

واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

ملخص

نهدف من خلال مقالنا هذا إلى دراسة واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) وذلك من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، اعتمادا على استمارة بحث مكونة من 19 عبارة، تم توزيعها على 116 عامل من عمال مديرية الموارد البشرية، وبعد تحليل النتائج توصلنا إلى جملة من النتائج مفادها أن مستوى عدالة المؤسسة متوسط بأنواعها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية)، ولا توجد فروق بين العمال في تقييمهم لهذه العدالة حسب السن وسنوات العمل.

أ. سارة زويتي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة الطارف
الجزائر

مقدمة

إشكالية الدراسة:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث أصبح من الضروري على الإدارات الحديثة الاهتمام بالعدالة في العمل وإعطائها مجالا من الدراسة والتطبيق، لاسيما في عصر سادت فيه وانتشرت ميزة تنافسية حادة بين المؤسسات وأرباب العمل، وأصبح الحفاظ على المورد البشري يتطلب تضحيات وصراعات، وتخصص من أجله ميزانيات خاصة لتحفيزه وكسب رضاه وولائه وانتمائه للمؤسسة، وعليه فعلى المؤسسات أن تدرك حقيقة العدالة بين العمال ومدى إدراك العمال لها، حيث أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرداً ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر،

Résumé

L'objectif principal de notre article est d'étudier la réalité de la justice organisationnelle à travers ses trois dimensions : (distributive, procédurale et transactionnelle), par une étude sur terrain, le port de Skikda. Nous avons utilisé un questionnaire et nous l'avons passé à 116 travailleurs de la direction des ressources humaines.

Après avoir analysé les données que nous avons recueillies, nous avons tiré les conclusions suivantes: la justice organisationnelle est relativement moyenne dans les trois dimensions (distributive, procédurale et transactionnelle). Néanmoins, il existe des différences individuelles entre les travailleurs dans la prise de conscience de cette justice par âge et par ancienneté au travail.

ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات .

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقات ارتباطية بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد أو بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى ولائه فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولائه مرتفعاً بالمقارنة بالفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع.

بالإضافة إلى ذلك فقد أثبتت الدراسات أن العدالة التنظيمية ترتبط بكل من: أنظمة تقييم الأداء والرضا الوظيفي والرضا عن سياسات الأجور، والمكافآت وسلوك المتطوع التنظيمي وغيرها من المتغيرات الأخرى التي تعكس الحالة النفسية والعلائقية للعامل داخل المؤسسة، وعليه جاءت دراستنا هذه للوقوف على واقع العدالة التنظيمية في مؤسساتنا، ومدى إدراك العامل الجزائري لأبعاد العدالة، انطلاقاً من إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، ومحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى إدراك عمال المؤسسة المينائية للعدالة التنظيمية، وهل توجد فروق بينهم في مستوى الإدراك؟

وانطلاقاً من هذا التساؤل وضعنا ثلاثة فرضيات أساسية:

- مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية مرتفع
- لا توجد فروق بين عمال المؤسسة المينائية في مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية حسب متغير السن.
- لا توجد فروق بين عمال المؤسسة المينائية في مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية حسب الأقدمية في العمل.

أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف الهامة والمتمثلة في:

- معرفة واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- أخذ صورة عن مدى اهتمام المؤسسة المينائية بالعدالة في العمل.
- معرفة مستوى إدراك العامل الجزائري للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية).
- ومدى اختلافهم في مستوى الإدراك حسب أعمارهم وسنوات العمل بالمؤسسة.

- الدراسات السابقة:

تتميز الدراسات العربية في مجال العدالة التنظيمية بقلتها، وسنحاول من خلال الجدول ذكر بعض الدراسات العربية الأجنبية الحديثة:

الجدول رقم(01): بعض الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية

عنوان الدراسة	صاحب الدراسة	سنة الدراسة	النتائج
دور المدير الرقابي وأثره على إحساس العمال بالعدالة التنظيمية	زايد	1999	أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر على إحساس العاملين بكل من عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات في حين لم يكن لها تأثير على إحساسهم ب عدالة التوزيع.
أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وكل من عدالة التوزيع والإجراءات	ريان	2000	العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية تؤثران جوهرياً في الالتزام التنظيمي الوجداني لدى المرؤوسين، وجود تأثير جوهري لإدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية) والالتزام التنظيمي.
العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة بمصر	المهدي	2006	- مستويات متوسطة من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.
تصورات المعلمين للمرحلة الثانوية حول مستويات العدالة التنظيمية في مدارسهم	بيلماز	2010	تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية في مدارسهم مرتفعة. ممارسة المديرين للعدالة التنظيمية إيجابية، وجود فروق في مستويات العدالة تعزى إلى الجنس، العمر، الخبرة والمؤهل العلمي.
العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية	Burns and Dipaola	2013	وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة، ولم تكشف الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتحصيل الطلبة.

العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء للمعلمين	أسماء الخالدي	درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق مرتفعة بالترتيب: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، وعدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي والمديرية في جميع المجالات.
--	------------------	--

- مصطلحات الدراسة:

مفهوم العدالة التنظيمية La justice organisationnelle:

هي إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص المنح والمكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا، أي أن العدالة التنظيمية هي مدي إدراك العامل لنزاهة الإجراءات وموضوعية المخرجات الحاصلة في المنظمة.(1)

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.(2)

وبالتالي فالعدالة التنظيمية هي عبارة عن إدراك العمال لمدى نزاهة الإجراءات وموضوعية القرارات التي تم بها تحديد المخلات التي يحصلون عليها، وذلك عن طريق عملية المقارنة بين الفرد والزميل الذي يتصف بنفس صفات الفرد المهنية (مؤهل علمي، الأقدمية...) فإذا تساوت المقارنة، شعر الفرد بالعدالة وان كانت نتيجة المقارنة لصالح الزميل شعر الفرد إما بالظلم أو بالمحاباة.

- العدالة التوزيعية La justice distributive :

يرى العديد من الباحثين أن أساس العدالة التوزيعية يعود إلى نظرية المساواة ل "أدامس"، حيث توصلت الدراسات إلى أن الفرد لا يهتم فقط بالكمية المطلقة للمخرجات التي يحصل عليها، ولكن يهتم أيضا بعدالة هذه الكمية من المخرجات.(3)

وهي العدالة والمساواة في توزيع الموارد على الأفراد من أجور ومنح ومكافآت، وحوافز وعب العمل، وهي تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية.

وتعرف عدالة التوزيع بأنها عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الموظف، وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدي العاملين اتجاه عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة. (4)

وعرفها غيرهم أنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة. (5)

- العدالة الإجرائية: La justice procédurale

تعرف أيضا بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، وتتمحور حول الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التنظيمية.

كما تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل، بخصوص تحديد الأجور، وتوزيع المكافآت التي تعتبر جد مهمة للموظفين. (6)

وعليه فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. (7)

- العدالة التفاعلية La justice interactionnelle (العدالة التفاعلية):

تعني درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، وتتمركز حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي القرارات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، وهنا فان مصطلح العدالة التفاعلية أو التفاعلية يستخدم للدلالة على نوع من العدالة التنظيمية.

وتعتبر امتدادا للعدالة الإجرائية، ويقصد بها مدي إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات. (8)

وقد أشار العديد من الباحثين أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هما: (9)

- عدالة العلاقات الشخصية. (interpersonal justice)

- عدالة المعلومات. (informational justice)

إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين، ويقصد بعدالة المعلومات، التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة، وبأسلوب موثوق وأكد، كتحديد شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم. أما عدالة العلاقات الشخصية فهي الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع الموظفين.⁽¹⁰⁾

أهمية العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من المؤشرات الأساسية في تنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم والتقليص من الصراع التنظيمي، وبروز التجانس والتكافؤ والتضامن بين العاملين والإدارة، فالعدالة توضح حقيقة نظام توزيع الرواتب والأجور في المؤسسة، فدور العدالة يغني المسيرين من الخوض في مسائل هامشية من شأنها تعطيل مسار المؤسسة لبلوغ أهدافها، فالعدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والهامة في الميدان التنظيمي.

وتتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال ما يلي:

- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال العدالة الإجرائية.
- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
- تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل استمرار العمليات التنظيمية.
- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحقق طرق التفاعل والنصح الأخلاقي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة في المنظمة.⁽¹¹⁾

كما تبرز أهمية العدالة التنظيمية في المظاهر التي تنتج عن غيابها في المؤسسات، فقد ذكر باحثون أن عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات. وذلك كما يلي:

- بالنسبة للعدالة التوزيعية: فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد، قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي، انخفاض جودة الأداء، نقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- بالنسبة للعدالة الإجرائية: فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالنتائج التنظيمية السلبية مثل:
 - انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.
 - نقص الرضا الوظيفي.
 - انخفاض الانتماء التنظيمي.⁽¹²⁾

- الجانب التطبيقي:

منهج وأداة الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، انطلاقاً من جمع البيانات والمعلومات النظرية المتعلقة بالعدالة التنظيمية، وتقريغ بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً، بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في نسخته 22، واعتمدنا في دراستنا على الاستمارة التي تهدف إلى قياس إدراك العدالة التنظيمية، وتضم 19 بنداً، موزعين على ستة محاور، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (02): وصف محاور استمارة العدالة التنظيمية

عدد البنود	العنوان	المحاور
05	العدالة التوزيعية	المحور الأول
05	العدالة الإجرائية	المحور الثاني
09	العدالة التعاملية	المحور الثالث

وبعد التحقق من الشروط السيكمترية للاستمارة (الصدق والثبات) قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة، وكانت بدائل الإجابة حسب ثلاثية ليكرت (دائماً، أحياناً، أبداً).

عينة الدراسة: الدراسة كانت على مستوى مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، ونظراً لكون المؤسسة تضم 149 عاملاً، وضمننا لحسن التمثيل قمنا باختيار 116 فرداً، اختيار عشوائي موزعين كما يلي:

خصائص أفراد عينة الدراسة: سنحاول عرض خصائص أفراد العينة حسب كل من الجنس، السن، سنوات العمل، وذلك من أجل توضيح توزيع هؤلاء الأفراد.

أ/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
45.7	53	ذكر
54.3	63	أنثى
%100	116	المجموع

من خلال النتائج المسجلة بالجدول فإننا نلاحظ أن نسب العمال تتماشى مع النسب المسجلة في توزيع مجتمع الدراسة، وهو ما يوحي بأن العينة ممثلة للمجتمع، كما نسجل كذلك أن أغلبية أفراد العينة من صنف العمال المنفذين بنسبة فاقت 66%، تليها نسبة أعوان التحكم بنسبة 26.3%، وأخيرا نجد فئة الإطارات بنسبة قليلة تقدر بـ7.5% فقط. إن هذا التوزيع لأفراد العينة يساعدنا في إثراء الدراسة ومناقشة الفرضيات المتعلقة بقياس الفروق بين العمال في مستوى الالتزام التنظيمي حسب نوع العمل.

ب/ توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

النسبة %	العدد	الفئات العمرية
25.9	30	24 - 29 سنة
22.4	26	30 - 35 سنة
22.4	26	36 - 41 سنة
11.2	13	42 - 47 سنة
12.9	15	48 - 53 سنة
05.2	06	54 سنة فأكثر
%100	116	المجموع

من خلال النتائج المسجلة على الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 31-40 سنة، وهو ما تؤكد نسبة 53% من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من 21-30 سنة بنسبة 23%، ثم بعدها الفئة العمرية من 41-50 سنة بنسبة 15% وأخيرا فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 51-60 سنة بنسبة 05% فقط.

وبالتالي فمن خلال هذه النتائج نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من عمال المؤسسة المينائية من فئة الشباب، وكلما تقدمنا في الفئات العمرية كلما قلت نسبة العمال.

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة %	العدد	الأقدمية
36.2	42	أقل من 05 سنوات
19	22	من 05 - 10 سنوات
20.7	24	من 11-16 سنة
06	07	17 - 22
18.1	21	أكثر من 23 سنة
%100	116	المجموع

من خلال النتائج المسجلة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة حديثي العهد في المؤسسة، وأكثر من 84 % يملكون من سنوات العمل بالمؤسسة مدة لا تزيد عن العشرة سنوات، وهي موزعة بالتساوي بين أقل من 05 سنوات، ومن 05 إلى 10 سنوات، ثم تليها نسبة ضعيفة 8.8% فقط تمثل العمال الذين لهم من الأقدمية من 11-15 سنة، وفي الأخير نجد العمال الذين لهم أكبر من 15 سنة عمل بالمؤسسة.

فمن خلال هذه النتائج فإننا نلاحظ أنه كلما تقدمنا في عدد سنوات العمل كلما قلت نسبة العمال، وهو يتماشى مع توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، ويساعدنا في اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بقياس الفروق بين أفراد العينة في مستوى التزامهم التنظيمي بالمؤسسة.

عرض النتائج

الجدول رقم (06): استجابة أفراد العينة على محور العدالة التوزيعية

المتوسط الحسابي	البدايل					العبارة	الرقم
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
	14	32	16	43	11	ت	01 تتناسب ساعات العمل مع ظروفها الخاصة
3.04	12.1	27.6	13.8	37.1	9.5	%	
	20	18	24	27	27	ت	02 راتب الشهرى مناسب
3.19	17.2	15.5	20.7	23.3	23.3	%	
	14	26	19	47	10	ت	03 اعتبر أن طبيعة عملي مناسب لقدراتي
3.11	12.1	22.4	16.4	40.5	8.6	%	
	21	18	29	38	10	ت	04 الحوافز المادية التي احصل عليها مناسبة
2.98	18.1	15.5	25	32.8	8.6	%	
	28	21	30	24	13	ت	05 توزع الحوافز بين العمال بعدالة
2.76	24.1	18.1	25.9	20.7	11.2	%	

محور العدالة التوزيعية

من خلال النتائج الموضحة في الجدول، فإننا نسجل متوسطات حسابية متوسطة في كل عبارات هذا البعد، حيث سجلنا أكبر متوسط حسابي (3.19) وهو ما يدل على أن العمال راضون بمرتباتهم الشهرية ويرون أنها مناسبة، حيث نلاحظ أن ما يفوق 46% من العمال يرون أن الراتب الشهرى مناسب لهم، بالمقابل نلاحظ أن 32% من العمال يرون أن الراتب غير مناسب، في حين حاد عن الإجابة أكثر من 20% من العمال، ولم يعيروا لنا عن مدى رضاهم وتقبلهم للأجر أو الراتب الشهرى.

وغير بعيدا عن هذه النتيجة فإننا نلاحظ ان عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة يرون أن طبيعة أعمالهم مناسبة لقدراتهم، وذلك بمستوى متوسط، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.11، وكذا نسب الاستجابة، حيث نلاحظ ان أكثر من 49% من العمال يعتبرون أعمالهم مناسبة لقدراتهم، بالمقابل نسجل حوالي 32% من العمال يعتبرون أعمالهم غير مناسبة لقدراتهم، سواء تعلق المر بالقدرات المعرفية او بالقدرات الجسمية، وذلك حسب ما تتطلبه طبيعة العمل، والمهام اليومية التي يقوم بها العمال.

ومن جهة أخرى توزيع ساعات العمل اليومية، من شأنه ان يؤثر على تأقلم العمال وتوافقهم المهني، ومن تم يؤثر على توزيع طاقاتهم ومجهوداتهم، وحسب النتائج التي لدينا فغن عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة يرون أن ساعات العمل اليومية تتناسب مع

ظروفهم الخاصة، لكن بمستوى متوسط فقط، ولا ترقى إلى المستوى المطلوب من الراحة، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.04، وكذا نسب استجابات أفراد العينة من العمال، حيث نسجل نسبة 46.5% من عمال المؤسسة يرون أن ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الشخصية، بالمقابل نجد نسبة 39.6% من العمال ترى بان ساعات العمل اليومية بالمؤسسة لا تتناسب مع ظروفهم الخاصة، وهذا طبعا يختلف باختلاف المصلحة المستخدمة او نوع وطبيعة المنصب الوظيفي الذي يحتله العامل في المديرية، حيث لاحظنا ونحن على مستوى المديرية تباين في عدد العمال في المصلحة الواحدة بل وفي المكان الواحد، فهناك بعض المناصب يكثر فيها عدد الموظفين مما يسهل عليهم العمل والتعاون ويجدوا بذلك نوع من الراحة، بالمقابل هناك مصالح لا يتواجد على مستواها إلا عمال قلائل وكل عامل مسؤول لوحده عن سيرورة العمل، ما يجعله منهمكا في عمله طوال ساعات العمل اليومية ويخلق لديه نوع من التعب والإرهاق النفسي والجسدي وحتى العقلي.

أما بخصوص عدالة توزيع المنح المادية والمعنوية بين العمال، فإن النتائج تبين ان مستوى التوزيع العادل متوسط، وهو ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي 2.98، وكذا نسب استجابة عمال المؤسسة، حيث نلاحظ ان حوالي 41% من عمال المؤسسة يعتبرون الحوافز المادية التي يحصلون عليها بالمؤسسة مناسبة، وحوالي 32% منهم يرون انها توزع بين العمال بعدالة وإنصاف، بالمقابل نجد ما يقارب 23.5% من العمال يرون ان الحوافز التي حصلوا عليها غير مناسبة وغير كافية، وتوزيع هذه الحوافز بين العمال غير عادل بالنسبة لحوالي 42% من عمال المؤسسة.

وعليه فإن هذه النتائج تبين لنا أن عدالة توزيع الحوافز وساعات العمل وكذا المهام اليومية بين عمال المؤسسة المينائية بسكيدة لا ترقى إلى مستوى عالي وتبقى في مستوى متوسط، وتحتاج إلى تحسين وتعديل، من أجل توزيع عادل بين مختلف العمال.

محور العدالة الإجرائية

الجدول رقم (07): استجابة أفراد العينة على عبارات محور العدالة الإجرائية

المتوسط الحسابي	البديائل					الرقم	العبارة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
3.10	12	24	35	30	15	ت	يتم اتخاذ القرارات الوظيفية بموضوعية
	10.3	20.7	30.2	25.9	12.9	%	
3	16	32	27	18	23	ت	تحرص الإدارة على مشاركتنا في اتخاذ القرارات
	13.8	27.6	23.3	15.5	19.8	%	
3.23	8	23	32	40	13	ت	يتم جمع المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات
	6.9	19.8	27.6	34.5	11.2	%	
3.46	07	13	34	43	19	ت	نستفيد من شرح القرارات عند استفسارنا
	06	11.2	29.3	37.1	16.4	%	
3.29	10	30	07	54	15	ت	لنا حق الاعتراض أو الرد اتجاه القرارات المتخذة
	8.6	25.9	06	46.6	12.9	%	
المتوسط العام للمحور							

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ ان أغلبية المتوسطات الحسابية لمحور العدالة الإجرائية في المؤسسة المينائية بسكيكدة متوسطة، حيث نلاحظ أن مستوى موضوعية القرارات المتخذة على مستوى إدارة المؤسسة متوسط، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.10 وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن حوالي 39% من أفراد العينة يرون أنها موضوعية فعلا، بالمقابل نسجل نسبة 31 % من العمال يرون عكس ذلك أي أن القرارات المتخذة لا تتسم بالموضوعية، في حين نلاحظ أن 30% من العمال حادوا عن الإجابة ولم يقدموا إجابة واضحة عن طبيعة القرارات المتخذة بالمؤسسة.

ومن بين أوجه العدالة الإجرائية في المؤسسة مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة بالعمل، وحسب النتائج التي لدينا فإننا نسجل مستوى

متوسط من حرص الإدارة على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 03، وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن حوالي 35.5% من العمال يرون أن الإدارة تحرص دوماً على إشراكهم في اتخاذ القرارات، بالمقابل نسجل نسبة 42% من العمال ترى عكس ذلك، وتنفي حرص الإدارة على إشراك العمال في اتخاذ القرارات.

وإذا كانت مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة المينائية لا ترقى إلى مستوى المشاركة الجماعية وتبقى مشاركة محدودة ومقتصرة على بعض الفئات العمالية دون أخرى، فإن النتائج تبين أنه يتم جمع المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات بمستوى متوسط وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.21 وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن أكثر من 45% من العمال أفراد العينة يرون أن المؤسسة تسعى دوماً لجمع معلومات دقيقة قبل اتخاذها لأي قرار، بالمقابل نسجل نسبة 27% من العمال ترى عكس ذلك، أي أن المؤسسة تتخذ قراراتها دون جمع المعلومات الدقيقة اللازمة لذلك.

أما بخصوص مدى فهم العمال للقرارات المتخذة، ومحاولتهم لفهم ما هو غامض، فغن لنتائج تبين أن العمال يستفيدون من شرح القرارات عند استفسارهم بمستوى متوسط، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.46، وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن حوالي 53.5% من العمال استفادوا من شرح عند استفسارهم على القرارات المتخذة وغير المفهومة، بالمقابل نسجل نسبة 17% من العمال يرون عكس ذلك، أي لم يستفيدوا من أي شرح على استفساراتهم المقدمة للإدارة المؤسسة، في حين نجد أن أكثر من 29% من العمال حادوا عن الإجابة ولم يدلوا برأيهم حول مدى استجابة الإدارة لاستفساراتهم المطروحة حول القرارات المتخذة.

ومن جانب آخر فإنه وفي حالة وجود قرارات لا تتلاءم مع العمال ولا تخدمهم، أو تشكل لهم عوائق ومشكلات في مجال عملهم، فإنه من حقهم الاعتراض وتقديم رد حول هذه القرارات، وحسب النتائج فإن عمال المؤسسة المينائية كذلك لهم حق الاعتراض وبمستوى متوسط، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.29، وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن حوالي 59% من العمال أكدوا لنا أنهم لديهم حق الاعتراض أو الرد اتجاه القرارات المتخذة، بالمقابل نسجل نسبة 34% من العمال يرون عكس ذلك، وليس لهم حق الاعتراض أو الرد مهما كانت القرارات المتخذة، ومهما لها من تأثير عليهم.

محور العدالة التعاملية

الجدول رقم (08): استجابة أفراد العينة على عبارات محور العدالة التعاملية

المتوسط الحسابي	البدائل					العبارة	الرقم
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
	16	21	30	33	16	ت	1 تعاملنا الإدارة بكل شفافية
3.10	13.8	18.1	25.9	28.4	13.8	%	
	13	16	31	46	10	ت	2 نناقش القرارات المتعلقة بالعمل بكل صراحة
3.20	11.2	13.8	26.7	39.7	8.6	%	
	20	28	18	38	12	ت	3 يأخذ بعين الاعتبار مطلبي الشخصية
2.94	17.2	24.1	15.5	32.8	10.3	%	
	08	04	15	54	35	ت	4 يعاملنا المدير باحترام متبادل
3.89	6.9	3.4	12.9	46.6	30.2	%	
	15	19	23	42	17	ت	5 تقدم لي مبررات القرارات المتخذة بالنسبة لوظيفتي
3.23	12.9	16.4	19.8	36.2	14.7	%	
	13	23	19	46	15	ت	6 يناقش معي المدير نتائج القرارات المؤثرة على عملي
3.23	11.2	19.8	16.4	39.7	12.9	%	
	10	21	24	57	04	ت	7 يبدي المدير اهتماما بحقوقى كموظف عند اتخاذ قرار يخص وظيفتي
3.20	8.6	18.1	20.7	49.1	3.4	%	
	08	12	21	54	21	ت	8 تشجع الإدارة بناء علاقات المحبة والاحترام بين الموظفين
3.58	6.9	10.3	18.1	46.6	18.1	%	
	13	14	38	35	16	ت	9 يتبع المشرف الشفافية والوضوح مع الموظفين
3.23	11.2	12.1	32.8	30.2	13.8	%	

الجدول رقم (08): استجابة افراد العينة على عبارات محور العدالة التعاملية

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية المتوسطات الحسابية لمحور العدالة التعاملية في المؤسسة المينائية بسكيكدة متوسطة، وأكبر متوسط حساب نسجله 3.89، وهو يدل على أن مستوى احترام المدير للعمال مرتفع، وهو ما تؤكدده

نسبة 76.6% من عمال المؤسسة، الذين أكدوا لنا أن المدير يعاملهم باحترام متبادل، بالمقابل لم نسجل سوى نسبة 10% من العمال الذين يرون عكس ذلك، ويعتبرون مدير المؤسسة لا يعاملهم باحترام متبادل.

أما بخصوص الشفافية في معاملة الإدارة للعمال، فإن النتائج تبين ان مستوى الشفافية متوسط وهو ا تؤكد قيمة التوسط الحسابي 3.10، وكذا نسب الاستجابات، حيث نلاحظ ان حوالي 42% من أفراد العينة يرون أنها إدارة المؤسسة تعاملهم بكل شفافية، بالمقابل نسجل نسبة 32% من العمال يرون عكس ذلك، أي ان إدارة المؤسسة لا تعاملهم بشفافية، أما فيما يتعلق بالصراحة في مناقشة القرارات المتعلقة بالعمل، فإن النتائج تبين ان إدارة المؤسسة المينائية تعطي الفرصة للعمال لمناقشة هذه القرارات، لكن بمستوى متوسط فقط، حيث نلاحظ ان نسبة العمال الذين كانت لهم الفرصة لمناقشة أمور العمل 48%، بالمقابل نجد نسبة 25% من العمال لم تعطى لهم الفرصة من اجل مناقشة أمور العمل بكل صراحة، ويقوا بعيدين عن اتخاذ القرارات التي تخص أعالهم.

وفي نفس السياق دائما وبنفس النتائج تقريبا، نلاحظ أن مستوى اهتمام المدير بحقوق العمال كموظفين عند اتخاذه للقرارات التي تخص وظائفهم متوسط، وهو ا تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.20، وكذا نسب استجابة العمال، حيث نسجل نسبة 52% من العمال يرون أن مدير المؤسسة يهتم بحقوقهم كموظفين عند اتخاذه للقرارات التي تتعلق بوظائفهم، بالمقابل نلاحظ ان نسبة 28% من العمال يرون عكس ذلك، وبالنسبة إليه المدير لا يهتم بحقوقهم كموظفين، ولم يقيمهم عند اتخاذه للقرارات التي تخص وظائفهم، وهو ما نسجله كذلك فيما تعلق بأخذ مطالب العمال بعين الاعتبار، حيث نسجل حوالي نسبة 42% من العمال الذين يرون أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مطالبهم الشخصية، في حين نسجل نسبة 41% من العمال الذين يرون أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار مطالبهم الشخصية ولا تهتم بها.

وإذا كانت إدارة المؤسسة تتخذ القرارات دون مشاركة واسعة من العمال، ولا تأخذ برأي الأغلبية، فإن من حق العمال أن تقدم لهم شروحات وتفسيرات خاصة بهذه القرارات، ومبررات لمختلف القرارات المتعلقة بشؤون عملهم، وحسب النتائج فإننا نلاحظ ان مستوى المناقشة متوسط، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.23، وكذا ما أقره ما يقارب 51% من العمال الذين رأوا ان الإدارة تقدم مبررات للقرارات المتخذة والمتعلقة بوظائفهم، بالمقابل نلاحظ أن 29% من العال لم يتلقوا تبريرات حول القرارات التي مست وظائفهم.

وفي نفس السياق دوما نجد أن مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية يناقش نتائج القرارات مع العمال لكن مستوى هذه المناقشة متوسط ولا يرقى إلى طموحات

العمال، حيث نلاحظ أن ما يقارب 53% من العمال يرون ان المدير يناقش معهم النتائج المترتبة عن القرارات المؤثرة على وظائفهم، بالمقابل نلاحظ ان نسبة 31% من العمال يرون عكس ذلك، ولم يناقشوا النتائج المترتبة عن القرارات التي تمس وظائفهم، ويبقى ذلك متعلق بطبيعة الوظائف والمسؤوليات المهنية التي يكلف بها كل عامل بالمؤسسة.

وغير بعيد عن فتح مجال الحوار والنقاش بين الإدارة والعمال ومناقشة مختلف القرارات التي لها علاقة مباشرة بطبيعة المهام والوظائف، فإن الشفافية والوضوح في التعامل، وتبسيط الأمور بالنسبة للجميع، أمر ضروري في كل مؤسسة كانت، ومن واجبات الإدارة اتجاه العمال، حتى تكون هناك علاقات عمل جيدة وثقافة تنظيمية مبنية على العدالة والشفافية، وحسب النتائج التي لدينا فإن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية تعامل العمال بشفافية ووضوح، لكن مستوى هذا الوضوح والشفافية متوسط، وهو ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3.23، وما عبّر عنه عمال المؤسسة، حيث نلاحظ أن 44% من العمال يرون أن المشرف يتبع معهم الشفافية والوضوح، بالمقابل نلاحظ أن 23% من العمال يرون أن المشرف لا يتبع معهم الشفافية والوضوح في مختلف الأمور والمعاملات، وتبقى هنا نوع من الغموض في تفاعله وتعامله معهم.

هذا فيما يتعلق بمعاملة الإدارة للعمال والموظفين، ومشاركته في اتخاذ القرارات الداخلية التي تخص أمور العمل، ومناقشتهم لها حسب تأثيرها عليهم، أما فيما يتعلق بمساهمة الإدارة في تشجيع العلاقات الجيدة بين العمال، وتغييرها للجو والبيئة اللازمة لذلك، فإن النتائج تبين ان إدارة الموارد البشرية تشجع على بناء علاقات المحبة والاحترام بين العمال والموظفين، وهذا التشجيع بمستوى متوسط حسب قيمة المتوسط الحسابي 3.58، وما أكده عمال المؤسسة، حيث نسجل نسبة 62% من العمال يرون ان الإدارة تشجع بناء علاقات المحبة والاحترام بينهم، ولا تعرقل كل ما من شأنه أن يقرب العمال من بعضهم البعض، خاصة وان الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تسودها القيم الدينية التي تمجد الحب والاحترام، وكل القيم والسلوكيات التي تساعد على تقوية الروابط وتعزيزها، والحفاظ على العلاقات الفردية والجماعية القوية والمتينة.

4-6 مناقشة الفرضيات

الفرضية 1: مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمي بالمؤسسة المينائية مرتفع

الجدول رقم(09): مستوى إدراك العدالة التنظيمية

العدالة	المتوسط الحسابي	المستوى	الرتبة
التوزيعية	3.02	متوسط	03

02	متوسط	3.21	الإجرائية
01	متوسط	3.29	التعاملية

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن مستويات العدالة التنظيمية بمحاورها الثلاثة متوسطة، حيث جاءت في المرتبة الأولى العدالة التعاملية بمتوسط حسابي 3.29، ثم بعدها العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي 3.21، وأخيرا العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي 3.02.

وقد أثبتت دراسة (Weiss et al. 1999) تأثير إدراك العدالة التنظيمية بشقيها في العديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية الهامة مثل الاستجابات العاطفية للفرد، والأداء الفردي والسلوكيات في مكان العمل (Fryscell & Gordon, 1989)، كما خلص (Zwick & Chen, 1999) إلى أن المنظمة ستتحمل تكاليف أعلى في سبيل تحقيقها للعدالة التنظيمية، إلا أن ذلك يعد إنفاقاً استثمارياً مروده مضمون مع زيادة فعالية المنظمة وتحقيق تميزها في الأجل الطويل.

كما ان العدالة التنظيمية تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي النفسي والاجتماعي للمنظمة، ومكون هام من مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة وعلا أساسها يسلك العمال العديد من السلوكيات التي لها علاقة بالرضا الوظيفي والأداء المهني، وحيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العمال وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء، تنتشر بين العمال اتجاهات إيجابية نحو الأداء والعمل بالمؤسسة والسعي نحو تحقيق الأهداف.

وقد توافق نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة القطاونة (2003)، ومع نتائج دراسة المعاينة (2005)، ومع نتائج دراسة إبراهيم (2006)، ونتائج دراسة المهدي (2006)، ونتائج دراسة أبو جاسر (2010) التي كشفت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية بشكل عام وفق تصور معلمهم جاءت متوسطة.

في حين اختلفت مع نتائج دراسة السعود وسلطان (2009)، ونتائج دراسة اللوزي (2009)، ونتائج دراسة ييلماز (Yilmaz, 2010)، ونتائج دراسة يلماز وألتينكورت (Yilmaz and Altinkurt, 2012) التي كشفت نتائجها أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية جاءت مرتفعة.

الفرضية 2: لا توجد فروقات دلالة إحصائية حول طبيعة العدالة تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (10): معامل التباين (Anova) في إدراك العدالة حسب السن

السن	العدد	مستوى العدالة	قيمة (F)	الدلالة
29-24 سنة	30	2.90	5.87	0.002
35-30 سنة	26	2.11		
41-36 سنة	26	2.30		
47-42 سنة	13	2.42		
53-48 سنة	15	3.13		
54 سنة فأكثر	06	3.14		
المجموع	116			

2.86

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن قيمة $F=5.78$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.002، والذي هو أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0.05، وبالتالي فإنه توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى إدراك العدالة بين عمال المؤسسة المينائية حسب متغير السن.

وحسب قيم المتوسط الحسابي الممثلة لمستوى الإجهاد فإننا نلاحظ أن أكبر فئة تدرك حقيقة العدالة التنظيمية هم العمال الذين أعمارهم أكثر من 54 سنة، ثم العمال الأقل منهم مباشرة، أي الذين أعمارهم بين 53-48 سنة، والباقي مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية متقارب وبالتالي نرفض الفرضية ونقر بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العدالة تعزى لمتغير السن.

ويعود هذا الاختلاف إلى تفاوت الخبرة المهنية للعمال، فالعمال الأكبر سناً لديهم أكثر دراية بالمناخ السائد بالمؤسسة، ومعرفتهم بالقوانين الداخلية والثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، والتي تسير مجمل العمليات الإدارية والتنظيمية، كما أن المؤسسة قد تلجأ إلى التعامل مع العمال على أساس أعمارهم، خاصة في توزيع المهام، ومجال التعامل، من مبدأ الاهتمام والعناية واحترام العامل الأكبر سناً.

الفرضية 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم (11): معامل التباين (Anova) في مستوى إدراك العدالة حسب الأقدمية

الأقدمية	العدد	مستوى العدالة	قيمة (F)	الدلالة
----------	-------	---------------	----------	---------

0.004	12.83	2.40	42	أقل من 05 سنوات
		2.83	22	10-05 سنوات
		2.88	24	16-11 سنة
		3.02	07	22-17 سنة
		3.72	21	أكثر من 23 سنة
			116	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن قيمة $F=12.83$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,004، والذي هو أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا 0,05، وبالتالي فإنه توجد فروق دالة إحصائياً حول مستوى إدراك العدالة بين عمال المؤسسة المينائية حسب متغير الأقدمية في العمل.

وحسب قيم المتوسط الحسابي الممثلة لمستوى العدالة فإننا نلاحظ أن أكبر فئة تدرك معنى العدالة بمستوى أعلى هم العمال الأكبر سنوات عمل (أكثر من 23 سنة)، ثم العمال الأقل منهم خبرة، أي الذين لديهم 17-22 سنة عمل بالمؤسسة، والباقي مستوى العدالة ويتناقص مع تناقص الأقدمية في العمل وبالتالي نرفض الفرضية ونقر بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العمال للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

وإذا أخذنا بعين الاعتبار الأقدمية في العمل وما تقدمه للعامل من خبرات في مجال العمل والتسيير، واتساع النظرة اتجاه الأمور الإدارية، فإن هذه الخبرة تجعل من العامل فرد واع بواجباته وحقوقه، ويميز بين ما هو قانوني وغير قانوني، تبعا للقانون الداخلي للمؤسسة وما هو معمول به في مجال العمل، لذلك تجد العامل كلما زادت سنوات عمله بالمؤسسة كلما أدرك حقيقة ما تقدمه له المؤسسة، والطريقة التي تتعامل بها مع جميع العمال، وكيفية توزيع الحوافز والمناصب بينهم، وهي كلها من أوجه العدالة التنظيمية في المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية بالمؤسسة المينائية متوسط.
- تهتم المؤسسة بالعدالة في التعامل أكثر منها في الإجراءات والتوزيع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عمال المؤسسة المينائية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عمال المؤسسة المينائية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.
-

- الاقتراحات:** في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإنّ الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات، وهي كما يأتي:
- تبيين من خلال نتائج الدراسة الحالية أن مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة متوسط، وفي ضوء هذه النتيجة توصي الدراسة بضرورة تعزيز متلف مجالات العدالة في العمل وتفعيلها أكثر.
 - إجراء دراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية والشخصية، في بيئات متنوعة، لتحديد أبعاد العدالة بدقة في المؤسسات الجزائرية.
 - الاهتمام أكثر بالعدالة في العمل ووضع برامج وخطط من شأنها أن ضبط القوانين الداخلية للمؤسسات.

المراجع

1. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد27، الأردن، 2012، ص 80.
2. محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي بالعراق، منشورات المنظمة العربية للتنمية، جامعة الدول العربية، 2011، ص9.
3. محمد الطعمنة، أحلام رجب الشاوي، مرجع سبق ذكره، ص،15.
4. Ishak, N. A, & Alam, S. S., "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", European Journal of Social Sciences, Vol. 8, No. 2, 2009 P 326.
5. Lee, H. R., "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 Lodging Industry", Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2000 P 21
6. Lee ibid,p 27
7. لوكيا الهاشمي،مقررات دراسية بعنوان (العدالة التنظيمية و الإجهاد), قسنطينة، 2013، ص4
8. حامد، سعيد شعبان، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، م42، ع61، 2003، ص10

9. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بالقادسية www.pdfactory.com الموقع الالكتروني.
10. لوكيا الهاشمي، العدالة التنظيمية والإجهاد، مرجع سابق، ص4
11. صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سابق، ص17.
12. صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع نفسه، ص17.