من إدراكهم للنتائج أو العوائد على أنها عادلة، وهذا مقارنة بعدم إعطائهم فرصة للتعبير. (39) ويؤكد كل من Folger and Konovsky (1989) أن إعطاء العمال فرصة للتعبير عن أحاسيسهم أثناء عملية تقييم الأداء يزيد من مدركاتهم لمدى مصداقية هذه الأخيرة. (40)

- قاعدة التمثيل: "Representativeness" تحدث قاعدة التمثيل

عندما تكون الإجراءات المتبعة تعكس الاهتمامات الأساسية، القيم، وتطلعات جميع الأفراد والمجموعات الفرعية التي لها علاقة بتوزيع تلك العوائد، وليس أفراد أو مجموعات معينة فقط.

- **قاعدة الأخلاقية: "Ethicality"** بمعنى يجب أن تتماشى الإجراءات

المستخدمة في توزيع العوائد مع القيم الأخلاقية والمعنوية السائدة بين الأفراد أو الجماعات المعنية بهذه العوائد، مثلا تجنب الخداع، المراوغة، الرشوة، وانتهاك الخصوصيات... الخ. (41)

- **قاعدة الاتساق: "Consistency"** تشير هذه القاعدة إلى أن توزيع

العوائد يجب أن يكون نفسه مع جميع الأفراد و كذلك عبر الزمن، بمعنى أنه يجب إتباع نفس الإجراءات في توزيع العوائد على جميع الأفراد ولا يجب تقديم أفضلية لأحد على آخر في ذلك. كما يجب أن تكون هذه الإجراءات مستقرة أو مستمرة عبر فترة زمنية محددة ولو على المدى القصير، ولا تتغير في أي وقت لتخدم مصالح فرد أو مجموعة معينة.

- **قاعدة الدقة: "Accuracy"** يجب أن تعتمد سيرورة "إجراءات"

التوزيع واتخاذ القرارات على معلومات دقيقة ومضبوطة بحيث تقلل من نسب وقوع الأخطاء، حيث أن المعلومات والآراء يجب إجراؤها وجمعها بأقل قدر ممكن من الخطأ. (42)

- **قاعدة التصحيح أو الاستئناف: "Correctability"** بمعنى وجود

فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبطل ذلك ويدعمه، أو بمعنى وجود فرصة لدحض أو مراجعة الإجراءات الخاطئة مثل إجراءات التظلم والاستئناف، والتي يطلب فيها مراجعة قرار ما، أو تحويل قضية من محكمة دنيا إلى محكمة عليا لمراجعة قرار المحكمة الدنيا. (43)

- **قاعدة عدم التحيز: "Suppression Bias"** تشير إلى أنه يجب عدم

ممارسة التمييز أو سوء المعاملة نحو أي فرد أو جماعة كانت(44)، كما يجب على متخذي القرار أن يكونوا على وعي وإدراك ألا تلعب ميولاتهم الشخصية دورا في اتخاذهم للقرارات.(45)

وقد أشارات عديد الدراسات الأخرى إلى قواعد أخرى جد هامة للعدالة الإجرائية، كما تؤكد أغلبها على أن قاعدة "الاتساق" هي محدد قوي لمدركات العدالة في العديد من المواقف والعلاقات الاجتماعية.(46)

### 1-3-3 قواعد العدالة التفاعلية: Interactional Justice Rules

#### 1-3-1-1 قواعد العدالة التعاملية: Interpersonal Justice Rules

- قاعدة الاحترام: "Respect" تحتم هذه القاعدة إظهار نوع من مراعاة

للآخرين ومشاعرهم، والنزول عند رغبتهم، والتعبير عن التقدير والامتنان لهم.

- قاعدة اللباقة: "Politeness" تشير قاعدة اللباقة إلى ضرورة إظهار

اهتمامنا بمصالح الآخرين أفكارهم، جهودهم ومقترحاتهم... الخ وذلك في كل من كلامنا وسلوكياتنا.

- قاعدة الملائمة: "Propriety" تعني أن لا تخرج أقوالنا، أفعالنا

وسلوكياتنا وتفاعلاتنا عن المعايير الاجتماعية المعمول بها.(47)

- قاعدة الكرامة: "Dignity" تستلزم التصرف على نحو محترم

ومشرف وتبجيلي. وقد عرف Folger (1988) العدالة كأنها الكرامة "Justice as dignity" وأكد على أنها رغبة داخلية عند الإنسان على

أن يعامل الآخرين ويعاملوه في نفس الوقت على نحو وأسلوب عادل ومنصف.(48)

- قاعدة الحساسية: "Sensitivity" تضم هذه القاعدة جميع القواعد

السابقة الذكر، ويراد بها أن يكون المشرف المباشر حساس لمختلف الخصائص الشخصية والنفسية لدى العاملين والفروق بينهم في كل هذا ويحاول مراعاة ذلك في تعامله معهم.

1-3-2- عدالة المعلومات: Rules Informational Justice

- قاعدة الشرح والتعليل "Explanation Rule & Justification"

تنص هذه القاعدة على توفير المعلومات حول الإجراءات المستخدمة في توزيع العوائد ولماذا تم استخدامها بشكل معين، ولماذا تم توزيع عائد من العوائد بطريقة معينة.(49)

- قاعدة المصداقية: "Truthfulness" يجب أن يكون هذا الشرح

والتعليل المقدم يضم معلومات صحيحة، دقيقة وصریحة، ومعرضة ومكشوفة لجميع من تتعلق بهم وتهمهم.(50)

- قاعدة التوقيت: "Timeliness" يجب تقديم المعلومات يكون في

الوقت المناسب، وبالضبط عندما يحتاجه الأفراد.

2- الأثر التعويضي والإضافي "التكاملي" لأبعاد العدالة التنظيمية:

يشير هذا العنصر إلى التأثيرات والعلاقات المتبادلة بين مختلف أبعاد العدالة التنظيمية ومدركاتها عند الأفراد العاملين، والتي نلخصها فيما يلي:

1-2- الأثر التعويضي: "The Fairness Substitute Ability"

"Effect" يقصد به أنه إذا كانت هناك مدركات لعدم عدالة أحد أبعاد العدالة التنظيمية فإن وجود مدركات لوجود عدالة أحد أبعاد العدالة

الأخرى قد يعوض ذلك، كإدراك غياب العدالة في العوائد المقدمة مثلاً فإن وجود عدالة في الإجراءات المستخدمة في تحديدها قد يعوض أو يخفف من ذلك، ونفس الأمر مع الأبعاد الأخرى للعدالة، ونذكر بعض هذه الآثار:

**"The Fair Process Effect" - أثر الإجراءات العادلة:** عندما يدرك

الأفراد بأن العوائد غير عادلة أو ليس هناك معلومات للحكم على هذه العوائد فإنهم يستعملون المعلومات المتاحة والمتوفرة حول الإجراءات المستخدمة ويستخدمونها كبديل للحكم على عدالة العوائد.

**"The Fair Outcome Effect" - أثر العوائد العادلة:** العكس صحيح هنا،

كلما كانت المعلومات غير متوافرة عن مختلف الإجراءات المستخدمة يستخدم العمال المعلومات المتوفرة حول العوائد كبديل للحكم على عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد وتوزيع هذه العوائد. (51)

**"The Fair Information Effect" - أثر عدالة المعلومات:** تؤكد دراسة

Bies و Shapiro (1987) في دراسة حول تفاعل كل من تقديم الشرح (عدالة المعلومات) ومختلف أبعاد العدالة الأخرى، أشارت النتائج إلى أن الأفراد ذوي العوائد السلبية أكثر تقبلاً للإجراءات على أنها عادلة في حالة تم تقديم شروح وتفسيرات لهم حولها، وتدعم دراسة كل من Shaw، Colquitt & Wild (2003) هذه النتائج، والتي تبين أن كل من توفير الشروح والتعليقات من جهة وكونها كافية ووافية من جهة أخرى يحقق علاقة ايجابية بين كل من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية.

وتؤكد الدراسات المنجزة في هذا الإطار أن مثل هذا التفاعل والتأثير بين مختلف أبعاد العدالة يكون بصورة أكبر عندما تكون معلومات أحد الأبعاد متوفرة والأخرى غير متوفرة، ويقبل هذا التفاعل والتأثير عندما تكون معلومات كل الأبعاد متوافرة وواضحة. (52)

**2-2- الأثر الإضافي "التكاملي" للعدالة التنظيمية: The Fairness Additive Effect** أو يسمى بالأثر التفاعلي، وقد تناولته الدراسات في العلاقة بين بعد العدالة التعاملية وعدالة المعلومات، غير أنه شمل فيما بعد جميع أبعاد العدالة التنظيمية. والذي نلخص معناه في المقولة المشهورة التي ذكرها "Joel Brockner" في أحد كتبه والتي مفادها: "ليس محتوى ما تقوله فقط، بل كذلك كيف تقوله أو توصله " أو أن أثر ما تقوله يعتمد على الأسلوب التي تقوله أو توصله بها (53)، بمعنى عندما يكون محتوى ما توصله صحيحا، دقيقا، كاملا وفي الوقت المناسب (عدالة المعلومات) لا يكتمل أثره إلا إذا قدمته بأسلوب يتميز باللباقة والاحترام... الخ (عدالة تعاملية) هنا نقول بوجود عدالة تفاعلية في المجمال. ونفس الأمر يحدث مع أبعاد العدالة التنظيمية ككل، فعندما تكون هناك عدالة توزيعية، وعدالة إجرائية وتفاعلية فإنها تحدث مجتمعة أثر ايجابي على سلوكيات ومدركات الأفراد يفوق الأثر الايجابي الذي يتركه وجود بعد أو بعين فقط من أبعاد العدالة التنظيمية. (54)

غير أن الطبيعة الحقيقية لأثر العدالة كذلك تعتمد على العوامل الاحتمالية والموقفية والتي تبقى في حاجة إلى مزيد من البحث والنقصي، ويعتبر التباين في قوى العمل بنوعيه الظاهري والخفي أو العميق أحد هذه العوامل الموقفية.

### 3-العدالة عبر الزمن: Justice over time

يعد عامل الزمن عاملا هاما في تحديد التغيرات التي تحدث في مدركات وردود الأفعال لدى العمال نحو ممارسات وتطبيقات مختلف قواعد العدالة التنظيمية. كما يوضح عامل الزمن أن كل من الأثر التعويضي والأثر الإضافي لأبعاد العدالة التنظيمية المذكورين سابقا قد يتغير بمرور الوقت، الشيء الذي قد يحتم تغييرا في قواعد العدالة المطبقة لكي تتماشى والظروف الجديدة (سنذكر لاحقا في المناقشة بعض الأمثلة عن كيفية ذلك). وهناك العديد من الآثار التي تحدث عبر الزمن نذكر هنا نوعين أساسيين هما:



- الأثر التراكمي: "The Cumulative Effect" يعني أن هناك عتبة

تتوقف فيها المعاملة أو الأفعال العادلة في تعويض الأفعال غير العادلة، فقد أقر Taylor (2001) أن عدم العدالة البسيطة وغير المهمة تتعاظم مع الوقت إلى أن تصل إلى عتبة مؤثرة. فإذا أخذنا مثلاً أثر الصوت أو أخذ آراء العمال "Voice effect" الذي يعتبر مؤشراً على أن العوائد ستكون عادلة لاحقاً، لكنها كانت غير ذلك فتحدث خبرات إحباط ومع ذلك قد يعوض الأخذ بآرائهم ويخفف من وقع ذلك، لكن مع وقوع ذلك مرارا وتكرارا يصبح له وقع سلبي كبير على العمال يفوق بكثير أثر عدم الأخذ بآرائهم والاستماع لهم.

- الأثر المتشابه والأثر المتباين: "Effect Assimilation and Contrast"

يحدث الأثر المتشابه عندما تؤدي خبرات عدم العدالة إلى زيادة احتمالات أو توقع عدم العدالة في الخبرات اللاحقة، في حين الأثر المتباين عندما تؤدي خبرات العدالة الماضية إلى زيادة احتمالات وتوقع عدم العدالة في الخبرات اللاحقة. ومن الأمثلة عن هذين الأثرين ما أسفرت نتائج بحث كل من Van Den Bos وزملائه (2005) حيث أن العمال الذين لديهم خبرات عدالة مع مشرف سابق ورضاهم عن علاقاتهم معه وتقبلهم له يؤثر كذلك على توقعاتهم لعدالة المشرف الجديد وبالتالي تقبله ورضاهم عن تواصله معهم، وهذا يمثل الأثر المشابه أو المتماثل، أما الأثر المتباين أو المغاير يحدث عند تقبل العمال لمشرفهم الجديد وتقبلهم للتواصل والتفاعل معهم مع أن خبراتهم مع مشرفهم القديم كانت سلبية. (55)

4- بعدي الفعل المسبق ورد الفعل: Proactive and Reactive Dimensions

أول من اقترح بعدي "الفعل المسبق ورد الفعل هما Van McClintock Moskowitz & Avermaet سنة (1978) ، وقد استخدمه بعدهما Greenberg (1982) في تنظيم التراث النظري

للعدالة التنظيمية، فبعد الفعل المسبق هو كل السلوكيات التي تسعى نحو خلق، تعزيز وتحقيق العدالة، في حين يهتم بعد رد الفعل بردود الفعل نحو الشعور بعدم العدالة ومحاولة إصلاح والتخفيف من ذلك. (56)

ويمكن كذلك استخدام قواعد العدالة التنظيمية على هذا النحو فمثلا قد تنتهج إدارة التباين عدد من هذه القواعد كفعل مسبق تراه كفيلا بتحقيق الشعور بالعدالة بين العمالة المتباينة، غير أنه قد يحدث العكس وتترك انطبعا بعدم وجود عدالة، أو قد يحدث إدراك لوجود عدالة غير أنه يتغير بفعل عامل الزمن المذكور سابقا والآثار التي تنجم عنه وبالتالي التأثير على عدد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، الأمر الذي يستدعي تعديل أو التركيز على قواعد معينة، أو استخدام قواعد أخرى للعدالة التنظيمية كرد فعل لذلك. ومن مثل ذلك استخدام قاعدة المساواة "فعل مسبق" بغرض زيادة تماسك الفريق في المراحل الأولى لتشكل الفريق أو المجموعة لكن بمرور الزمن أين تتطور العلاقات بين أعضاء الفريق ويتجه نحو الإنتاجية يمكن استخدام قاعدة العدالة أو النوعية "رد فعل" لدعم الأداء المرتفع والمتباين بين الأعضاء.

### 3- نتائج استخدام قواعد العدالة التنظيمية والآثار التعويضي الناتج عنها في ظل مراعاة أو عدم التباين في قوى العمل:

إن الاستخدام المستمر لعدد من قواعد العدالة داخل المنظمة دون مراعاة للتباينات بين مواردها البشرية قد يؤدي إلى وجود إدراك عدم عدالة (توزيعية، إجرائية، تفاعلية) من طرف العمال، وبالتالي إلى عدد من النتائج السلبية كالسرقة التي ترتبط أكثر بإدراك وجود عدم عدالة توزيعية (57)، دوران العمل، انعدام سلوكيات المواطنة، السلوكيات العدوانية والانتقامية في مكان العمل (58)، انعدام الثقة بالرئيس المباشر والولاء للمنظمة في حالة إدراك عدم عدالة إجرائية (59)، وهناك العديد من النتائج السلبية التي لا حصر لها.

ويظهر في النموذج أعلاه أن هذه النتائج ترتبط مباشرة مع كل من قواعد العدالة التنظيمية والآثار التعويضي بين مختلف أبعادها، كما وضعنا لهذه النتائج علامة تنتقل فيها من السلبي إلى الإيجابي، وذلك

للاشارة أن وجود عدد من قواعد العدالة التنظيمية دون مراعاة للتباين في قوى العمل من جهة، أو وجود أثر تعويضي لأحد أبعاد العدالة التنظيمية أو أكثر من جهة أخرى قد يؤدي إلى وجود نتائج مقبولة وموجبة لكن قد تتغير في فترة زمنية وجيزة، أو قد لا تتعدى حد كونها عوامل وقائية لحدوث نتائج سلبية. فمثلا وجود عدالة إجرائية قد يعوض أو يخفف من إحساس عدم وجود عدالة توزيعية بعدم ظهور سلوكيات كالسرقة لكنه لن يحقق رضا لدى العمال عن توزيع العوائد بالمؤسسة، أو على الأقل سيؤدي هذا إلى نتائج ايجابية قد تتغير بعد فترة زمنية وجيزة. هذه النتائج كذلك قد تكون في حال وجود الأثر التعويضي ومراعاة للتباين في قوى العمل أو بعض الخصائص المتباينة فيها من جهة أخرى، مثلا مراعاةً للجنس يتم تقديم الأجور اعتمادا على المساواة بين الذكور والإناث الذين يقدمون مستويات متقاربة من الأداء، وهذا قد ينتج إحساس بالعدالة لدى العاملات ويعوض عدم وجود عدالة تفاعلية معهن، لكن هذا الأثر قد لا يستمر مع تأثير عامل الزمن، أو يكون عامل وقائي فقط.

#### 4- نتائج تبني التباين في قوى العمل دون مراعاة لتطبيق قواعد العدالة التنظيمية:

يؤدي تبني قوى عاملة ذات خصائص متباينة دون مراعاة لقواعد العدالة في التعامل معها إلى العديد من المظاهر السلبية، حيث تشير دراسة Patrick and Kumar (2012) إلى تزايد التمييز وعدم العدالة، التمييز والتحرش الجنسي نتيجة ذلك. بالإضافة إلى الصراع، إحباط العمال، زيادة معدلات دوران العمل، وانخفاض مستويات الأداء (59)، ويقلل كذلك من التماسك الاجتماعي، والروابط والاتصالات بين الأفراد، يزيد من الغياب عن العمل، انخفاض الالتزام للمنظمة وتزايد نسب العنف. (61)

#### 5- نتائج استخدام قواعد العدالة التنظيمية في ظل تباين قوى العمل وتزامنا معها:

نفترض في هذا النموذج أنه عندما يتم تطبيق قواعد العدالة التنظيمية بما يراعي التباين في الموارد البشرية سواء الظاهري منه أو الخفي سوف يؤدي إلى شعور قوة العمل المتباينة بوجود عدالة تنظيمية، وهذا بدوره يحقق ميزة الجمع بين ايجابيات تبني التباين في العمالة من جهة، والايجابيات التي تحدث عند إحساس العمال بوجود عدالة تنظيمية من جهة أخرى. كالمنافسة الايجابية نظير التباين في الجنس مثلا، تحسين وتطوير استراتيجيات اتخاذ القرار نظير إعطاء الفرصة لمختلف الأفراد المتباينين، التكامل بين العمال الكبار والصغار في السن بما يرفع من مستويات الأداء، جلب الأفكار ووجهات النظر المبدعة(62)، تعزيز القيم الثقافية في المنظمة ورفع سمعة المنظمة، المساعدة في جذب والمحافظة على العمالة ذات الكفاءة داخل المنظمة، زيادة رضا الزبائن والسماح بدخول أسواق جديدة متنوعة(63)، تشكيل جماعات وفرق عمل أكثر تماسكا رغم تباينها، تزايد سلوكيات المواطنة التنظيمية (64)، كما تزيد مستويات الثقة، الالتزام والولاء التنظيمي، الشعور بالرضا الوظيفي والفعالية الذاتية والاستجابة لمختلف السياسات التنظيمية من طرف العمال... الخ.(65)

#### 6-التغذية الراجعة: Feedback

لقد جاء في تقرير المركز البريطاني للخدمات التقييمية والإستراتيجية أن وجود قياس دوري فعلي وفعال لتكاليف وايجابيات استراتيجيات التباين المستخدمة هو شيء أساسي لجعل البرامج المطبقة تتماشى و الواقع، وتحقق استثمارا رابحا(66). وتلعب التغذية الراجعة دورا كبيرا في ذلك فهي السيرورة التي تقدم لنا المعلومات حول نتائج العمل المتورط فيه بما يسمح لنا بتكراره أو الإحجام عنه (67)، بمعنى كلما كانت نتائج سيرورة تطبيق قواعد العدالة التنظيمية في ظل تباين قوى العمل ايجابية كلما كان ذلك مؤشرا لتكرارها، والعكس كلما كانت نتائجها غير مقبولة كلما كان ذلك مؤشرا للإحجام عنها وتغييرها أو إضافة قواعد أخرى لها، أو عدم التركيز على عدد منها بشكل كبير... الخ، وكل هذا يشكل رد الفعل الخاص بإدارة التباين في قوى

العمل في ظل هذه القواعد. مع العلم أنه قد تكون نتائج تطبيق تلك القواعد جيدة حالياً إلا أن التغذية الراجعة بمصادرها الخارجية قد تمدنا بمعلومات عديدة كنية دخول المؤسسة أسواق جديدة، أو القيام بعمليات توظيف أو أي مستجدات أخرى تحتم إحداث تغييرات أو تعديلات أو غير ذلك على القواعد المطبقة كفعل مسبق ليتمشى مع إستراتيجية المؤسسة من جهة والتباين في قوى العمل من جهة أخرى.

### مناقشة لبعض الأمثلة عن كيفية تطبيق هذه القواعد:

إن الاستخدام الفعال لقواعد العدالة التنظيمية بما يفضي إلى الإحساس بوجود عدالة في مكان العمل أمر صعب ويتطلب ذكاء ومرونة كبيرين من طرف القائمين على إدارة التباين، ويحتم التنسيق بين أغلب العناصر المذكورة سابقاً في النموذج. فاستخدام مجموعة من قواعد العدالة التنظيمية كفعل مسبق أو كرد فعل من طرف إدارة التباين قد يؤدي في الغالب إلى ثلاث أنواع من النتائج، كتلك المرتبطة بعدم فهم ومراعاة جيدين للتباين في قوى العمل وتكون في الغالب سلبية، ونتائج ترتبط بمراعاة لخصائص قوى العمل المتباينة لكن ترتبط بالأثر التعويضي بين أبعاد العدالة التنظيمية وفي الغالب تتراوح بين السلبية والايجابية، ونتائج مرتبطة بمراعاة كل من خصائص التباين في قوى العمل والأثر التكاملي "الإضافي" بين أبعاد العدالة التنظيمية، وتكون في الغالب نتائج إيجابية تجمع بين إيجابيات تباين قوى العمل وإيجابيات العدالة بين العمال. غير أن كل هذه الآثار والنتائج في الغالب تتغير مع الزمن بتغير العديد من الخصائص: تنظيمية، شخصية، ثقافية، اقتصادية... الخ وثيقة الصلة بالعمالة المتباينة "سنذكر أمثلة عنها فيما يلي". وفي جميع هذه المراحل تلعب التغذية الراجعة دوراً هاماً وتقدم جميع هذه المعلومات لإدارة التباين بما يساعدها في الاستمرار في تطبيق عدد من القواعد أو تغيير بعضها أو تعديل في درجة تطبيق وممارسة بعضها كفعل مسبق أو كرد فعل لكل هذه المستجدات.

فعلى سبيل المثال تستخدم القواعد الثلاثة الخاصة بالعدالة التوزيعية حسب الأهداف المراد تحقيقها، حيث نستخدم قاعدة النوعية

"الاستحقاق" في حال كان الهدف هو زيادة مستويات الأداء أين توزع العوائد حسب مستويات الأداء المقدمة، واستخدام هذه القاعدة يرفع من دافعية العمال نحو العمل، في حين تستخدم قاعدة المساواة في الأوقات التي نبحث فيها عن زيادة التماسك بين أعضاء الفريق، وقاعدة الحاجة مثلا في محاولة لإدماج فرد ما داخل المجموعة (مثلا عامل جديد) أو محاولة كسب أحد الخبراء... الخ. كما يمكن استخدام هذه القواعد بطرق مختلفة مثل دمج كل من قاعدة النوعية والمساواة معا في حال عدم وجود حالات تستدعي استخدام قاعدة الحاجة، من مثل وضع قواعد ثابتة يخضع لها جميع العمال، كما يمكن استخدام قاعدة النوعية مع الأجور (العوائد حسب المساهمات في محاولة لرفع مستوى الأداء)، ولمراعاة المشاعر الاجتماعية نطبق قاعدة المساواة مثلا تخصيص قدر متساو من أماكن حظيرة السيارات للعمال. (68)

وبنفس الطريقة تطبق مختلف قواعد العدالة التنظيمية الأخرى حسب ما تمليه خصائص ومصادر التباين المختلفة، فعلى أساس الجنس واللون تشير الدراسات إلى أن النساء أكثر تفضيلا وحساسية للعدالة التفاعلية من العدالة الإجرائية والتوزيعية مقارنة بالرجال وغالبا ما يركزن على قاعدة الاحترام واللباقة، وعلى عكس ذلك الرجال أكثر اهتماما بالعدالة التوزيعية والإجرائية. وعلى مستوى أعمق، تهتم النساء ذوات اللون الأسود بالعدالة التفاعلية أكثر من النساء والرجال ذوي البشرة البيضاء. بطبيعة الحال هذه النتائج تتغير بتغير السياق فقد أشارت دراسات أخرى إلى تفضيل النساء للعدالة التوزيعية أكثر من الرجال. (69)

وتعتبر الثقافة مصدرا آخر من مصادر التباين والتي تؤثر على مدركات العدالة التنظيمية وكيفية تطبيق قواعدها، فمثلا قام كل من Tayeb & Misumi (1989) باختبار مدى قبول سلوك المشرف المتمثل في مناقشة المشاكل الخاصة بأحد العمال مع زملائه لكن بعد مغادرته، حيث وجد أن هذا السلوك مقبول في كل من اليابان وهون كونج وغير مقبول في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا (70). كما

يختلف تفضيل قواعد توزيع العوائد من ثقافة إلى أخرى، ففي أمريكا تُفضل قاعدة النوعية، في حين في الهند تفضل قاعدة الحاجات، وفي الدنمارك تفضل قاعدة المساواة (71). كما اقترح Singelis وزملائه سنة (1995) بعدين في عامل الثقافة هما البعد الأفقي والبعد العمودي واللذان يمكن ربطهما بالثقافة الفردية "Individualism" والثقافة الجماعية "Collectivism"، حيث أن كل من الأفراد من الثقافة الفردية والجماعية يمكن أن يكونوا أفقيين Horizontals (أي يرون أنفسهم بنفس درجة الأعضاء الآخرين داخل المجموعة ولذلك يجب أن يكون لكل عضو نفس المركز والحقوق ولهذا فهم يركزون على المساواة) أو يكونوا عموديين Verticals (أي يرون أنفسهم مختلفين عن الأعضاء الآخرين داخل المجموعة لذلك يركزون على الهرمية وعدم المساواة). (72) كما قام كل من Singelis, Triandis, Bhawuk, and Gelfand (1995) بذكر أربعة نماذج من الثقافة ناتجة عن الربط بين الأبعاد السابقة حيث لكل نموذج تفضيل لاستخدام قاعدة من قواعد العدالة التنظيمية.

تلعب جماعات أو فرق العمل كذلك دور كبير في تطبيق هذه القواعد، حيث وجد كل من Colquitt and Jackson (2006) أن قاعدة المساواة، الاتساق، وضبط والتحكم في القرارات تصبح من أهم القواعد عند الحديث عن فرق وجماعات العمل. كما أن حجم وتركيب الفريق يساهمان في كيفية تطبيقها، فقاعدة الدقة Accuracy تعتبر أكثر ملائمة مع الفرق صغيرة الحجم، في حين يتلاءم تطبيق كل من قاعدتي الاتساق وعدم التحيز مع الفرق الكبيرة والمتباينة. (73)

كما تختلف القواعد المطبقة باختلاف مرحلة التكوين التي يمر بها الفريق أو الجماعة، فيمكن تطبيق كل من قاعدة المساواة، الصوت "Voice"، وقاعدة الحساسية في مرحلة التوجه أين تبدأ العلاقات في التشكل ومناقشة الأهداف والتعرف على الأعضاء. أما في مرحلة حل المشكلات الداخلية -أين تكون هناك مصادر كثيرة للصراع بين الأعضاء- يمكن استخدام عدد من القواعد كقاعدة المساواة، الصوت،

عدم التحيز، الأخلاقية، وقاعدة الملائمة. وفي مرحلة النمو والإنتاجية - أين يزيد تماسك الجماعة ويتركز اهتمام أعضائها على الأداء- يمكن استخدام قاعدة العدالة أو النوعية "Equity" وذلك لزيادة توجيه أفراد الجماعة نحو تحقيق الهدف المسطر ومن ثم تقديم المكافآت على أساس المساهمات، وقاعدة الاحترام التي تتضمن التعبير عن التقدير والامتنان نظير مستوى الأداء المرتفع، وكذلك قاعدة التوقيت في توفير نظام لتدفق البيانات والمعلومات المرتدة حول أداء المهام. وأخيرا مرحلة الرقابة والتفويض أين يمكن استخدام قاعدة الحاجة كظرف خاص يتضمن تقديم تحفيز وتشجيع للمجموعات أو الأفراد الذين حققوا نتائج عالية، كذلك قاعدة التمثيل بحيث يعكس التشجيع أو الحوافز المقدمة حقا تطلعات الأفراد والمجموعات واهتماماتهم، وتشمل جميع من يستحقون هذا التشجيع والحوافز.

الحساسية للعدالة Justice sensitivity عامل آخر كذلك يأخذ أهمية بالغة في كيفية تطبيق قواعد العدالة التنظيمية، وتعني أن الأفراد يختلفون في تفضيلاتهم و حساسيتهم للعدالة، وقد حدد كل من Huseman وزملائه (1987) ثلاث أصناف فيها، الأول المعطاءون "Benevolents" وهم الأكثر تقبلا للوضعيات التي تكون فيها نسبة مدخلاتهم ومخرجاتهم أقل من الآخرين، أما الصنف الثاني فهم الغيورين "Entitled" والذين يكون اهتمامهم منصبا حول العوائد أكثر من المساهمات التي يقدمونها ويكونوا أكثر رضا عندما تكون نسبة مدخلاتهم على مخرجاتهم أكبر من نسبة الآخرين، أما الصنف الأخير فهم الحساسون "Sensitives" وهم من تنطبق عليهم افتراضات آدمز أي نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم تكون مساوية مع مدخلات ومخرجات الآخرين.(74)

وعليه يمكن تطبيق قاعدة العدالة "Equity" مع الحساسين بحيث تضمن كون مدخلاتهم على مخرجاتهم مساوية لمدخلات الأفراد المرجعيين على مخرجاتهم، وقاعدة الحاجة مع كل من المعطائين أو الغيورين حسب ما تمليه المواقف والأهداف، كتقديم حوافز وتشجيع



للمعطاءين نظير ما يظهرونه من سلوكيات المواطنة مقارنة بالغيورين. أو نفس الأمر مع الغيورين إن كان بينهم أفراد ذوي خبرة عالية بهدف تشجيعهم والاستفادة من خبراتهم وميزاتهم. ويمكن تطبيق قاعدة المساواة في حال كان لدينا فريق كل أعضائه هم معطاءون، أو كلهم غيورون. أما فيما يخص العدالة التعاملية فيمكن استخدام قاعدة الحساسية مع الأفراد الحساسين "Sensitives" كما يمكن تطبيقها مع الصنفين الآخرين.

عموما للكيان البشري مصادر عديدة للتباين في إدراك العدالة من عدمها وكيفية التعامل مع ذلك ويحتاج كل مصدر منها إلى بحث مستقل، كما أنه ورغم ما لدينا من معلومات ونتائج البحوث العديدة تبقى قليلة في تفسير لماذا يختلف إدراك فرد ما أو اختياره لرد فعل معين تجاه العدالة أو عدمها عن الآخرين، ولماذا نفس الفرد عبر فترات زمنية مختلفة يدرك ويقدم ردود أفعال مختلفة لنفس الأحداث غير العادلة أو المشابهة لها، الأمر الذي يجعل استخدام قاعدة من القواعد أو التركيز على بعضها وعدم استخدام بعضها الآخر في تغير مستمر من سياق إلى آخر.

### الخاتمة

قد يلاحظ المدير أو مختص إدارة الموارد البشرية أو الدارس الأكاديمي أنه يمكن تطبيق جميع قواعد العدالة التنظيمية مع بعض في نفس الوقت، كما يمكن تطبيق قاعدة واحدة أو قاعدتين تمثلان بعد من أبعاد العدالة التنظيمية كالعدالة التوزيعية مع عدد معين كذلك من قواعد الأبعاد الأخرى، ومع عدد من الأفراد المتباينين أو المتشابهين أحيانا، وفي أحيانا أخرى قد لا تختلف القواعد المستخدمة في عددها أو وقت تطبيقها بل قد يكون الاختلاف في درجة ومستوى التركيز في استخدام كل واحدة منها. وما يحدد كل ذلك هو السياق أو الموقف الذي قد يكون ظرفا اقتصاديا، هدفا تنظيميا، طبيعة جماعة أو فريق العمل... الخ. ورغم ذلك وجد الباحثون الأثر الكبير الذي تركه عدد معين من القواعد في كل بعد، حيث أكد كل من Barrett-Howard and Tyler

(1986) على أن قاعدة الاتساق "Consistency" هي من أقوى المحددات لمدرجات العدالة في العديد من المواقف والسياقات الاجتماعية (74)، بالإضافة إلى قاعدة المساواة في العدالة التوزيعية وقاعدة اللباقة والاحترام في العدالة التفاعلية. كما حددت بحوث العدالة التنظيمية نماذج لفهم وتوقع وتوجيه ردود الأفعال نحو العدالة وعدم العدالة، لكن رغم ذلك لا يمكن اعتبارها معالم ونماذج نهائية وثابتة ولكنها تعمل كإرشادات للقادة الذين يعملون ويهتمون بخلق وتطوير الإحساس بالعدالة في بيئة عملهم. (75)

وعلى العموم تهدف قواعد ومبادئ العدالة إلى تنظيم التعاون الإنساني والاجتماعي، ولكن التساؤل الرئيس هو كيف يحدث ذلك بالنظر إلى الفجوة المتواجدة بين هذه القواعد من جهة ومدرجات الأفراد لها من جهة أخرى؟. وحسب "John Rawls" (1999) أن ذلك يحدث عندما [1] يكون كل واحد يقبل ويعرف أن الآخرين يقبلون ويعملون بنفس قواعد ومبادئ العدالة. [2] وعندما تكون المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية القاعدية والأولية متشعبة بهذه القواعد والمبادئ وتقوم بغرسها كما يجب لأفرادها. (76) بمعنى آخر، عندما يكون جميع الأعضاء يجمعهم ويضبطهم مفهوم مشترك للعدالة يدفعهم ذلك إلى تقديم كل ما يستطيعونه في سبيل التعاون مع الأعضاء الآخرين، ويكون لديهم إجماع في الرأي حول كيفية تحقيق غاياتهم، وكل فرد ينحاز إلى مصلحته الشخصية بما يميزه عن الأعضاء الآخرين ويبعده عنهم فإن هذا المفهوم المشترك يعمل على حماية وضمان استمرار ذلك التماسك بين الأعضاء قدر الإمكان. ووجود هذا المفهوم المشترك لا يشترط أن يكون العمال متجانسين غير متباينين، بل العكس تماما فقد يطور العمال شبكة تفاعلات تسمح بفهم وتقبل مختلف التباينات بينهم وجعلها ميزة تستفيد منها المنظمة ككل.

#### مقترحات للدراسات المستقبلية

إنه من الأهمية أن تقوم الدراسات اللاحقة بحوث ميدانية تهتم فيها بالكيفية الفعالة لإدارة وتطبيق قواعد العدالة التنظيمية المذكورة في

النموذج أعلاه، أو البحث عن قواعد جديدة في ظل المتغيرات التنظيمية العديدة كطبيعة التباين في قوى العمل السائد بالمنظمة بما يحقق عوائد تنظيمية ايجابية، وذلك بمراعاة السياق والأوضاع التي تعايشها المؤسسة سواء الاقتصادية، السياسية والقانونية، الدينية والاجتماعية... الخ والتي تؤثر مباشرة على فعاليتها واستمراريتها. كما يجب التركيز كذلك إلى جانب دراسة أثر قواعد كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدا دراسة كذلك أثر قواعد العدالة التنظيمية ككل أو مجتمعة على مدركات وردود أفعال قوى العمل المتباينة نحوها، الشيء الذي يسمح بفهم أعمق لكيفية تطبيق هذه القواعد، فقد أكد كل من Ambrose & Arnaud (2005)؛ Colquitt وزملائه (2005) أن التركيز على العدالة ككل يعطينا صورة شاملة حول كيفية تأثيرها على بقية المتغيرات التنظيمية الأخرى، وتمدنا بنتائج متقاربة، وتسرع من جمع أكبر قدر ممكن من المعرفة. (77)

ومن الأهمية كذلك إلقاء الضوء على التصنيف "داخل الجماعات أو المستوى الواحد" و "بين الجماعات أو مستويات عدة"، فإذا كانت القاعدة الظاهرة في التعامل بين عدد من المستويات هي قاعدة "النوعية" نظرا لتباين هذه الأخيرة في مستويات أدائها، فهذا لا يعني بالضرورة تطبيق قاعدة المساواة أو الحاجة داخل المستوى أو الجماعة الواحدة فقط، بل قد تطبق كذلك قاعدة "النوعية" على هذه الأخيرة لتباين مستويات الأداء بين الأفراد داخل الجماعة أو المستوى الواحد ذلك أن "مجموع أداء الجماعة لا يساوي مجموع أداء كل فرد منها على حدا". (78)

وفي الأخير تثبت نتائج تجربة كل من Skarlicki & Latan (1996) توجه العمال الذين تلقى مشرفوهم تدريبا على المعاملة العادلة إلى إظهار أكبر قدر من سلوكيات المواطنة مقارنة بالعمال الذين لم يتلقوا مشرفوهم تدريبا على ذلك. (79) مثل هذا يحتم على المنظمات أن تهتم بتدريب قادتها ومشرفيها على كيفية تطبيق قواعد العدالة التنظيمية في تعاملاتهم مع الأتباع وخاصة المتباينين منهم.

## قائمة المراجع

- 1- Girish, V.G. (2015). Diversity and organizational justice: the mediating role of diversity management, American International Journal of Social Science, Vol. (4), No. (1), p64.
- 2- Podsiadlowski, A., et al. (2013). Managing a culturally diverse workforce : Diversity perspective in organizations, International Journal of intercultural relations, (37), p160.
- 3- Ehimare. O.A.,& Ogaga-Ochene. J.O. (2011). The impact of workforce diversity on organizational effectiveness: A study of a Nigerian bank, Annals of the University of Petroşani, Economics, 11(3), pp94-98.
- 4- Patrick, H.A., Kumar, V.R. (2012). Managing workplace diversity: Issue and challenges, SAGE Open, 2(2), p5.
- 5- Amnesty international rapport. (2016/ 2017), Peter Benenson House, London, UK, p14.
- 6- Amnesty international rapport. (2016/ 2017), Peter Benenson House, London, UK, pp15-22.
- 7- Subdi, S., Hamal, M., &Kaphle, H.P. (2013). Sexual harassment in the hospital: Are nurse safe? , International Journal of Health Sciences and research, Vol (3), Issue (6), p41.
- 8- Brayam, G.O &Dinc, H. (2012). Sexual Harassment among health workers and students, International Journal of Human Sciences, Vol. (9), Issue (1), p20.
- 9- Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and mediator tests for autonomy and emotions, Journal of Vocational Behavior, (59), pp292-294.
- 10- راتب سعود، سوزان سلطان (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد2، ص201.
- 11- أميرة رفعت حواس (2003)، أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، مصر، ص46.
- 12-Zaman. G., Ali. N.,& Ali. N. (2010). Impact of Organizational Justice on Employees Outcomes: An Empirical Evidence, Abasyn Journal of Social Sciences, Vol. (3), No. (1), p45.

- 13- Malik ,M.E .,Naeem ,B. (2011).Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan, Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. (1), Issue. (9), 92.
- 14- Heidari, S.A., Saeedi, N. (2012). Studing the role of organizational justice on job satisfaction, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(7), 6460.
- 15- Balochian, F., Jaber, A, M.R., &Balochian, S. ( 2013). The relation between perceived organizational justice and satisfaction with pay level, Advances in Information Technology and management (AITM), Vol. (2), No.(3), p297.
- 16- Gurbuz, S., &Mert, I.S. (2009). Validity and reliability testing of organizational justice scale: An empirical study in a public organization, Review of Public Administration, Vol. (42), Issue (3), p120.
- 17- نعساني، اليوسفي. (2002)، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد32، 21.
- 18- ثامر بن مساعد الشهلوب. (2011)، مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، ص7.
- 19- Cooper, C. L & Robertson I. T (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze, International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York: John Wiley & Sons, pp15-16.
- 20-Olugbenga, J.L. (2008). Coworkers' and supervisor interactional justice: Correlate extension personnel's job satisfaction, Distress, and aggressive behavior, Institute of Behavioral and Applied Management, University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria,p207.
- 21- Mohammed, R.K & Nader, S.A. (2013). Studying the relationship between organizational justice and organizational entrepreneurship, Journal of Basic and Applied scientific research, Vol. (3), No. (2), p52.
- 22- ثامر بن مساعد الشهلوب. (2011)، مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- 23-Lisa McQuilken et al.(1988). SERVQUAL: A multiple -item scale for measuring consumer perceptions of service equality, Journal of Retailing, Vol.(64), No.(1), p372.
- 24- Rani, R., et al. (2012). Organizational justice and psychological well-being of police employees: A relationship study, International Journal of advances in management and economics, Vol. (1), Issue. (5).
- 25- Markus Chia- Han Tsai. (2012). An empirical study of the conceptualization of overall organizational justice and it's relation with psychological empowerment ,Organizational commitment and turnover intention in higher education, A

dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy , University of Washington, USA.

26- Colquitt, J.A., et al (2001), Justice at the millennium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice research, Journal of Applied Psychology, Vol. (86), No. (3).

27- ديسلر. (2003). إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ص96.

28- جرينبرغ، بارون. (2004). إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، ص221.

29- Patrick, H.A., Kumar,V.R. (2012). Managing workplace diversity: Issue and challenges, SAGE Open, 2(2), p1.

30-Girish, V.G. (2015). Diversity and organizational justice: the mediating role of diversity management, American International Journal of Social Science, Vol. (4), No. (1), p65.

31-Podsiadlowski , A., et al. (2013). Managing a culturally diverse workforce : Diversity perspective in organizations, International Journal of intercultural relations, (37), p161.

32-JieShen.,& al. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework, The International Journal of Human Resource Management, Vol. (20), No.( 2), p238.

33- Patrick, H.A., Kumar, V.R. (2012). Managing workplace diversity: Issue and challenges, SAGE Open, 2(2), p1.

34- قاموس أطلس للطلاب (2003)، دار أطلس للنشر، ط1، القاهرة، مصر، ص924.

35- Gerald, L. Blakely., et al. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, Journal of Business and psychology, Vol. (20), No.(2), pp262-264.

36- Poole, W.L (2007). Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education, Canadian Journal of Education, Vol.(30), No.(3), p728.

37-Balassiano, M&Salles, D. (2012). Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute, Brazilian Administration Review, Vol. (9), No (3), p271.

38-Fortine, M. (2008). Perspective of organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality, International Journal of Management Review, 10 (2), p96.

- 39-ConstanzeEib. (2015). Processes of organizational justice: insight into the perception and enactment of justice, PhD dissertation in psychology, Stockholm University, Sweden, p8.
- 40-Kogilavani, M., & al. (2013). An empirical investigation of the influence of organizational justice on safety climate, Academic Research International, Vol.(4), No.(6), p331.
- 41- Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2005). Handbook of organizational justice, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. USA, p24.
- 42-Hyung-Ryong Lee. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationship among leader-Member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the loading industry, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Hospital and Tourism Management, Blacksburg, Virginia, p29.
- 43- Baldwin, S. (2006). Organizational justice, Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus, UK, p3.
- 44- Aykan, E., Sonmez, E. (2014). Mediating role of perceived organizational justice between internal marketing practices and employee task and contextual performance: A shopping center implication, International Journal of Managerial Studies and Research, Vol. (2), Issue. (7), p6.
- 45- Johnson, J.S. (2007). Organizational justice, moral ideology, and moral evaluation as antecedents of moral intent, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Human Development, Falls Church, Virginia, p7.
- 46- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, Academy of Management Review, Vol. (12), No.( 1), p15.
- 47-Sirvastava, U.R. ( 2015). Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among health-care professionals, American Journal of Industrial and Business Management, (5), p669.
- 48- Singer, M. (1993), The application of organizational justice theories to selection fairness research, New Zealand Journal of Psychology, Vol. (22), p35.
- 49- Inoue, A. et al. (2009), Reliability and validity of the Japanese version of the organizational justice questionnaire, Journal of Occupational Health, Vol. (51), p75.
- 50- Scott, B.A., Colquitt, J.A. & Zapata-Phelan, C.P. (2007). Justice as a dependant variable: subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions, Journal of Applied Psychology, Vol. (92), No. (6), p1597.
- 51- Fortine, M. (2008). Perspective of organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality, International Journal of Management Review, 10 (2), pp15-17.

- 52- Fortine, M. (2008). Perspective of organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality, *International Journal of Management Review*, 10 (2), pp17-20.
- 53- Brockner, J. (2010). A contemporary look at organizational justice: Multiplying insult times injury, Routledge, USA, p254.
- 54- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations*, 4<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc. Prentice Hall, p41.
- 55- Fortine, M. (2008). Perspective of organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality, *International Journal of Management Review*, 10 (2), pp38-43.
- 56- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, Vol. (12), No.( 1), p11.
- 57- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations*, 4<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc. Prentice Hall, p42.
- 58- Deborah E. Rupp. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility, *Organizational Psychology Review*, vol.(1), N0.(1), p73.
- 59- Floger, R. Konvosky, M.K. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *The Academy of Management Journal*, Vol. (32), No. (1), p129.
- 60- JieShen.,& al. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. (20), No.( 2), p246.
- 61- Ehimare. O.A.,& Ogaga-Ochene. J.O. (2011). The impact of workforce diversity on organizational effectiveness: A study of a Nigerian bank, *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 11(3), pp98-99.
- 62- Gupta, R. (2013). Workforce diversity and organizational performance , *International Journal of Business and Management Invention*, Volume. (2) Issue. (6), pp37-38
- 63- Centre for Strategy and Evaluation Service (CSES) (2003). The costs and benefits of diversity, United Kingdom, p3.
- 64- Gerald, L. Blakely., et al. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, *Journal of Business and psychology*, Vol. (20), No.(2), pp262-264.
- 65- Markus Chia- Han Tsai. (2012). An empirical study of the conceptualization of overall organizational justice and it's relation with psychological empowerment ,Organizational commitment and turnover intention in higher education, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy , University of Washington, USA, pp50-52.
- 66- Centre for Strategy and Evaluation Service (CSES) (2003). The costs and benefits of diversity, United Kingdom, p4.



- 67- المومني (2009)، مدى فعالية التدريب الميداني في إكساب طلبة معلم الصف وتربية الطفل مهارات التغذية الراجعة في جامعة اليرموك، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية،الجدد (31)، العدد (01).
- 68- Cropanzano, R., et al. (2007). The Management of Organizational Justice, Academy of Management Perspectives, p38.
- 69- Simpson,P. A & Kaminski, M. (2007), Gender, organizational justice perceptions, and union organizing, Employ Response Rights, (19), p62.
- 70- Ficher, R. (2012). Organizational justice research: Present perspectives and challenges, Rev. Psicol., Organ. Trab, Vol. (12), No. (1), p105.
- 71- Baldwin, S. (2006). Organizational justice, Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus, UK, p2.
- 72- Ngo Hang-yue., et al. (2006). The effects of cultural types on perceptions on justice and gender inequity in the workplace, International Journal of Human Resource Management, 17 (6), p985.
- 73- Fortine, M. (2008). Perspective of organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality, International Journal of Management Review, 10 (2), p29.
- 74- Blakely G.L., Andrews M.C & Moorman R.H (2005), The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, Journal of Business and Psychology, Vol.(20), No.(2), pp262-264.
- 75- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, Academy of Management Review, Vol. (12), No.( 1), p15.
- 76- Poole, W.L. (2007).Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education, Canadian Journal of Education, Vol. (30), No.(3), p728.
- 77- John Rawls (1999). A theory of justice: Revised edition, Harvard University Press, USA, p4.
- 78- Holtz, C.B., Harold, C.M. (2009), Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions, Journal of Applied Psychology, Vol. (94), No. (5), p1186.
- 79- عبد الوهاب ميروح. (2012). دافعية الإنجاز لدى المشرفين بمديرية الشباب والرياضة، مجلة الإبداع الرياضي، المسيلة، العدد.(5)، ص157.
- 80- Cropanzano, R., et al. (2007). The Management of Organizational Justice, Academy of Management Perspectives, p38.