

## العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج

د. سليمان تيش تيش محمد لمين

جامعة ابن خلدون ، الجزائر

[sttml@univ-tiaret.dz](mailto:sttml@univ-tiaret.dz)

د.خياط أميرة

جامعة ابن خلدون ، الجزائر

[Khaiat.amira21@gmail.com](mailto:Khaiat.amira21@gmail.com)

تاريخ النشر Publication date	تاريخ القبول Acceptance date	تاريخ التلقي Submission date
2020-07-29	2020-07-22	2020-05-20

### ملخص

من خلال هذه الورقة البحثية تم العمل على جمع عدد من التعاريف المتعلقة بمفهوم العدالة التنظيمية من أجل الخروج بتعريف نظري شامل لها ، ثم التطرق إلى تحديد أبعاد العدالة التنظيمية وترتيبها ترتيبا زمنيا حسب تاريخ ظهورها ، مع توضيح مؤشرات الامبريقية قصد تسهيل عملية قياسها من طرف الباحثين. بالإضافة إلى وصف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ، وفي الأخير ، القيام بإجراء مسح في الادبيات والدراسات السابقة حول العدالة التنظيمية ، من أجل تحديد أهم المتغيرات المؤثرة فيه والمتأثرة به.

وبعد تحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع ، تم التوصل إلى عدد من النتائج. حيث تم التوصل إلى بتعريف نظري يجمع بين التعريفات السابقة ويحاول تغطية أبعاد العدالة التنظيمية. كما تم عرض أبعاد العدالة التنظيمية ، بداية بالبعد التوزيعي الذي كان البعد الأول في الظهور ، ثم البعد الإجرائي ، ويليه البعد التعاملي والمعلوماتي والأخلاقي وأخيرا التقييمي ، وهي جميعا أبعاد مشتقة من العدالة الاجرائية ، لأنها تمثل قاعدة الاتصالات المتبادلة ، الشرح ، الأخلاق وعدم الانحياز على التوالي.

وأخيرا ، فقد تم التوصل إلى عدد من محددات العدالة التنظيمية. فمن حيث المحددات الشخصية للعامل ، نجد متغيرات الجنس ، العمر ، الأقدمية والمستوى التعليمي. أما من حيث المحددات التنظيمية ، نجد الثقافة التنظيمية وطبيعة العلاقة بين أفراد جماعة العمل والمستوى الوظيفي للعامل. كما تم التوصل أيضا لعدد من النتائج الخاصة بالعدالة التنظيمية ، فعندما ترتفع درجة العدالة فإن ذلك يرتبط إيجابا مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي الثقة في المنظمة ، بالإضافة إلى زيادة الأداء وارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية. أما عندما تضعف درجة العدالة التنظيمية فإن النتائج ستكون ارتفاعا في درجة الصراع التنظيمي ، وزيادة السلوكيات المنحرفة في العمل.

الكلمات المفتاحية: العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، العدالة التعاملية.

### Abstract:

Through this research paper, a number of definitions related to the concept of organizational justice have been collected, in order to come up with a theoretical definition of it, then to determinate the organizational justice dimensions and arrange them in chronological order, with clarification of its empirical indicators in order to facilitate the measurement process by researchers. In addition, to describing the

relationship between the dimensions of organizational justice, and in the latter, to conduct a survey in the literature and previous studies on organizational justice, in order to determine the most important variables affecting it and affected by it.

After analyzing the theoretical literature and previous studies, a number of determinants of organizational justice have been reached. In terms of the personal determinants of the worker, we find the variables of gender, age, seniority and educational level. In terms of organizational determinants, we find the organizational culture and nature of the relationship between members of the work group and the employee's job level.

A number of results related to organizational justice were also reached. When the degree of justice rises, this is positively associated with job satisfaction and organizational loyalty, confidence in the organization, in addition to increased performance and higher behaviors of organizational citizenship. But when the degree of organizational justice is weak, the results will be an increase in the degree of organizational conflict, and an increase in deviant behaviors at work.

**Key words:** Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice.

مقدمة:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة خصوصا في المدة الأخيرة، إذ حظي ومازال يحظى باهتمام الباحثين ويتجلى ذلك في العدد الكبير من البحوث التي درسته، خصوصا في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية التي تعتبره رافدا أساسيا ومهما من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم للعامل ومساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتفادي السلوكيات السلبية التي من الممكن أن يقوم بها العاملون إذا شعروا أنهم لا يعاملون بعدالة.

سنتطرق في هذا البحث لمفهوم العدالة التنظيمية، حيث سيتم في مرحلة أولى عرض أبعاده الواردة في الأدبيات العلمية، وضبط التعاريف النظرية لها وتحديد مؤشراتنا، ثم محاولة دراسة العلاقات القائمة بينها من خلال نتائج الدراسات السابقة. وفي مرحلة ثانية سيتم التطرق للمتغيرات المؤثرة في العدالة التنظيمية وتلك المتأثرة بها.

وتكمن أهمية هذا البحث في كونه يقدم حوصلة توجه الباحثين المقبلين على اجراء دراسات ميدانية حول متغير العدالة التنظيمية، لما يقدمه من تأطير نظري لهذا المفهوم، وما يعرضه من علاقات بين هذا المتغير والمتغيرات الأخرى المؤثرة فيه والمتأثرة به. وكل هذا بالاستعانة بدراسات عربية وأجنبية حديثة نسبيا.

#### 1- العدالة التنظيمية:

اختلفت نظرة الباحثين لمفهوم العدالة باختلاف تخصصاتهم ومقارباتهم، وكذا الحقب الزمنية التي عاشوها. فمن الإقتران بالخير والفضيلة عند قدماء اليونان، إلى ضرورة تعديها إلى مفهوم الإنصاف عند الفيلسوف جون رولز، تغيرت نظرة الشعوب لمفهوم العدالة في معناها الواسع، إلى أن ظهر مفهوم العدالة التنظيمية أواسط القرن الماضي. والذي تطور مفهومه هو الآخر، وتفرعت منه أبعاده على عدة مراحل.

ويختلف اللغويون على مفهوم واحد للعدالة حسب لسانهم وتاريخية الكلمة عندهم. ففي اللغة العربية يعرف قاموس المنجد في اللغة العدالة على أنها التقويم والتسوية والإنصاف وهي ضد الظلم (معلوف، دس: 491)، كما جاءت في القاموس المحيط على أنها ما قام في النفوس على أنه مستقيم والتسوية في الميزان وموازنته وهي ضد

الجور(الفيروز أبادي ، 2004: 1030). أما في معجم التعريفات فهي الاستقامة على طريق الحق الذي تحدده الشريعة باجتنب ما هو محظور(الجرجاني ، 2004: 124).

يلاحظ من خلال التعريفات العربية لكلمة العدالة على أنها تشمل العديد من المرادفات التي ليس لها نفس المعنى ، فهي تضم كلا من الاستقامة التي تعني السير على طريق تراه النفس مستقيماً كما ورد في القاموس المحيط أو تحدده شريعة ما كما ورد في معجم التعريفات. إضافة إلى التسوية والموازنة في الميزان ، والتعامل مع طرفين أو أكثر انطلاقاً من نفس القواعد وتطبيق نفس المعايير للحكم عليهم. أما الإنصاف ، فهو وإن كان اللغويون يعتبرونه مرادفاً للعدالة يختلف عنها ، وسيتم تحديد الفرق بينها لاحقاً. بينما التعريفان الأول والثاني يؤكدان على أن العدالة عكس الظلم والجور ، يلاحظ أن التعريف الثالث يربط تحققها بتجنب ما هو محظور ، أي أنه يربط تحققها باحترامها لقواعد محددة مسبقاً.

بالنسبة لمرادف كلمة "Justice" الانجليزي باللغة العربية فقد ترجمه قاموس أكسفورد على أنه العدل والإنصاف(بدوي ، 2003: 573) ، ويضيف قاموس المورد أنه تقدير الشيء حق قدره(البعليكي ، 1970: 497). ويلاحظ نفس الترجمة من الفرنسية إلى العربية حيث نجد في قاموس القاموس مترجمة إلى العدل والإنصاف (سعيد ، 2004: 473). ويمكن ملاحظة أن كلمة "Justice" في اللغتين الإنجليزية والفرنسية ترجمت إلى كلمتين هما العدالة والإنصاف ، كما تمت إضافة صفة تقدير الشيء حق قدره عليها ، وهذا يشبه ما ذهب إليه اللغويون العرب حين ربطوا بين العدالة وتسوية الميزان ، حتى لا يأخذ أي كان أكثر من حقه. والملفت للنظر أن كل القواميس المذكور أوردت اشتقاقاً لكلمة "Justice" وهو "Justifiable" ، وترجمتها على أن معناها قابل للتبرير (البعليكي ، 1970: 497) ، وهذا يعني أن العدالة يشترط فيها امتلاكها لخلفية محددة مسبقاً ومبنية على معايير تحدد ما هو عادل من الأفعال ، بحيث يجب أن يمتلك أي فعل مبررات متفق على سلامتها حتى يمكن وصفه بالعدل ، وهذا يتماشى مع ما أوردته القواميس العربية التي اشترطت في العدالة أن تكون متماشية مع شريعة وقانون ينظر إليه على أنه الحق.

أما اصطلاحاً ، فهناك العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية ، وقد اختلفت حسب المقاربة التي يتبناها أصحابها ، والأبعاد التي اعتمدها في تعريفاتها. وفيما يلي سيتم التطرق إلى عدد من التعاريف والجوانب التي ركزت عليها والتي أهملتها.

ويعد تعريف آدمز من أوائل التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية وأشهرها ، حيث يعرفها على أنها "الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية تبادل ، تشبه أي عملية تبادل تجاري ، تكون بين الموظف ورب العمل(Levy-Leboyer, 2006: 80). نجد في هذا التعريف مقارنة بين الشعور بالعدالة التنظيمية والشعور بعدالة أي تبادل تجاري ، يقارن فيه الفرد بين ما قدمه من سلعة أو خدمة مع ما حصل عليه بالمقابل ، حيث أنه إذا كان ما حصل عليه أقل مما قدمه يشعر الفرد بعدم وجود عدالة في عملية التبادل. كما يلاحظ أن هذا التعريف ركز فقط على الجوانب المادية لعملية التبادل وأهمل الجوانب التنظيمية غير الملموسة والإجرائية ، إضافة إلى إهماله للجوانب الإنسانية ، وهذا ما سيتداركه الباحثون الذين تابعوا دراسة متغير العدالة التنظيمية فيما بعد.

ويتفق رو في تعريفه للعدالة التنظيمية مع التعريف السابق ، حيث يرى أنها محصلة التناسب بين الجهود المبذولة والعوائد المترتبة عنها (دويدار ، 2011: 185) ، حيث يركز على البعد التناسبي والتبادلي بين جهود الفرد والعوائد التي تترتب عنها.

كما يضيف آدمز أن العدالة التنظيمية هي مقارنة الفرد معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل فرد آخر ، فإذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة (معمرى ، 2014: 66). في هذا التعريف يبرز آدمز أهمية المقارنة عند

الحكم على درجة العدالة التنظيمية ، حيث يتضح من هذا التعريف أنه لا يهم فقط تصور الفرد عن عدالة معدل الجهود المبذول مع ما يحصل عليه من المنظمة ، بل أن هذا التصور تحكمه عملية المقارنة بين ما يحصل عليه الفرد و ما يحصل عليه زملاؤه الذين يبذلون نفس الجهد.

ويتفق بفرن في تعريف للعدالة التنظيمية مع آدمز حيث عرفها على أنها قيام الأفراد العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل(دويدار ، 2011: 185) ، حيث ركز هو الآخر على مبدأ المقارنة مع الزملاء ، حيث أن العدالة التنظيمية تتعدى مفهوم التبادل بين فرد ومنظمة إلى المقارنة بين معدلات هذا التبادل مع الزملاء.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها كانت تغطي الجانب المادي التبادلي بين ما تقدمه المنظمة للفرد مقابل جهوده ، بالتناسب مع الزملاء. إلا أن هذه التعريفات تبقى قاصرة ولم تغطي الجانب الإجرائي والتعاملي للعدالة التنظيمية ، والذي حاولت التعريفات التالية أن تشملها. حيث عرّف كل من مور و سال العدالة التنظيمية على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة(العميان و السعودي ، 2009: 399). يركز هذا التعريف على الجانب الإجرائي للعدالة التنظيمية ، من حيث التزام المنظمة بالمساواة بين موظفيها ونزاهة علاقتها بهم ، والذي يعد بعدا مهما من أبعاد العدالة التنظيمية.

ورغم أهمية كل من البعدين التوزيعي والإجرائي اللذان شملتهما التعاريف السابقة ، إلا أنها أهملت البعد التعاملي ، الذي تم التركيز عليه في تعريف غريبنبيرغ و كروبانزانو اللذان يريان أن العدالة التنظيمية هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من طرف المنظمة (السعود و سلطان ، 2009: 195) ، وتعريف كول الذي يرى أنها الدرجة التي يعتقد بها العاملون بأن النتائج التي يتلقونها وطرق معاملتهم داخل المنظمة نزيهة و عادلة(الريبيعي وآخرون ، 2012: 80). حيث تركز هذه التعاريف على عدالة التعاملات بين الفرد والمنظمة ، والتي يجب أن تكون حسب وصفهم منصفة ونزيهة.

يلاحظ مما سبق أن التعاريف كانت مركزة على أحد أبعاد العدالة التنظيمية فقط وأهملت البعدين الباقيين. لكن هناك من التعاريف من كانت شاملة كتعريف كاريكار و ويليامز اللذان يعرفانها على أنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

من خلال كل التعاريف السابقة ، يتضح أن العدالة التنظيمية هي عملية إدراكية تنتهي بحكم ذاتي ونسبي يتعلق بالعلاقة التبادلية بين ما يقدمه الفرد وما يجنيه من المنظمة ماديا ولا ماديا ، حيث تتضح النسبية في أن ما يحصل عليه هو قابل للقياس وإن كان ذلك يتضح أكثر في الجانب التوزيعي المادي ، بينما ما يقدمه يعتبر غامضا وغير قابل للقياس ، فتقديمه لجهد كبير أو امتلاكه لشهادة عليا لا يعني أنه قدم عملا بكفاءة عالية.

حيث يمكننا تعريف العدالة التنظيمية على أنها درجة إدراك الموظف بأن هناك تناسبا بين ما يقدمه للمؤسسة من جهد وخبرة ومستوى تعليمي وبين ما تقدمه له هذه الأخيرة من عوائد مادية ، ووجود إجراءات دقيقة وغير منحازة ، وتعاملات تتسم بالاحترام اللبقة من طرف المشرف.

## 2- أبعاد العدالة التنظيمية:

مر تقسيم العدالة التنظيمية إلى أبعاد بعدة مراحل ، كان أولها هو بعد عدالة التوزيع الذي أتى به آدمز في ستينات القرن الماضي ، تمت إضافة بعد عدالة الإجراءات التي تم التوصل إليها بعد دراسات شملت النظام القضائي في سبعينات نفس القرن ، وفي الأخير ظهر بعد عدالة التعامل ، والذي استقل عن عدالة الإجراءات ليفصل بين التعاملات القانونية والتعاملات الإنسانية.

## 2-1- العدالة التوزيعية:

هي أول أبعاد العدالة التنظيمية التي تم البحث فيها سنة 1963 من طرف ، ويعرفها لي أنها تلك العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة (دويدار ، 2011: 186) ، وهذا التعريف يفقد التوضيح لصالح من توزع هذه الموارد ، وهو ما تداركه حسان في تعريفه ، حيث يرى أنها العدالة في توزيع الموارد بين الموظفين في المنظمة (جودة وآخرون ، 2012: 412).

ويعرفها كل من فروغر و كونوفسكي على أنها الشعور المتولد لدى العاملين نحو عدالة القيم المادية وغير المادية ، التي يحصلون عليها من المنظمة (دويدار ، 2011: 186). في هذا التعريف يدقق الباحثان ويحددان نوعين من القيم الموزعة داخل المنظمة ، وهما القيم المادية كالأجر وغير المادية كالاحترام والتقدير ، وهذا النوع الثاني سيخرج ليشكل بعدا جديدا فيما بعد.

أما (جودة وآخرون ، 2012: 412) فيرى أنها شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل ، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات. في هذا التعريف يوجد خاصية المقارنة التي تشكل إحدى الخطوات الثلاثة التي وضعها الباحث آدمز لعملية إدراك عدالة التوزيع في المنظمة ، حيث إنطلق من فرضية مفادها أن أفعال الفرد تكون محفزة على حسب ما سيجنه من إرضاء لحاجاته وما سيقبله من خسائر ناتجة عن هذا الإرضاء (Levy-Leboyer, 2006 :79) ، وهذه الخطوات الثلاثة هي :

\* التقييم: هو قياس المدخلات ، وهي كل ما يقدمه الفرد للمنظمة كالمستوى التعليمي ، المهارة ، مقدار الجهد المبذول ، الوقت المستثمر في العمل ، والمخرجات التي يتحصل عليها الفرد من المنظمة التي يعمل بها كالعوائد المادية ، الترقية ، الاهتمام ، التقدير والاحترام (جلدة ، 2008: 120).

\* المقارنة: وتكون عن طريق مقارنة الفرد لـ ( ما يحصل عليه / ما يقدمه ) مع ( ما يحصل عليه زملاؤه / ما يقدمونه ) (جلدة ، 2008: 120).

\* السلوك: وهو إدراك العلاقة بين المدخلات والمخرجات فإذا كانت :

- (مدخلات / مخرجات) الفرد أكبر من (مدخلات / مخرجات) الفرد المقارن به سيعمل على زيادة مساهماته.

- (مدخلات / مخرجات) الفرد أقل من (مدخلات / مخرجات) الفرد المقارن به سيعمل على التقليل من مساهماته.

- (مدخلات / مخرجات) الفرد تساوي (مدخلات / مخرجات) الفرد المقارن به سيكون هناك توازن ولن يثير المشاكل (Louche, 2007 :79)

وتقوم العدالة التوزيعية حسب أورغان على ثلاثة قواعد ستعتمد في هذه الدراسة كمؤشرات لقياس هذا البعد ، وهي (عطا وآخرون ، 2014: 131):

\* قاعدة النوعية: تعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساواوا في فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية (جنس ، دين ، عرق) ، فمثلا الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة لموظفيها يجب أن تشمل الجميع وإلا سيعتبر ذلك تجاوزا لقاعدة النوعية.

\* قاعدة المساواة: تتمثل في منح المكافآت على أساس المساهمة ، فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي ، وإذا ما حصل العكس فذلك يعني تجاوزا لقاعدة المساواة.

\* قاعدة الحاجة: تعني تقديم ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا إذا زادت المنظمة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال و امرأة أخرى غير متزوجة ، وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة تقدم على الثانية ، وإذا ما حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.

من خلال ما سبق يتضح أن عدالة التوزيع هي أن يحصل كل فرد على عوائد مادية تساوي ما قدمه من مدخلات للمنظمة وتتماشى مع حاجياته دون أن يكون هناك تمييز بينه وبين زملائه حيث تتناسب مدخلاته إلى مخرجاته مع مدخلاتهم إلى مخرجاتهم وكل هذا حسب التقدير الذاتي للفرد.

## 2-2- عدالة الإجراءات:

ظهر مفهوم عدالة الإجراءات كنتيجة لبحوث قام بها ثيوت و والكر سنة 1975 اللذان قاما بدراسة حول طبيعة ردود أفعال الأشخاص الذين كانوا محل منازعات قضائية. حيث توصل الباحثان إلى أن حكم الأفراد على عدالة أو لا عدالة إجراء معين له بعدين ، الأول السيطرة على العملية "le contrôle du processus" ومعناها قدرة الفرد على التعبير عن رأيه فيما يخص عملية اتخاذ القرار ، أما الثاني فهو السيطرة على القرار "le contrôle de la décision" الذي هو قدرة الفرد على تحديد النتيجة الفعلية للقضية. وقد توصل الباحثان إلى نتيجة مهمة مفادها أنه إذا كانت الإجراءات المتبعة تتيح للأفراد إمكانية التعبير عن آرائهم ، فإن هذا سيحسن بشكل ملحوظ تقبلهم لنتائج القرار المتخذ حتى ولو كان سلبيا بالنسبة لهم (El Akremi, 2006 :30).

ويعرفها (جودة وآخرون ، 2012: 412) بأنها عدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون. يعتبر هذا التعريف مختصرا ، حيث لم يوضح ماهية الإجراءات ، والمعيار المعتمد للحكم على عدالتها.

التعريف السابق يشبه تعريف مورمان الذي يرى أنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (دويدار ، 2011: 186) ، إلا أن هذا الأخير قد وضح أن معيار الحكم على هذه العدالة هو شعور الفرد ، أي أنه تقييم ذاتي.

أما ريفو و كوهان فيعرفانها على أنها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (دويدار ، 2011: 187) ، وهو يدعم ما ذهب إليه مورمان حيث يريان أن إدراك عدالة الإجراءات ليست عملية موضوعية ودقيقة بقدر كونها إحساسا نفسيا ذاتيا للفرد.

ويشير صديق إلى أن عدالة الإجراءات هي عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء (جودة وآخرون ، 2012: 412) ، وهذا التعريف يركز على الجانب الرسمي لهذا البعد ، أي أنه ورغم أن تقييم هذه الإجراءات هو عمل ذاتي ، إلا أنها في حد ذاتها تشمل فقط الإجراءات الرسمية المكتوبة والقرارات النابعة منها ، كما يوضح أنها تشمل إجراءات توزيع المهام وتقييم الأداء. هذا معناه أنه إذا كان بعد عدالة التوزيع يتعلق بكمية ما يحصل عليه الفرد ، فهذا البعد يتعلق بالقواعد التي يحصل من خلالها الفرد على ما حصل عليه.

وقد فتحت دراسات ثبوت و والكر التي وردت في بداية هذا العنصر الباب لدراسات أخرى مثل دراسات ليفنتال بين عامي 1976 و 1980 الذي أضاف عدة قواعد للعدالة الإجرائية ، حيث يرى أن لها ستة (06) قواعد ستعتمد كمؤشرات لهذا البعد هي:

- القاعدة الأخلاقية: تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين.
- قاعدة التمثيل: وتعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب إن تكون متوافقة مع التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصمهم إجراءات قرار معين.
- قاعدة الاستئناف: وتعني الفرص البديلة لتبديل وتغيير القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.
- قاعدة طمس المحاباة وعدم الانحياز: وتعني عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار وتحقيق الفائدة الشخصية من كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.
- 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 تنسجم وتتناغم إجراءات توزيع المكافآت على الجميع (العبيدي ، 2012: 81-82). وأضاف كومانر خاصيتين جديدتين لعدالة الإجراءات هما:
- الاتصالات المتبادلة: والمقصود بها التفاعل بين الطرفين وتبادل وجهات النظر باتجاهين.
- الإيضاح: ومعناها شرح القرار للعاملين بطريقة لا لبس فيها وتكون واضحة لديهم ، أي أن تكون الإجراءات المتبعة في توزيع المخرجات واضحة لدى جميع العاملين (عبد الله ، 2008: 14).

إلا أن هذا التقسيم لم يعتمد بشكل كبير ، لأنه وفي ثمانينيات القرن الماضي ظهر بعد ثالث للعدالة التنظيمية هو بعد عدالة التعامل ، الذي يعتبره الكثيرون هو البعد الاجتماعي لعدالة الإجراءات.

من خلال ما سبق يتضح أن عدالة الإجراءات هي إدراك الفرد في المنظمة أن الإجراءات التنظيمية التي يطبقها المشرف قائمة على قيم أخلاقية وتحترم حقوقه الوظيفية ، مبنية على معلومات دقيقة وكافية ، تتميز بعدم التحيز وبالثبات زمنيا ، كما يمكن توقعها بسبب إطلاع الجميع عليها وقابلة للطعن فيها واستئناف أحكامها.

### 3-2- عدالة التعاملات:

يعتبر بيز و مواغ أول من اعتمد على هذا البعد سنة 1986 ، حيث عرفها على أنها نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد من طرف أفراد آخرين (El Akremi, 2006: 30). يوضح الباحثان هنا أن هذا البعد يقوم على أساس المعاملات الإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة ، وهي تختلف عن بعد العدالة الإجرائية من حيث درجة الرسمية ، كما أشار هذا التعريف إشارة عامة للجانبين المتعاملين ، وهو نفس ما جاء به هاندلون الذي يعرفها على أنها مدى تعامل الأفراد باحترام وكرامة بينهم وبين الآخرين (جودة وآخرون ، 2012: 412).

أما بال فيرى أنها نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد عندما يتم تنفيذ الإجراءات (جودة وآخرون ، 2012: 412) ، وهذا يدل على العلاقة بين بعد المعاملات والإجراءات ، فالأولى تعتبر امتدادا اجتماعيا وغير رسميا للثاني.

ويضيف كولكيت أنها درجة تعامل القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير (جودة وآخرون ، 2012: 412) ، وهذا يوضح أن الفرد لا يقيم عدالة التعامل من طرف زملائه من نفس الدرجة ، بل يقيم تلك المعاملات التي تجعده برئيسه في العمل الذي يرى فيه ممثلاً لسلطة المنظمة لأنه من يطبق قراراتها ، وهذا ما يعبر عنه ريفو وكونها في تعريفهما الذي ينص على أنها طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد ، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين مثل المصادقية ، الاحترام ، الدبلوماسية (دويدار ، 2011: 187).

ويقسم بيز و مواغ العدالة التعاملية إلى أربعة قواعد ستعتمد في هذه الدراسة كمؤشرات هي:

- الصدق: ومعناها صدق المشرف مع المرؤوسين وعدم إعطائهم معلومات خاطئة أو مغلوبة.
- الاحترام: وهو مراعاة عدم الاستخفاف والاستهتار بالمرؤوس ، ومعاملته بالتقدير وعدم التقليل من شأنه بأي عبارات لفظية أو إيحاءات.
- السلوك اللبق: معناه معاملة المرؤوسين بالطريقة المناسبة والتي تتماشى مع الموقف والظروف التي تجمع بين المشرف والمرؤوس.
- التبرير والشرح: هي شرح المشرف لمرؤوسه الإجراءات التي لها اثر على هذا الأخير ، وتبرير القرارات التي اتخذها بناء على هذه الإجراءات (Abbad, 2009: 44) .

وتتميز القواعد الثلاثة الأولى بكونها ذات طبيعة اتصالية وتظهر أثناء التبادلات والتفاعلات بين المشرف والمرؤوسين ، بينما القاعدة الرابعة تأتي كنتيجة لعدم رضا المرؤوس عن إجراء يراه غير عادل.

من خلال ما سبق يتضح أن عدالة التعامل هي إدراك الفرد في المنظمة أن المشرف يتعامل معه باحترام وصدق ولباقة ، عن طريق استشارته قبل اتخاذ القرارات المتعلقة به ، إضافة إلى شرحها وإتاحة الفرصة له لمناقشتها وتقديم تبريرات لها.

وأضاف تزينر تقسيماً آخر لعدالة التعامل ، حيث قسمها إلى مكونين أساسيين هما:

- العدالة الشخصية: التي تتعلق بطبيعة علاقة العامل بالمنظمة ودرجة معاملتهم بشكل صحيح وتعكس الدرجة التي فيها العاملون يعاملون بأدب وكرامة واحترام من المنظمة ومديرها.
- عدالة المعلومات: تركز على التفسير المقدم للعاملين من طرف الذين يحملون المعلومات حول سبب واستخدام الإجراءات بطريقة معينة (الربيعي وآخرون ، 2012: 9).

هذا التقسيم يشكل إحدى المحاولات لاستخراج أبعاد جديدة للعدالة التنظيمية ، حيث قام عدد من الباحثين بمحاولات سيتم ذكرها في العناصر التالية.

#### 4-2- عدالة المعلومات:

يعرفها بال بأنها كفاية المعلومات فيما يتعلق بالإجابة عن الأسئلة: لماذا تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة؟ أو كيف تم تحديد المخرجات؟ أو لماذا تم توزيع المخرجات بهذا الأسلوب؟ (جودة وآخرون ، 2012: 412) ، وكل هذه الأسئلة تشكل ما يسمى مؤشر الشرح وهو أحد مؤشرات عدالة التعامل.

#### 5-2- العدالة الأخلاقية:



يرى القاطونة أنها درجة شعور الموظف بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستمدة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع المنظمة (العميان و السعودي ، 2009: 400) ، وهذا البعد يدخل ضمن مؤشر الأخلاق الذي تم التطرق إليه في بعد عدالة الإجراءات.

## 6-2- العدالة التقييمية:

عرفها كل من نيهوف و مورمان على أنها تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن مستويات أداء الموظفين يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة (عطا وآخرون ، 2014: 134) ، وهذه الخصائص نجدها في مؤشرات بعد عدالة الإجراءات أيضا ، كمؤشر عدم الانحياز الذي يضمن نزاهة الإجراءات والقرارات ، وكذا مؤشر الدقة الذي يضمن استنادها على معلومات صحيحة.

وقد تم اعتماد الأبعاد الثلاثة الأولى في هذه الدراسة ، وهي بعد عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعامل ، لأنها الأبعاد الأكثر استعمالا في الدراسات السابقة ، بالإضافة إلى كونها تجمع في مؤشراتها بقية الأبعاد التي جاءت فيما بعد وهي بعد عدالة التقييم والمعلومات وبعد العدالة الأخلاقية والتي لا تعد إلا تطورا وتفصيلا لها.

## 3- العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية:

لم تظهر أبعاد العدالة التنظيمية دفعة واحدة في التراث النظري ، بل جاءت على مراحل كانت أولها عدالة التوزيع. ثم تبعها عدالة الإجراءات التي جاءت في سياق تفسير رضا الأفراد عن توزيعات في غير صالحهم ، وحددت معايير يجب توفرها في الإجراءات حتى يمكن الحكم عليها كعادلة. ومن ثم تم اشتقاق البعد الثالث وهو عدالة التعاملات ، حيث تعتبر الشق الإنساني للإجراءات بالإضافة لشقها القانوني ، وتهتم بطريقة تطبيقها من طرف المشرف.

## 1-3- العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات:

يعتبر هذان البعدان على علاقة قوية ، حيث أن البعد الإجرائي ما هو إلا امتداد قانوني وتنظيمي لقواعد التوزيع العادل. فالتوزيع الذي لا يميز بين الموظفين حسب نوعهم وعرقهم يمثل نتيجة لإجراءات غير منحازة لفئة معينة ، مطبقة على الجميع دون تمييز ومنسجمة مع ما تنص عليه اللوائح التنظيمية.

كما أن الاعتماد على المساواة بين الموظفين في معايير توزيع الموارد عليهم ، يكون نتيجة حتمية لوجود إجراءات دقيقة اعتمد على معلومات كافية عند تقييم أداء الأفراد العاملين ، وتشملهم جميعا بحيث يمكن لهم توقع مدخلاتهم بسهولة عن طريق مقارنتها بما قدموه من أعمال وما بذلوه من جهود.

أما احترام قاعدة الحاجة كإحدى قواعد عدالة التوزيع فإنه ينبع من تطبيق إجراءات تحترم أخلاقيات المجتمع ، التي تقوم على التضامن والتعاون ومساعدة المحتاج. حيث يتم إعطاء ذوي الحاجة أكثر من غيرهم ، وذلك على شكل خدمات اجتماعية أو مرافقة طبية أو قروض.

وقد توصلت دراسة ثيبوت و والكر إلى أن هناك علاقة قوية بين هذين البعدين ، حيث أن اقتناع الفرد بعدالة الإجراءات التي تم من اعتمادها خلال التوزيع يجعله راضيا عنه حتى وإن كان التوزيع غير منسجم مع ما كان يتوقعه.

### 2-3-العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات:

تعتبر عدالة التعاملات امتدادا لعدالة الإجراءات ، حيث أنها تمثل انفصالا لعدد من القواعد الإجرائية التي تعتمد على سلوك المشرف وطريقة تطبيقه للنصوص القانونية أكثر من اعتمادها على هذه النصوص .

حيث أن قواعد الصدق والاحترام والسلوك اللبق تشكل امتدادا للإجراءات الأخلاقية. فلا يكفي أن تكون الإجراءات مبنية على أخلاق المجتمع ، بينما يطبقها المشرف بطريقة لا يراعي فيها كرامة الموظف ، أو يخفي عليه معلومات قد تقيده أو يعطيه معلومات مغلوبة تؤثر على طريقة اتخاذه لقرارات تهمه .

كما أن قواعد الاستثناء وعدم الانحياز والانسجام لا يمكن أن تنجح إلا إذا كان المشرف متميزا بتبرير القرارات التي يتخذها والإجراءات التي يطبقها للموظفين. حيث أن هذا الأخير لن يطلب استثناء حكم تم تبريره له ، لأنه سيكون ملما بظروف اتخاذه وأسباب ذلك .

ما تم ذكره بالنسبة لقاعدة التبرير تصلح على قاعدة الشرح ، فالمشرف الذي يشرح قراراته لمروؤوسيه يسهم في تقوية مبدأ الدقة الذي يعد شرطاً من شروط عدالة الإجراءات. حيث لن يعتبر الإجراء دقيقاً إذا كان غامضاً ، كما أنه في هذه الحالة سيوصف من طرف الموظفين على أنه منحاز لفئة معينة منهم ، كما قد يرون أنه يتعارض مع قرارات أخرى تم اتخاذه في مواقف مشابهة .

### 3-3-العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة التعاملات:

تميز العلاقة بين هذين البعدين بضعفها نسبياً ، حيث أن أغلب القواعد التي تحكم عدالة التوزيع يتم اتخاذه على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة والتي تخرج عن نطاق المشرف المباشر للموظفين ، بينما تتميز قواعد عدالة التعامل بعلاقتها القوية بسلوك المشرف وأخلاقه .

إلا أن اقتناع الموظفين بعدالة حصول زميل لهم على قرض مرتين متتابتين مثلاً ، في حين لم يحصلوا هم على قرض منذ مدة طويلة تحتاج لمشرف يتحلى بقدر كبير من القدرة على شرح قراره وإقناعهم بحاجة زميلهم للمال ، وتبرير ذلك بصدق وبطريقة لبقة ، مع احترام الآراء الأخرى المخالفة والتعامل معها باحترام .

### 4-محددات العدالة التنظيمية:

رغم أن الدراسة الراهنة تضع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل إلا أنه تجدر الإشارة إلى العوامل المؤثرة في تقييم الأفراد لدرجتها في المنظمة التي يعملون بها ، حيث تعتبر هذه المتغيرات ذات فائدة في عملية التحليل الإحصائي ، ويمكن اعتمادها كمتغيرات وسيطة أو استغلال فئاتها في دراسة الفروق الإحصائية التي تساهم في إثراء النتائج. ويمكن تلخيص هذه المتغيرات فيما يلي:

#### 1-4-المحددات الشخصية:

يمكن تقسيم الدراسات التي اهتمت بالجمع بين الخصائص التنظيمية والديمقراطية والعدالة التنظيمية إلى دراسات اعتمدها كمتغيرات وسيطة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات مستقلة أو تابعة ، ودراسات اعتمدها كمتغيرات مستقلة ودرست أثرها على العدالة التنظيمية .

من خلال عدد من البحوث مثل دراسة كولكيت سنة 1996 ودراسة تاتا سنة 2000 تم التوصل إلى أن تأثير متغير الجنس على إدراك العدالة التنظيمية يختلف من دراسة إلى أخرى ، ففي حين انطلقت الدراسات من فرضية

أن الإناث أكثر حساسية للعلاقات مع مجموعة العمل ، وأن الذكور أكثر ميلا للسيطرة على النواتج التنظيمية. فقد أثبتت دراسة كوليكيت أن الإناث يولين اهتماما للنواتج التنظيمية أكثر من العلاقات داخل جماعة العمل. بينما دراسة تاتا توصلت إلى أنهن يهتمن بالعدالة الإجرائية أكثر من العدالة التوزيعية. (Abbad, 2009: 62)

أما في الدراسات العربية فقد توصل (البدراي ، 2010: 151) إلى أن هناك فروقا دالة بين الجنسين في أحكامهم حول العدالة التنظيمية وذلك في أبعادها الثلاثة ، وكانت أبرز الفروق في كل من عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات حيث كانت تميل لصالح الإناث. بينما توصل (البشاشة ، 2017: 454) إلى أن الفروق بين الذكور والإناث من حيث الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية هي لصالح الذكور. أما دراسات كل من (دويدار ، 2011: 185) ، (تير ، 2007: 58) و(معمري ، 2014: 66) فلم يجدوا تأثيرا لمتغير الجنس على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر ، فيلاحظ من خلال العديد من الدراسات مثل دراسة (تير ، 2007: 58) ودراسة (معمري ، 2014: 66) أنه ليس له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية من طرف الأفراد ، بينما تجاهله عدد من الدراسات مثل دراسة (دويدار ، 2011: 185) ودراسة (البدراي ، 2010: 151). إلا أن دراسة (البشاشة ، 2017: 454) توصلت إلى أن العمر له تأثير على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ، يكون الاختلاف في الإدراك بين الأفراد ذوي الأعمار الأقل من 23 سنة وبين الذين أعمارهم من 47 سنة فأكثر ، مع الإشارة إلى أن هذه الدراسة اعتمدت اختبار الفروق على الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية ، ولم توضح أثر العمر على كل بعد على حدا. ويمكن تفسير هذه الفروق باختلاف الأجيال ، حيث أن الفئة العمرية الأقل من 23 سنة التي ولدت بعد سنة 1984 والتي تنتمي إلى ما يسمى بالجيل الذي يرمز له بالحرف (Y) ، وهم الأفراد الذين ولدوا بعد سنة 1980 ، حيث أن هذه الفئة العمرية تتميز بالتمرد والبحث عن التسلق في السلم الهرمي بسرعة مما يجعل الإجراءات التنظيمية وطريقة تفكير الأجيال السابقة لها تبدو بالنسبة لهم قديما وغير عادل ولا يأخذ في الحسبان تطلعاتهم وطموحاتهم. بينما نجد أن الفئة الأكبر قد ولدت بعد سنة 1960 وهي تنتمي إلى الجيل (X) ، وهو جيل يتميز بالبحث عن التحدي والسعي لتعلم أشياء جديدة وطموحات متوسطة في الحراك الوظيفي العمودي.

وفيما يتعلق بمتغير الأقدمية فقد توصل (البشاشة ، 2017: 454) إلى أنه يؤثر في إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية ، حيث توصل إلى أن هناك فروقا واختلافات في الإدراك بين مجموعة العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من (16) سنة وبين كل من مجموعتي العمال الذين لديهم أقدمية أقل من (6) سنوات والعمال الذين لديهم أقدمية من (6) إلى (10) سنوات ، وهذه الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم أطول مدة عمل في المنظمة. وهذه الفروق تتماشى مع النتائج المتحصل عليه في متغير العمر لأن الفرد الذي لديه سنوات خبرة أكثر هو غالبا الفرد الأكبر سنا.

أما المستوى العلمي فهو كذلك قد اختلفت الدراسات في مدى تأثيره على العدالة التنظيمية ، حيث نجد كلا من (دويدار ، 2011: 185) و(تير ، 2007: 58) لم يتوصلا إلى أنه يؤثر في إدراك العدالة التنظيمية ، بينما (البدراي ، 2010: 151) وجد فروقا في إدراك العدالة التوزيعية ، فدووا الشهادة الثانوية أو أقل أكثر شعورا بعدالة التوزيع مقارنة بكل من التقنيين وذوي المستوى الجامعي. غير أن (البشاشة ، 2017: 454) خلص إلى أن هناك فروقا بين أصحاب الدراسات العليا وبقية المستويات التعليمية لكن هذه المرة لصالح أصحاب الدراسات العليا.

#### 4-2- المحددات التنظيمية:

رغم أن أغلب الدراسات التي تناولت متغير العدالة التنظيمية بالبحث اعتمدته كمتغير مستقل ، إلا أن عددا من الباحثين يرون أن الحكم على درجة العدالة التنظيمية يخضع إلى العلاقة بين نواتج القرارات التنظيمية من جهة والمعايير المعتمدة من طرف الأفراد من جهة أخرى.

فقد وجد الباحثون أن للعامل الثقافي دور في تحديد المعيار المعتمد من طرف الفرد ، حيث تم التوصل إلى أن الأفراد المنتمين إلى ثقافة جماعية (culture collectiviste) لديهم ميل إلى الحكم على النواتج بالاعتماد على معيار المساواة مثل الصينيين والكوريين ، ومعيار الحاجة مثل الأندونيسيين والهنود ، بينما المجتمعات التي تغلب عليها الثقافة الفردية (culture individualiste) فتميل إلى الاعتماد على معيار الإنصاف مثل المجتمع الأمريكي (El Akremi, 2006 :53).

بينما يرى باحثون آخرون أن الاختيار يرجع إلى طبيعة العلاقة بين أفراد جماعة العمل. حيث يتم الاعتماد على معيار الاستحقاق والإنصاف عندما يتفاعل أفراد غير مقربين كثيرا من بعضهم البعض وليست هناك منافع متبادلة بين بعضهم البعض ، بينما يتم اعتماد معيار الحاجة عندما يكون التفاعل بين أفراد قريبين عاطفيا وثقافيا ، أما معيار المساواة فيعتمد غالبا في حالة أفراد بينهم تبادل منافع قوي (El Akremi, 2006 :53).

ويعتبر باحثون آخرون أن نوع المعيار المعتمد يحدده هدف الفرد في عملية التبادل مع المنظمة ، حيث يميل الأفراد اللذين يسعون إلى زيادة إنتاجيتهم وتنافسيتهم إلى اعتماد معيار الإنصاف ، بينما يلجأ الساعون إلى تحقيق التضامن والانسجام داخل جماعة العمل إلى اعتماد معيار المساواة ، أما أصحاب التوجهات الساعية إلى تحقيق الراحة في العمل والتطور الشخصي فيعتمدون قاعدة الإنصاف (El Akremi, 2006 :53).

وقد توجه بعض الباحثين إلى اعتبار المكانة الاجتماعية والطموحات الشخصية هي المحدد للمعيار المعتمد ، حيث يتم تبني الإنصاف عندما يكون الفرد في أعلى السلم الهرمي ، بينما يتم تبني المساواة والحاجة كمعيار من طرف الأفراد الموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي (El Akremi, 2006 :54) . أما بالنسبة للدراسات العربية ففيها يتعلق بأثر متغير المستوى الوظيفي على العدالة التنظيمية نجد أن الدراسات هنا أيضا اختلفت في نتائجها ، فدراسات (دويدار ، 2011: 185) و(تير ، 2007: 58) نفت وجود فروق بين مختلف المستويات التنظيمية في إدراكها للعدالة التنظيمية ، بينما وجد (البدراي ، 2010: 151) اختلافات في إدراك عدالة الإجراءات بين مستوى الرقيب وكل الرتب الأدنى منه .

رغم التناقض في نتائج الدراستين ، إلا أنه يمكن أن نعتبر نتائج دراسة (البدراي ، 2010: 151) نابعة من كون أصحاب المستوى التعليمي المنخفض راضون بالتوزيع الذي يعتبرونه مناسبا لهم. أما نتائج دراسة (البشاشة ، 2017: 454) فقد ترجع إلى أن أغلب أصحاب الدراسات العليا هم مشرفون ويعتبرون أنفسهم ممثلين للسلطة ويشاركون في صنع القرارات وتعديل الإجراءات وروايتهم مناسبة أكثر من الفئات الأخرى .

وتعتبر الإجراءات التنظيمية المتبعة في المنظمة من بين أهم المحددات ، فبعد الدراسات التي قام بها آدمز في ستينيات القرن الماضي ، ظهر تيار جديد من الباحثين حول موضوع العدالة التنظيمية الذين اهتموا بدراسة الإجراءات التي تحدد النواتج التنظيمية. تعتبر كل من دراسات ثيبوت و وولكر سنة 1975 وليفتال سنة 1980 من أبرز هذه الدراسات .

ففي بحثهما حول العدالة الإجرائية توصل الباحثان ثيبوت و وولكر إلى أن الإجراءات توصف من طرف الأفراد على أنها عادلة إذا كان هؤلاء قادرين على التأثير على عمليات اتخاذ القرار وعلى طرق وضع هذه الإجراءات (Abbad, 2006 :43).

في سنة 1980 قام ليفنتال بدراسة ساهمت في توسيع مفهوم العدالة الإجرائية عن طريق ربطه بخصائص أخرى. حيث توصل إلى أنه وللحكم على إجراءات بأنها عادلة يجب أن تحترم ستة شروط هي:

- أن لا تكون نابعة من سعي متخذ القرار لتحصيل فوائد شخصية.
- أن تطبق على كل الأشخاص وفي كل الأوقات ، بمعنى أن تكون ثابتة وتطبق دون تمييز.
- أن تكون نابعة من معلومات موثوقة ودقيقة مما يقلل إمكانية الخطأ.
- أن يتمكن الأفراد من مراجعتها وتعديل قراراتها.
- أن تحمي مصالح وقيم وأهداف كل الأطراف المتأثرين بالقرار.
- أن تحترم أخلاق والمعايير المعتمدة من طرف الأفراد المعنيين (El Akremi, 2006 :56).

بالإضافة إلى ما سبق ، يظهر دور ممثلي السلطة كأحد المحددات التنظيمية ، فابتداء من سنة 1986 برز تيار ثالث كان من أبرز باحثيه ييز حيث ركز هؤلاء دور المشرف في تكوين الأحكام حول العدالة التنظيمية من طرف المرؤوسين. وهذا التيار هو الذي أنتج مفهوم العدالة التفاعلية ، حيث وجد أن الأفراد يأخذون في الاعتبار عدالة المشرف عند تقييمهم للعدالة التنظيمية.

وحسب هذا الطرح ، فإن المشرف أو ممثل السلطة ينظر إليه من طرف الفرد على مستويين ، الأول على أنه شريك في التبادلات داخل جماعة العمل ، والثاني على أنه ممثل عن المنظمة (Adman and Adman, 2014 :11). حيث يكون المشرف في اتصال دائم ويومي بالأفراد التابعين له هرميا ، وفي نفس الوقت يعتبر مسؤولا عن تطبيق إستراتيجية المنظمة وقراراتها.

فمن خلال دراسات كل من فلوغر سنة 1998 و كروبانزانو سنة 2001 فقد تم التوصل إلى أن "حكم الفرد على العدالة التنظيمية يتأثر بشكل كبير بعمليات إلقاء المسؤولية على الآخرين ، حيث يقارن الفرد بين ما كان ، وما كان يجب أن يكون ، حتى يمكنه إصدار حكمه. ولأجل هذا يحاول الفرد فهم ملائسات وظروف اتخاذ القرار والذي يعتبر المشرف من أهم مصادر المعلومات عنه (El Akremi, 2006 :58). ويمكن التفريق بين نوعين من ردود الأفعال لدى المشرف ، وهما الاعتذار والتبرير. و"الاعتذار هو شرح للقرارات التي يرى المشرف بأنها ليست في صالح الفرد ، لكنه في نفس الوقت ينفي تسببه فيها. أما التبرير فهو على عكس الاعتذار ، حيث يعترف المشرف فيها بمسؤوليته لكنه يحاول التخفيف من وطأتها بتقديم مبررات لها (El Akremi, 2006 :59). وتوصلت الدراسات إلى أن تفاعل المشرف مع الفرد المعني بالقرار وشرحه مع تبريره يساهم بشكل كبير في تقبل الفرد له ، لكن علاقة الفرد مع مشرفه تتعدى تفسير وشرح الإجراءات ، فالمشرف لا يعتبر فقط شريكا تبادليا بل أيضا شريكا علائقيا يعتمد الفرد في تقييمه للعدالة التنظيمية على مدى معاملته له باحترام ونزاهة وأدب.

وقد توصلت دراسة (العمرى ، 2010 :202) إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ودرجة العدالة التنظيمية ، حيث أن النمط الإشرافي البيروقراطي (الذي يتميز بالرسمية ، إتباع التسلسل الهرمي والاتصال الرسمي) يؤثر إيجابا في العدالة الإجرائية (معامل ارتباط=0.96) ، بينما يساهم النمط السياسي (القرارات في هذا النمط هي عمليات مساومة وتفاوض) في زيادة درجة العدالة التفاعلية (معامل ارتباط=0.94) ، بينما تم التوصل إلى أن النمط الرفاعي الذي يتميز بالمزاوجة بين الاتصال الرسمي والغير رسمي والاستشارة المحدودة للمرؤوسين يساهم في زيادة كلا البعدين الإجرائي والتعاملي بمعامل ارتباط 0.85 و 0.80 على التوالي (العمرى ، 2010 :202).

ابتداء من سنة 1998 ومع بحوث ليند و كراي و ثومبسون بدأ الاهتمام يتعدى الخبرات الشخصية نحو البحث عن دور زملاء العمل وخبراتهم ورواياتهم في بناء تصور الفرد لدرجة العدالة التنظيمية. لكن البحوث أثبتت أيضا أن تأثير جماعة العمل يبقى أقل من تأثير التجارب الشخصية للفرد (El Akremi, 2006 :60).

## 5- نتائج العدالة التنظيمية:

في هذا العنصر سيتم تقديم عرض عدد من الدراسات التي تناولت آثار العدالة التنظيمية على المتغيرات التنظيمية الأخرى والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين ، الأولى هي المتغيرات المترتبة عن وجود العدالة وهي النتائج الإيجابية ، أما الثانية فهي المتغيرات المترتبة عن غيابها وهي النتائج السلبية كالاغتراب والسلوكيات النفعية والمنحرفة للأفراد داخل المنظمة.

## 1-5- نتائج وجود العدالة التنظيمية:

يمكن تقسيم نتائج وجود العدالة إلى قسمين ، الأولى تخص النتائج المتعلقة بالاتجاهات ، والثانية تلك الخاصة بأداء الأفراد.

## 1-1-5- النتائج الخاصة بالاتجاهات:

وهذه المتغيرات هي الأكثر تناولا في التراث التنظيمي بالبحث ، حيث يعتبر أول رد فعل للفرد على وجود العدالة أو غيابها هو اتجاه إيجابي أو سلبي ، وسيتم عرض عدد من هذه المتغيرات كما يلي:

## -الرضا التنظيمي:

توصلت دراسة أعدتها كل من ماك فارلين و سويناي سنة 1992 وشملت 675 موظفا في إحدى البنوك الأمريكية أن "للعدالة التوزيعية أثر على الرضا عن الأجر أكثر من أثر العدالة الإجرائية ، وهذا ما أكدته دراسة كل من دي كوينينك و ستيلوال سنة 2004. أما بالنسبة للرضا عن العمل ، فالدراسات اختلفت حول تحديد أثر العدالة التنظيمية بها ، حيث نجد أن دراسة ماك فارلين و سويناي أعطت أهمية كبيرة لتأثير العدالة الإجرائية مقارنة بالأبعاد الأخرى ، بينما دراسة لام سنة 2002 توصلت إلى نفس التأثير لكل أبعاد العدالة التنظيمية (EI) (Akremi, 2006 :68).

## -الالتزام والولاء التنظيمي:

بالنسبة للولاء التنظيمي فقد اختلفت النتائج المتحصل عليها ، حيث توصلت (العبيدي ، 2012 :82) من خلال بحثها إلى أنه يتأثر فقط ببعد عدالة الإجراءات (معامل ارتباط=0.228) ، أما (السعود و سلطان ، 2009 :195) فقد وصل من خلال دراسته إلى أنه يتأثر بكل أبعاد العدالة التنظيمية ، وتعتبر العدالة التقييمية أكثر الأبعاد تأثيرا (معامل ارتباط=0.457) ، يليها بعد التوزيع (معامل ارتباط=0.387) ثم البعد الإجرائي (معامل ارتباط=0.384) وأخيرا بعد المعاملة (معامل ارتباط=0.319) ، وهي معاملات ارتباط أقوى من المعاملات التي توصلت إليها الدراسة السابقة لها.

## -الثقة التنظيمية:

من خلال دراسة (البدراي ، 2010 :151) يتبين أن للعدالة التنظيمية اثر على الثقة التنظيمية لدى الأفراد في مختلف المستويات (الثقة في الزملاء ، في المشرف ، في الإدارة العليا) ، حيث توصلت الدراسة إلى أن الثقة في الزملاء تأثرت بشكل اكبر بالعدالة التوزيعية(معامل ارتباط=0.474) ثم بالعدالة التعاملية(معامل ارتباط=0.333) وأخيرا بعدالة الإجراءات (معامل ارتباط=0.299). أما الثقة بالمشرف فكان البعد الأكثر تأثيرا فيها هو بعد التوزيع (معامل ارتباط=0.489) ثم بعد التعاملات (معامل ارتباط=0.465) ويليه بعد الإجراءات (معامل ارتباط=0.439).

وفيما يخص الثقة في الإدارة العليا فقد كانت أكبر المتأثرين بالعدالة التنظيمية ، وكان بعد عدالة التعاملات المؤثر الأكبر (معامل ارتباط=0.795) يليه بعد عدالة الإجراءات (معامل ارتباط=0.706) وأخيرا بعد عدالة التوزيع (معامل ارتباط=0.536) .

يمكن الاستنتاج من خلال هذه الدراسة أن الثقة في الزملاء والإدارة العليا تميلان للتأثر بالعدالة الإجرائية والتعاملية ، بينما تميل الثقة في المشرف إلى التأثر بعدالة التوزيع لأنه في نظر الأفراد المسئول الأول عن التقييم.

#### 5-1-2- النتائج الخاصة بالأداء:

الدراسات حول علاقة العدالة التنظيمية بالأداء يمكن تقسيمها إلى قسمين ، دراسات اهتمت بأداء لدوره الرسمي المحدد والمنتظر منه ، ودراسات اهتمت بالأداء خارج الدور الرسمي للفرد والذي يساهم بدور ايجابي في الأداء الجماعي داخل المنظمة دون أن يكون مدونا في قواعد رسمية ، وسيتم التطرق لعدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء بنوعيه.

#### -الأداء ضمن الأدوار الرسمية:

من الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع نجد دراسة (شعبان ، 2010: 10) ، حيث توصل الباحث إلى أن بعد خفض التكاليف وزيادة الأرباح لم يتأثر إلا بعدالة التفاعلات (معامل ارتباط=0.580) ، بينما بُعد تحسين الجودة تأثر بكل من بعدي عدالة التوزيعات (معامل ارتباط=0.770) وعدالة التفاعلات (معامل ارتباط=0.570).

أما دراسة (العميان و السعودى ، 2009: 399) فقد توصلت إلى أن الانضباط باعتباره أحد أبعاد الأداء يتأثر بقدر كبير ببعيد العدالة التقييمية (معامل ارتباط=0.720) ، وبدرجة أقل بكل من العدالة الإجرائية (معامل ارتباط=0.571) ، التعاملية (معامل ارتباط=0.556) ، التوزيعية (معامل ارتباط=0.501). حيث نستنتج من خلال هذه النتائج أن للعدالة التقييمية ومن بعدها العدالة الإجرائية دور كبير في زيادة انضباط الأفراد والتقليل من حالات التمرد على القواعد التنظيمية والإخلال بمستويات الإنتاج.

وقد توصل الباحثان في نفس الدراسة عند ربطه بين أبعاد العدالة التنظيمية ببعيد إنجاز المهام إلى أن هذا الأخير يتأثر أيضا بدرجة كبيرة ببعيد العدالة التقييمية (معامل ارتباط=0.673) ، إضافة إلى العدالة التوزيعية (معامل ارتباط=0.523) ، تليها العدالة الإجرائية (معامل ارتباط=0.501) ، وبدرجة أقل عدالة التعاملات (معامل ارتباط=0.467).

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن علاقة العدالة التنظيمية بالأداء يبقى غامضا خصوصا أن الدراسات التي تناولت المتغيرين معا اختلفت في تحديد أبعاد الأداء وكانت نتائجها مختلفة ومتناقضة أحيانا ، مما يستوجب القيام بدراسات موحدة المنهج والأدوات وتقارن بين عدد من المنظمات المختلفة الطبيعة والحجم للحصول على نتائج يمكن تعميمها إلى حد ما.

#### -الأداء ضمن الأدوار غير الرسمية:

ومن أبرز المتغيرات التي تنتمي إلى هذه الفئة وأكثرها دراسة وربطها مع متغير العدالة التنظيمية نجد متغير المواطنة التنظيمية ، حيث وفي دراسة (دويدار ، 2011: 185) وجد أن بعد العدالة الإجرائية يؤثر على بعد الإيثار (معامل ارتباط=0.306) وبعيد السلوك الحضاري (معامل ارتباط=0.457). أما بعد العدالة التقييمية فيؤثر أكثر على

بعد وعي الضمير (معامل ارتباط=0.382)، بعد الروح الرياضية (معامل ارتباط=0.432) وبعد الكياسة (معامل ارتباط=0.280).

من خلال هذه الدراسة نجد أن للعدالة التنظيمية في بعدها الإجرائي دور كبير في تنمية روح الإيثار والسلوك الحضاري، نظراً لأن كل فرد يعتبر أن حقوقه محفوظة والإجراءات المطبقة عادلة فيعمل على رد ذلك عن طريق مساعدة زملائه في حل مشاكل عملهم أو إتمام مهامهم، إضافة إلى حرص الفرد على الحفاظ على المنظمة من خلال التبليغ عن أي مخاطر محتملة والحرص على احترام إجراءات السلامة والتطوع والمبادرة لحل المشكلات.

كما أننا نلاحظ أن الاتجاه الإيجابي للأفراد نحو العدالة التقييمية يساهم في زيادة وعي الضمير عند الأفراد العاملين وتنمية الروح الرياضية والتعامل بكياسة عندهم، حيث يعتمدون لاحترام مواعيد الحضور وإنجاز المهام والالتزام بقواعد المؤسسة لأنهم راضون عن تقييم الإدارة لجهودهم، كما يساهمون في الحد من الصراعات التي تنشأ بين الزملاء وتوعيتهم لضمان تقبلهم حداً معيناً من الضغوط ودفعهم لزيادة روح التحدي عندهم، بالإضافة إلى التعامل بلطف مع الزملاء وتقديم النصيحة والمعلومات اللازمة لهم عند الحاجة.

أما (حجاج، 2012: 130-132) فقد توصل إلى أن بعد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً على أبعاد المواطنة التنظيمية هو بعد العدالة التعاملية الذي كان معامل ارتباطه مع بعد الإيثار (معامل ارتباط=0.260)، وعي الضمير (معامل ارتباط=0.360)، الروح الرياضية (معامل ارتباط=0.290)، الكياسة (معامل ارتباط=0.340)، السلوك الحضاري (معامل ارتباط=0.240).

وكان الباحث (معمر، 2014: 66) قد توصل إلى نتائج شبه مطابقة لدراسة (حجاج، 2012: 132) مما يتعارض مع نتائج دراسة (دويدار، 2011: 185)، حيث كان بعد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً على أبعاد المواطنة التنظيمية هنا أيضاً هو بعد العدالة التعاملية الذي كان معامل ارتباطه مع بعد الإيثار (معامل ارتباط=0.260)، وعي الضمير (معامل ارتباط=0.340)، الروح الرياضية (معامل ارتباط=0.300)، الكياسة (معامل ارتباط=0.260)، السلوك الحضاري (معامل ارتباط=0.380). كما وجد كلا الباحثان (حجاج، 2012: 132) و(معمر، 2014: 66) علاقة لباقي أبعاد العدالة مع أبعاد المواطنة التنظيمية لكن بدرجة أقل كثيراً من علاقتها مع بعد العدالة التعاملية.

ويلاحظ هنا أن دور العدالة الإجرائية في تنمية روح المواطنة التنظيمية أقل أهمية من أثر العدالة التقييمية وعدالة التعامل، وهذا ما تؤكدته دراسة (عبد الله، 2008: 14)، حيث توصل إلى عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية ومتغير المواطنة التنظيمية ككل (حيث لم يفرق بين أبعادها واكتفى بمعامل الارتباط مع المتغير ككل).

ونظراً إلى أن متغير المواطنة التنظيمية هو المقابل الإيجابي للمتغير التابع للدراسة الراهنة الذي هو الصراع التنظيمي فقد رأينا أن نبنى جدولاً نلخص فيه العلاقات القائمة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية من خلال نتائج الدراسات السابقة.



## الجدول رقم 01

يمثل عدد المرات التي تم الحصول فيها على علاقات إحصائية دالة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية مع متوسط هذه العلاقات:

أبعاد المتغيرين	عدالة توزيعية	عدالة إجرائية	عدالة التعاملات	عدالة تقييمية
عدد الدراسات	(03)	(02)	(03)	(01)
متوسط العلاقات	0.160	0.238	0.234	0.235
عدد الدراسات	(03)	(03)	(03)	(01)
متوسط العلاقات	0.234	0.279	0.321	0.382
عدد الدراسات	(02)	(03)	(03)	(01)
متوسط العلاقات	0.193	0.291	0.293	0.384
عدد الدراسات	(01)	(02)	(03)	(01)
متوسط العلاقات	0.167	0.215	0.259	0.280
عدد الدراسات	(02)	(02)	(03)	(01)
متوسط العلاقات	0.242	0.369	0.320	0.439

قبل التعليق على الجدول يجب الإشارة إلى أن بعد العدالة التقييمية لم يتم اعتماده إلا في دراسة (دويدار ، 2011: 185)، وهذا ما يفسر قلة المرات التي وجدت فيها علاقة دالة بينه وبين أبعاد المواطنة التنظيمية الأخرى ، كما أن معاملات الارتباط الواردة في الجدول لا تمثل نتائج دراسة بعينها ، بل هي متوسط نتائج دراسات مختلفة ولا يمكن اعتمادها إلا على سبيل المقارنة فقط. إضافة إلى أن الأرقام الطبيعية الواردة بين قوسين فوق قيمة معاملات الارتباط تعبر عن عدد الدراسات التي تطرقت للعدالة بين أبعاد العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

وبلاحظ من خلال الجدول اتفاق كل الدراسات على وجود علاقة بين بعد عدالة التعاملات مع كل أبعاد المواطنة التنظيمية ، وكانت العلاقة الأكبر مع بعدي وعي الضمير والسلوك الحضاري ، ثم يليها بعد العدالة الإجرائية والتي كانت لها علاقة أكبر على بعد الروح الرياضية مقارنة ببعد وعي الضمير ، وثالثا نجد بعد العدالة التوزيعية التي اتفقت الدراسات الثلاثة على وجود علاقة بينها وبين بعد وعي الضمير ، وهو البعد -أي بعد وعي الضمير- الذي كان متأثرا بكل أبعاد العدالة التنظيمية في الدراسات الثلاثة.

وفي الأخير يمكن الاستنتاج أن العدالة التنظيمية كمتغير مؤثر في المواطنة التنظيمية اتفقت أغلب الدراسات على أنه مؤثر خصوصا في بعده التعاملية وأن أكثر أبعاد المواطنة التنظيمية تأثرا بمتغير العدالة التنظيمية هو بعد وعي الضمير ، مع وجود علاقات ضعيفة إلى متوسطة مع كونها دالة إحصائيا.

## 2-5- نتائج ضعف العدالة التنظيمية:

بعد التطرق في العنصر السابق إلى النتائج الإيجابية لوجود العدالة التنظيمية ، سيتم التطرق الآن للنتائج السلبية لغيابها ، حيث سيتم عرض دراسات ربطت بين متغير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل ومتغيرات تابعة هي الصراع ، السلوكيات المنحرفة في العمل.

## 1-2-5- الارتباط بين درجة العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:

قبل التطرق إلى نتائج دراسة الباحثين (عطا وآخرون ، 2014: 131) ، يجب الإشارة إلى أنهما درستا متغير الصراع التنظيمي ببعده الإستراتيجي ، أي أنهما قسمتا متغير الصراع التنظيمي إلى أبعاد على حسب نوع الإستراتيجية التي يتبناها الفرد كرد فعل لانعدام العدالة التنظيمية ، وقد توصلت الباحثتان إلى أن الأفراد يميلون إلى تبني

إستراتيجية التجنب كلما ارتفعت درجة العدالة الإجرائية (معامل ارتباط=0.812) حيث يقوم الفرد بالانسحاب من الصراع وإعطاء وقت للإجراءات لحل مشكلة ، ويميلون إلى تبني إستراتيجية التهذئة كلما زادت درجة العدالة التوزيعية (معامل ارتباط=0.762) ، حيث يعد الفرد إلى التخفيف من وطأة الخلاف ومحاولة الوصول لحلول وسط للمشكلة.

أما إستراتيجية القوة وإستراتيجية المواجهة فتأثرتا أكثر بدرجة العدالة التقييمية (معامل ارتباط=0.884) و(معامل ارتباط=0.793) على التوالي ، حيث يحاول الأفراد الذي يتبنون إستراتيجية القوة بعد فقدان الأمل من حل الصراع إلى الاتصال بالإدارة العليا لحسم الموقف واستخدام القوة ضد أحد أطراف الصراع ، فيما يعتمد أصحاب إستراتيجية المواجهة إلى طرح الأسباب الحقيقية للصراع كما يرونها وتقديم حقائق ومعطيات للمساهمة في حل الصراع ، ويرجع تأثير العدالة التقييمية على تبني إستراتيجتي القوة والمواجهة في ثقة الأفراد في التقييم الجيد لآرائهم وجهودهم من طرق الإدارة العليا ، مع ضرورة الإشارة إلى تقارب كبير في معاملات الارتباط والذي دفع للاكتفاء بأكبرها قيمة.

#### 5-2-2- الارتباط بين درجة العدالة التنظيمية والسلوكيات المنحرفة في العمل:

قام (العطوي ، 2011: 172) بالتوصل إلى أن هناك علاقة متوسطة إلى قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والسلوك المنحرف في العمل الذي يعرف على أنه سلوك طوعي يقوم به الفرد بانتهاك المعايير التنظيمية بشكل يؤدي المنظمة وأعضائها ، حيث تحصل على (معامل ارتباط=0.690-) بين السلوك المنحرف وبعد عدالة الإجراءات ، وهو ارتباط قوي والأقوى بين باقي الأبعاد وهو كذلك عكسي ، ويمكن إرجاعه لكون العامل سيسلك سلوكا مضادا ومخالفا للقواعد التي يراها غير عادلة.

أما الارتباط الثاني فكان مع بعد عدالة الإجراءات (معامل ارتباط=0.600-) وهو معامل ارتباط عكسي متوسط وقريب من القوي ، وهذا دليل على تأثير السلوكيات المنحرفة بدرجة عدالة توزيع الموارد في المنظمة ، حيث أن حصول الفرد على موارد غير كافية أو غير عادلة يدفعه للسعي لتحقيق التوازن بين مخرجاته ومدخلاته عن طريق أفعال سلبية كأخذ ممتلكات المنظمة ، وتزوير الفواتير والوصول للعمل متأخرا.

#### خاتمة:

من خلال ما سبق ، يتضح أن متغير العدالة التنظيمية يتأثر بعدد من المحددات. فمن حيث المحددات الشخصية للعامل ، نجد أن الإناث أكثر تأثرا بالعدالة التنظيمية مقارنة بالذكور. كما أن ذوي الأعمار الأكبر لديهم أقوى درجات نحو العدالة التنظيمية مقارنة بالشباب ، خصوصا من أعمارهم أقل من 23 سنة. وهذه النتيجة تقترب من تلك التي تم التوصل إليها في متغير الأقدمية ، حيث أن قوة الاتجاه نحو متغير العدالة التنظيمية يتناسب طرديا مع أقدمية العامل. بالإضافة إلى علاقة طردية مع المستوى التعليمي. أما من حيث المحددات التنظيمية ، نجد الثقافة التنظيمية وطبيعة العلاقة بين أفراد جماعة العمل والمستوى الوظيفي للعامل. كما تم التوصل أيضا لعدد من النتائج الخاصة بالعدالة التنظيمية ، فعندما ترتفع درجة العدالة فإن ذلك يرتبط إيجابا مع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي الثقة في المنظمة ، بالإضافة إلى زيادة الأداء وارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية. أما عندما تضعف درجة العدالة التنظيمية فإن النتائج ستكون ارتفاعا في درجة الصراع التنظيمي ، وزيادة السلوكيات المنحرفة في العمل.

## قائمة المراجع:

## المراجع باللغة العربية:

- البدراي، حمد. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية: دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. أطروحة دكتوراه.
- بدوي، محمد. (2003). قاموس أكسفورد المحيط: إنجليزي-عربي. لبنان. دار أكاديميا للنشر.
- البشاشة، سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال 04(04)، 461-427.
- البلعكي، منير. (1970). قاموس المورد: إنجليزي-عربي. لبنان. دار العلم للملايين للنشر.
- تير، رضا. (2007). اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك الإدارة العمومية الجزائرية في العمل: مقارنة العدالة التنظيمية. جامعة يوسف بن خدة. أطروحة دكتوراه.
- الجراني، محمد. (2004). معجم التعريفات. مصر. دار الفضيلة للنشر.
- جلدة، سامر. (2008). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جودة، عبد المحسن وذكروزي، ابراهيم وخشان، عبد النبي. (2012). العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدم الأمان الوظيفي. المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر، 03(36)، 439-409.
- خالدية مصطفى عطا و مها عارف بريسم. (2014). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي. مجلة كلية المامون. (23)، 157-119.
- دويدار، محمد. (2011). أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة. 03(35)، 145-183.
- الربيعي، محمد و الحدراوي، حامد و علي، حمودي. (2012). العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية بجامعة بابل بالعراق، 07(26)، 28-60.
- السعود، راتب و سلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق. 1(25)، 231-191.
- سعيد، محمد. (2004). قاموس القاموس: فرنسي - عربي. لبنان. دار الكتب العلمية.
- شعبان، عبد الكريم. (2010). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية بالعراق، 1(03)، 165-197.
- عبد الله، أنيس. (2008). العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق، 04(12)، 31-9.
- العطوي، حسين. (2011). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل سميت المثنى. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(21)، 187-167.

العمرى ، أيمن. (2010). النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة اتحاد الجامعات العربية بالأردن ، 1(56) ، 183-211.

العيان ، محمد والسعودي ، أحمد. (2009). أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة. 01(33) ، 395-454.

الفيروز ابادي ، محمد. (2004). القاموس المحيط. ط8. لبنان. مؤسسة الرسالة للنشر.

معلوف ، لويس. (د.س). المنجد في اللغة. ط19. بيروت. المطبعة الكاثوليكية.

معمرى ، حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم الثانوي. جامعة ورقلة. أطروحة دكتوراه.

### قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

Abbad, Hicham. (2009). De la perception de l'injustice aux comportements opportunistes: proposition d'une grille de lecture des relations entre PSL et grands distributeurs. Revue Logistique & Management, 02(17), 41-50 .

Abdullah, Anis. (2008). Procedural justice and its impact on the behavior of organizational citizenship. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences in Iraq, 04 (12), 9-31.

Atwi, Hussein. (2011). Organizational justice and organizational integration and their role in reducing deviant business behavior. An applied study in Al-Muthanna Cement Factory. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, 7 (21), 167-187.

Admane ,Merizek et Admane, Abdellah. (2014). La perception de la justice organisationnelle dans les banques Algériennes, Cas de la Banque Extérieure d'Algérie. Revue MÂAREF, (17), 1-20.

Al-Badrani, Hamad. (2010). Organizational justice and its relationship to trust among workers in security organizations: a field study for security inspection personnel at Saudi international airports. Naif University of Security Sciences. PhD thesis.

Badawi, Muhammad. (2003), Oxford Dictionary: English-Arabic. Lebanon. Academic Publishing House.

Al Bashabsha, Samer. (2008). The effect of organizational justice on developing organizational symmetry in Jordanian public institutions. Jordanian Journal of Business Administration 04 (04), 427-461.

Al Saud, Ratib and Sultan, Susan. (2009). The degree of organizational justice for the heads of academic departments in the official Jordanian universities and their relationship to the organizational loyalty of their faculty members, Damascus University Journal. 1 + 2 (25), 191-231.

Alamiane, Muhammad and Saudi, Ahmed. (2009). The impact of organizational justice on job performance among workers in Jordanian ministries, Egyptian Journal of Business Studies at Mansoura University. 01 (33), 395-454.

Alfayrouz Abadi, Mohamed. (2004). Surrounding dictionary. I 08. Lebanon. Al Resala Foundation for Publishing.

Al-Jarjani, Muhammad. (2004). Glossary of definitions. Egypt. Fadila Publishing House.

Al-Omari, Ayman. (2010). Organizational models prevailing in Jordanian universities and their relationship to organizational justice as recognized by faculty members. *Journal of the Federation of Arab Universities in Jordan*, 1 (56), 183-211.

Al-Rubaie, Mohammed and Al-Hadrawi, Hamed and Ali, Hamoudi. (2012). The relationship between organizational justice and job alienation. *Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies at the University of Babylon, Iraq*, 07 (26), 28-60.

Baalbaki, Munir. (1970). *Al-Mawred Dictionary: English-Arabic*. Lebanon. House of science for millions to publish.

Djelda, Samer. (2008). *Organizational behavior and modern management theories*, Jordan. Osama House for Publishing and Distribution.

Djouda, Abdel Mohsen and Dakroury, Ibrahim and Khashan, Abdel Nabi. (2012). The relationship between organizational justice and job insecurity. *Egyptian Journal of Commercial Studies in Egypt*, 03 (36), 409-439.

Dwedat, Muhammad. (2011). The impact of the realization of organizational justice on the contextual performance of employees at Damietta Port Authority, *Egyptian Journal of Business Studies at Mansoura University*. 03 (35), 183-145.

El Akremi, Assaad et Guerrero, Sylvie et Neveu, Jean-Pierre. (2006). *Comportement organisationnel*. France. Editions De Boeck.

Khalidiya Mustafa Atta and Maha Aref Bersim. (2014). Organizational justice and its impact on reducing organizational conflict. *Mamoun College Journal*. (23), 119-157.

Levy-Leboyer, Claude. (2006). *La motivation au travail: modèles et stratégies*. France. Editions d'organisation.

Louche, Claude. (2007) *psychologie sociale des organisations*. 2<sup>ème</sup> édition. France. Editions Armand colin.

Maalouf, Louis. (tuck). *Upholstered in the language*. I 19. Beirut. Catholic Press.

Maamri, Hamza. (2014). *Realizing organizational justice and its relationship to the behavior of organizational citizenship for secondary education teachers*. Ouargla University. PhD thesis.

Said Mohamed. (2004). *Dictionary dictionary: French - Arabic*. Lebanon. Scientific Books House.

Shaaban, Abdel Karim. (2010). The role of organizational justice in achieving outstanding university performance: an applied study at the College of Administration and Economics at the University of Kufa. *Al-Ghari Magazine for Economic and Administrative Sciences in Iraq*, 1 (03), 165-197.

Tir, Reda. (2007). *Concerns about conducting human resources and the behavior of the Algerian public administration at work: an approach to organizational justice*. Youssef Ibn Khaddah University. PhD thesis.