



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التخصص: تخصص إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في تخصص: إدارة الموارد البشرية

العدالة التنظيمية

(دراسة حالة مؤسسة إستشفائية د. ترشين

إبراهيم)

تحت إشراف الأستاذة:

د. زقيب خيرة

إعداد الطالبة:

باعلي وسعيد خليل

الشيهازي نصر الدين

بهدي سعيد

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التخصص: تخصص إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في تخصص: إدارة الموارد البشرية

العدالة التنظيمية

(دراسة حالة مؤسسة إستشفائية د. ترشين

إبراهيم)

تحت إشراف الأستاذة:

د. زقيب خيرة

إعداد الطالبة:

باعلي وسعيد خليل

الشيحاني نصر الدين

بهدي سعيد

السنة الجامعية: 2023/2022

إهداء

أهدي تخرجي هذا إلى من علمني العطاء وإلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار "والدي العزيز" وإلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان والتفاني وإلى بسملة الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها سر نجاحي أغلى الحبايب "أمي الحبيبة" وإلى من له الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي ومن منة تعلمت المثابرة والاجتهاد وإلى من بهم أكبر وعليهم أعتد وإلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفت معهم معنى الحياة "إخوتي وأخواتي" وإلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من برفقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة سرت وإلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير "أصدقائي الأعزاء" بتوفيق من الله، وبدعاء من الام لم يبق سوى خطوات قليلة لإنهاء مسيرتي الدراسية، شكراً لكل من مد لي يد العون أهدي. تخرجي

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بمقامه, والصلاة والسلام على نبي الخلق و إمامه, محمد بن عبدالله, و على

آله وصحبه ومن والاه, أما بعد:

يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذه الرسالة أن أتوجه إلى الله العليّ القدير بالحمد والشكر, الذي هداني و أنار الطريق أمامي و أمدني بالعزم و التصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع, وقيض لي من الأساتذة الأجلاء و العلماء الأفاضل من أناروا لي سبيل العلم , و أرشدوني إلى الطريق الصواب.

أجد إلزاماً عليّ أن أنسب الفضل لأهله وفاءاً و عرفاناً و أتقدم بوافر الشكر و عظيم الامتنان إلى من منحني الرعاية الصادقة, و التوجيه المخلص منذ اللحظة الأولى من كتابة هذه الرسالة, و حتى خرجت بهذه الصورة و أخص بالذكر سعادة الدكتورة: رقيب خيرة, فكانت التي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة مقيلاً لعنرتي و باعث في النفس الهمة والعزيمة كلما أوهنت خطوة, و نعم المعلمة التي وهبت نفسها لخدمة العلم و طلابه فانه أسأل أن يجزيها خير الجزاء و يحفظها ذخراً و سناً لأهلها و وطنها, هي التي أعطت , ووجهت و أرشدت, فكانت كريمة العطايا نبيلة السجايا واسعة الصدر جليلة القدر جميلة التحامل فلها الشكر وخالص الدعاء و أسأل الله أن يجزل لها الأجر والجزاء

كما أتقدم بخالص الشكر لكل من سعادة الدكتور: الزين على تفضله بتحكيم خطة هذه الدراسة وإسداء ملاحظاته وتوجيهاته القيمة عليها كما أشكر جميع الإخوة الزملاء طلبة الدراسات العليا بقسم الإدارة الصحية سائلاً من الله عز وجل أن يبارك جهودهم و يجعلها في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العدالة التنظيمية لدى المؤسسة الاستشفائية الجوارية (مستشفى دكتور تيريشين إبراهيم العمومي التابع لمديرية الصحة). لذلك تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائماً لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مع الاستعانة بالمنهج الاستقرائي من لكونه خلال دراسة ميدانية حول العدالة التنظيمية، تهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، وتعميم النتائج في الأخير. ويتكون مجتمع الدراسة في من مدير المرد البشري بشكل أساسي كونه المرافق لأول والمجيب على تساؤلات الدراسة وشملت العينة التي أجريت الدراسة أيضاً رؤساء المصالح الأخرى والعمال وبعض المرضى وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها لدى المؤسسة حسن جداً مع بعض الملاحظات والإضافات، كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كان جيداً، وفي الأخير تم التوصل بان العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، العناصر الطبية (الكوادر) والعناصر الطبية المساعدة.

This study aims at analyzing organizational justice at the neighborhood hospital institution (Dr. Terishin Ibrahim Public Hospital affiliated to the Directorate of Health). Therefore, the descriptive analytical approach was adopted because it is suitable for presenting various concepts related to organizational justice and organizational commitment, with the help of the inductive approach as it is through a field study on Organizational justice, which aims to answer the problem of the study, and generalize the results in the end.

The study population consists mainly of the human resource manager, being the companion to the first and responding to the study's questions. The sample that conducted the study also included heads of other departments, workers, and some patients. The study came out with a set of results, the most important of which are: The level of organizational justice in all its dimensions in the institution is very good with some observations. And additions, the results also showed that the level of organizational commitment and job satisfaction was good, and finally it was concluded that organizational justice has a positive impact on the organization.

محتوى البحث

4	الإهداء.....
5	شكر و عرفان.....
6	ملخص البحث.....
8	محتوى البحث.....
10	مقدمة.....
11	مشكلة الدراسة.....
12	الفرضيات.....
12	أهمية الدراسة.....
13	أهداف الدراسة.....
13	هيكل الدراسة.....
14	الدراسات السابقة.....

الفصل الاول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

18	التطور التاريخي للعدالة.....
21	نشأة العدالة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث.....
22	مفهوم العدالة التنظيمية.....
26	المفهوم الإداري الحديث للعدالة التنظيمية.....
27	أبعاد العدالة التنظيمية.....
34	أهمية العدالة التنظيمية.....
36	مقومات العدالة التنظيمية.....

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية- دراسة حالة

39	تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية غرداية.....
44	دراسة حال العدالة التنظيمية في المؤسسة.الإستشفائية محل الدراسة.....
48	نتائج مناقشة الدراسة والتحليل.....
49	الخاتمة .النتائج التوصيات.....
51	المراجع والملاحق

مقدمة العدالة هي المطلب النهائي والهدف الغائي لأي تجمعات بشرية متوازنة، فلا يمكن لأي

تخطيط أو إستراتيجية أو تكتيك أن يتخطى هذا المبدأ في أبعاده السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية. ونظر للأهمية المتزيدة، لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية؛ لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين، الذي تميز بتسارع وتيرة التغييرات العالمية، أدت إلى اهتماماً متصاعداً بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية -التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات - أكثر احتياجاً إلى الشعور بالاكتمال النفسي والمادي لتقدم في المقابل الالتزامات على الأمد البعيد. و يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين، وظهر مدرسة العلوم ارتباطاً السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت أوثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني واهتمت أساساً بما وصفته بالطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني، واستيعاب محتواه الفكري واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد. وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه، وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته، وتطور أدوات قياسه، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي وقد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة، ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط، وكذلك تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة؛ لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق

الأهداف. أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على العدالة التنظيمية ونحاول دراستها لدى موظفي مستشفى الدكتور تيريشين إبراهيم

مشكلة الدراسة :

من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثون ومن خلال المقابلات الشخصية التي أجروها مع بعض من العناصر الاطارية منها و الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات قيد الدراسة لوحظ آراء مختلفة حول العدالة التنظيمية بين مؤيد لها وبراها عنصر مهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وبالمقابل يوجد من يراها بأنها مجرد عنصر خارجي لا يقدم إضافة ولا يشكل فارق

الإشكالية الرئيسية مامدى تأثير العدالة التنظيمية على المؤسسة الاستشفائية العمومية محل الدراسة ؟

الإشكاليات الفرعية

-- هل للعدالة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي لدى هذه العناصر التي يمكن حصرها في بعض الصور والتي منها كثرة الغياب, والتأخير عن العمل, كثرة الاستقالات, والصراع الوظيفي, واصابات العمل ؟

-- وهل للعدالة التنظيمية تأثير على الخصائص التنظيمية للعناصر الطبية ؟

-- وهل هذا التأثير يشمل كل خصائص المنظمة ؟

فرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على المؤسسة محل الدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية لا يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على المؤسسة محل الدراسة

الفرضيات الفرعية يشمل التأثير جانب الرضا الوظيفي

يشمل التأثير كل خصائص المنظمة

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تحقيق إضافة متواضعة للمكتبة العربية و تزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة من خال توضيح المساهمة التي يمكن أن تضيفها دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة لمدينة غرداية كما سوف تساهم في فتح المجال أمام باحثين آخرين في إعداد دراسات تتناول أهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في قطاعات أخرى.

وكذلك تعتبر إضافة علمية للباحثين من خلال زيادة معلوماتهم بالإطلاع على موضوعي

العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وارتباط كلا الموضوعين بالعديد من المواضيع الأخرى.

ثانياً: الأهمية العملية

وتتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في محاولة معرفة الخلل و القصور الموجود في درجة العدالة التنظيمية في المستشفيات، ومدى تأثيرها وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ووضع الحلول المناسبة لها بما يساعد للوصول إلى توفير الخدمات المطلوبة والمرجوة من العناصر داخل المستشفيات، ولقت نظر المسؤولين في قطاع الصحة في مدينة غرداية لأهمية نتائج العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعناصر الطبية و الطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بالمدينة ، وبما يسهم في عملية التحسين والتطوير المستمر لهذا القطاع.

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي الآتي وهو التعرف حال العدالة التنظيمية للعناصر الطبية المساعدة بالمستشفى العام د تيريشين بمدينة غرداية ، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة العدالة التنظيمية التي تشعر بها العناصر الطبية المساعدة بالمستشفيات قيد الدراسة.

2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به العناصر الطبية و الطبية المساعدة

3. دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية والوظيفية للعناصر الطبية و الطبية المساعدة في درجة العدالة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي بالمستشفيات قيد الدراسة.

4. الوصول إلى نتائج وتوصيات توضح درجة علاقة العدالة التنظيمية و تطبيقها للحصول على الرضا الوظيفي لدى العناصر الطبية والطبية المساعدة بالقطاع الصحي.

هيكل الدراسة الدراسة :

وذلك من خلال وفق خطة أولها طرح للاشكالية والفرضيات ولأهمية الدراسة ثم لإثبات الفرضيات اونفيها
تبنى الدراسة وفق فصلين

:الفصل الأول: يتضمن دراسة تحليلية نظرية للعدالة التنظيمية ، و ا لدرسات السابقة . أما في الفصل

الثاني: سنحاول التعرف على العدالة التنظيمية وتطبيقها على المؤسسة الاستشفائية د تيريشين اوغيابها وتأثيرها

الدراسات السابقة:

1. دراسة (محمد بن جابر الشهري, 2014) بعنوان "مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس

الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة

نظرهم", هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية و أبعادها (عدالة

التوزيع والإجراءات و التفاعلية /التعاملات و التقييمية والأخلاقية) من وجهة نظر المعلمين و

التعرف على درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة جدة من وجهة نظرهم,

كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق العدالة التنظيمية ودافعية

الإنجاز لدى المعلمين, وقد أوضحت النتائج أن درجة تحقق العدالة التنظيمية كانت عالية لأداة

ككل, وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول مستوى العدالة

التنظيمية تعزى لمتغير الدورات التدريبية والمؤهل العلمي باستثناء الفروق التي ظهرت على

مجال عدالة التوزيع و التي كانت لصالح مستوى دراسات عليا, بينما لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالدرجة الكلية و

أبعادها باستثناء الفروق التي ظهرت بمجال العدالة التقييمية, ولصالح 10 سنوات فأكثر.

د ادرسة رشدي عبد اللطيف وادي (2007) بعنوان:العدالة التنظيمية ادرسة ميدانية على الو از

ارت الفلسطينية في قطاع غزة.

: موضوع الدراسة هدفت ا الدراسة إلى : التعرف إلى مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى

موظفي بعض الو از ارت الفلسطينية دارة الموارد البشرية بما يكفل في قطاع غزة وذلك من أجل

تحسين مستوى التنمية البشرية و تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة .موظفاً أجريت هذه الد ارسه

على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 652 ممن يشغلون امركز ا إشرافية قيادية من مجتم ا ع

الدرسة الذي يضم أكبر من ست وازارت فلسطينية في غزة وتم تصميم استبانته لجمع البيانات

و(استخدام اختبار) spss)و التباين الأحادي واختبار "تاهمان" للمقارنات المتعددة ومعامل ارتباط

بيرسون وسبيرمان ا برون واختبار ألفاكرونباخ.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في وزارت الفلسطينية في قطاع غزة أن إحساس الأفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة وذلك بنسبة 61.93%
-وجود عدالة إجراءات بدرجة ضعيفة وبمستوى فوق المتوسط حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 59.20% أي أن آراء العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج جاءت محايدة. التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات كما تمثل عدالة المعاملة التي يحضونلا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار وآراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية إليها لدى الإجراءات الرسمية بنسبة 57.20 %

-توجد عدالة تنظيمية في وزارت الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي يساوي 59.59%.

- أثبتت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في وزارت الفلسطينية في قطاع غزة.

2- دراسة سامر عبد المجيد البشابشة (2008) بعنوان: اثر العدالة التنظيمية في بلورة التعامل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية - ادرسة ميدانية-

-هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على تحليل اثر العدالة التنظيمية في بلورة التعامل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. أجريت هذه الدراسة على عينة بلغ تعدادها الصافي 919 مفردة وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (Spss) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي تحليل الانحدار البسيط تحليل الانحدار المتعدد معامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار التدريجي.

-توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن تصور العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى و جاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي.

- إن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة فقد احتل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة.

- إن هناك اثر ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

3- الدراسات الأجنبية :

دراسة (Kaur ,Dorji 2019), بعنوان :أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (دراسة تصويرية لمعلمي بوتان)،

هدفت الدراسة في الأساس إلى إيجاد تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة بوتان، وتم تطبيق الدراسة للعدالة التنظيمية على وإيجابياً كبيراً ، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تأثيراً على عينة بلغ حجمها 200 أستاذاً الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك أساساً إلى العدالة الإجرائية، أما البعدين الآخرين من أبعاد العدالة التنظيمية فقد كان لهما تأثير ضئيل.

. دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي Naghipour, and Others, 2018:

دراسة حالة المعلمات، هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي للمعلمات في إيران، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية وهامة بين جميع مكونات العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة تنبؤية كبيرة بين العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية مع الالتزام المستمر والالتزام المعياري.

دراسة (Attar, and Others, 2017) بعنوان :العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة حالة التجار المعتمدين في كينيا، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية للموظفين ومستوى الالتزام التنظيمي، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها- :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصور العدالة التنظيمية للمشاركين ومستويات الالتزام التنظيمي؛

أن العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية ليس لهما تأثير عد العدالة

- أظهرت نتائج الدراسة أيضاً على الالتزام التنظيمي، في حين أن ب التعاملية له تأثير قوي على الالتزام التنظيمي.

الفصل الاول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية

1: التطور التاريخي للعدالة

2: نشأة العدالة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث

3: مفهوم العدالة التنظيمية

4: المفهوم الإداري الحديث للعدالة التنظيمية

5: أبعاد العدالة التنظيمية

6: أهمية العدالة التنظيمية

7: مقومات العدالة التنظيمية

1 : التطور التاريخي للعدالة

إذا تتبعنا تاريخ الأخلاق و العدالة بصفة عامة فإننا قد لا نجد لها مدارس أو مذاهب قبل سقراط, لأن التاريخ عند اليونان كان منصباً على الظواهر الطبيعية آنذاك التي يخافها الإنسان و يخشاها, و رغم هذا توجد إرهابات مبكرة في الديانات الشرقية لهذه المبادئ, ففي مصر عاش كثير من الحكماء الذين تحدثوا عن العدالة مثل "بتاج" الذي كان أشهر أقواله: "لا تكن خجولاً إلى الحد الذي لا تذكر الحق, و لا تكن مقهوراً فتنطق زوراً و بهتاناً", و كان ينصح فرعون بضرورة تطبيق العدالة لا سيما العدالة الاجتماعية, و قد ظهر في الآثار الفرعونية شعار العدالة وهو عبارة عن امرأة كيفية البصر تمسك بكفي مي ازن على استقامة واحدة رمزاً للعدالة الحقّة (معاش, 2009, 95).¹

كما خص القرآن الكريم والسنة النبوية الحديث عن قيمة العدل بتعبي ارت كثيرة تأمر بتطبيق العدل وتحقيقه قولاً وعملاً وحكماً, في جميع مجالات الحياة الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية, وتضع بذلك ثلاثة محاور رئيسية لمفهوم العدل (معاش, 2009, 116):

1- تحقيق العدل في كل صوره , و هو أهم المبادئ الدينية والأخلاقية قال تعالى: " وَأَمْرٌ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ " (سورة الشورى , الآية 15).

2- تحقيق العدل ومقاومة الظلم قال تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ" (سورة النحل, الآية 90).

3- تحقيق العدل و العدالة مهما كانت الأطراف المتنازعة, سواء بين الحاكم و المحكوم, بين

المسلمين, وبغض النظر عن القرابة, أو العقائد الدينية قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا

¹ عمرو, علاء الدين 'تاريخ الاخلاق و العدالة في مصر القديمة ' مجلة المعهد العالي للدراسات التكنولوجية في السويس المجلد 9. 2009. ص95-105

كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا
فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلُّوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا (سورة النساء، الآية 135).

1: العدالة التنظيمية

تحتل قضية العدالة التنظيمية حيز مهم في الحياة التنظيمية، وقد نال هذا المفهوم تغيير مثير منذ ستينات القرن المنصرم، ولعل هذا الاهتمام نتج عن ردود الفعل النفسية التي يسببها للناس و التي تقودهم إلى ممارسات أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أثارها السيئة، وهذا ما أكدته العديد من البحوث التطبيقية و التي استنتجت بأن مشاعر و أفكار و تصرفات الناس تتشكل عن طريق حكمهم عن العدالة التي يدركونها من الآخرين، فضلاً عن هذا فإن هذه البحوث اقترحت بأن المعلومات حول العدالة تمثل شيء مركزي لتقييمات الناس حول مواقفهم الاجتماعية (العطوي، 2007، 170)، كما استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، وقد تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور العدالة التوزيعية، حيث ينزع عالأفراد إلى تقييم نتائج العمل وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأي المساواة والعدالة، وتعود جذور هذه النظرية لآدمز (Adams, 1963)، وتحديدًا فنظرية العدالة التي جادل فيها تفيد أن تقييم العدالة من قبل الأفراد هي عملية إدراكية عقلية، ويقوم بمقتضاها الفرد بمقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله وما ترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظير مماثل يعتبره الفرد الأول أساساً مرجعياً للمقارنة من حيث المدخلات و النتائج (الشك، 2007، 50).²

وتقوم نظريات العدالة على مسلمة أساسية مفادها أن الأف ارد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل (المنظمة)، كما أن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقة (إدراك عدم العدالة) يفترض أنه يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة

² العطوي عبد الرحمان " العدالة التنظيمية تأثيرها على سلوك الفرد في المنظمة "مجلة الإدارة و الاقتصاد 2007 . ص 161-

من المتغيرات السلوكية والمعرفية لدى الفرد في محاولة منه لتقليل التوتر, وقد تعرض المنهج النظري إلى انتقادات كثيرة, منها عجز هذه النظرية عن تقديم صورة متكاملة عن العدالة التنظيمية(الشك,50,2007).³

ونقيضاً لذلك اقترح Folger and Greenberg 1985 نموذجاً بديلاً عن العدالة التوزيعية أطلقا عليه العدالة الإجرائية, وينصب تركيز هذا التوجه النظري على عملية العدالة نفسها بصرف النظر عن مخرجاتها, أي بمعنى آخر التركيز على تأثير إجراءات اتخاذ القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية, فبصرف النظر عما إذا كانت نتائج قرار معين هي ترقية أو مكافأة أو حتى عقوبة, فإن المحدد الأساسي لإدراك عدالة هذه القرارات على تصورات⁴

الأفراد تجاه العدالة التنظيمية هو الطريق أو المسلك الذي من خلاله تم الوصول إلى مضمون ونوعية القرار(الشك,51,2007).

أما (Leventhal,1980,28) فقد اتبع منهجاً مغايراً في التعامل مع مسألة العدالة الإجرائية, وذلك من خلال قيامه بتحديد المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة, فمدى الاعتقاد بوجود عدالة إجرائية يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة من القواعد الإجرائية, والتي سوف نتطرق الباحثة للحديث عنها فيما بعد(الشك,51,2007).

ويجب الإشارة إلى أن Leventhal عندما طرح هذه القواعد أكد بأنها لا تتمتع بأثقال و أوازن متساوية في أغلب الأحوال, بل إن الأف ارد ينزعون بصورة تلقائية إلى ترجيح قواعد معينة دون الأخرى, وفقاً لمقتضيات الموقف(الشك,51,2007).

³ الشك,ع "دراسة في السلوك المنظمي " مجلة كلية الاقتصاد و الإدارة .جامعة القاهرة 2007 .ص 45-75

⁴ الشك,نجاح " العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية " مجلة الإدارة العامة 2007 . ص 37- 59

2: نشأة العدالة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث

من خلال إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات و المراجع ذات العلاقة يتضح مساهمة المفكرين الذين كان لأفكارهم تأثير على الفكر الإداري و كيفية اهتمامهم بإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية, و يشير الجدول رقم(1) إلى هذه المدارس:

الجدول رقم(1) يوضح نشأة العدالة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث

المدخل الكلاسيكي للإدارة			
اسم النظرية	الإدارة العلمية لفرديريك تايلور	المبادئ الإدارية: هنري فايول	البيروقراطية: ماكس ويبير
افتراضات الأساسية	الإنسان كائن اقتصادي رشيد, يسعى إلى تعظيم العائد المادي, ينفذ و لا يشارك في القرارات (السلطة أساس الإدارة).		
الإجراءات المستخدمة لإدارة العاملين للعدالة التنظيمية	تحسين ظروف العمل المادية(تهوية,الإضاءة)... تقسيم العمل والتخصص دراسة الحركة و الوقت. إعداد بطاقة وصف وظيفة, الاختيار السليم للعاملين ووضعهم في المكان المناسب.	المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:تقسيم العمل,الأجر المناسب,الترتيب. عدالة الإجراءات: المساواة,السلطة والمسئولية, تسلسل السلطة,الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية المركزية.	تقسيم العمل. تسلسل السلطة. قوانين العمل الرسمية الموضوعية بدلاً من الشخصية الترقية على أساس الجدارة.
أوجه العدالة	الحصول على العائد المادي المناسب, الاختيار المناسب, التأهيل المناسب, مبادئ إدارية موحدة(المساواة, التأديب, وتسلسل السلطة) الموضوعية في ممارسة إدارة الموارد البشرية (مثل الاختيار والتعيين والترقية)		
مدخل العلاقات الإنسانية (ألتونمايو)			
افتراضات الأساسية	الإنسان كائن اجتماعي, العائد النفسي والاجتماعي (غير مادي) إضافة إلى الحافز المادي.		

الإجراءات التنظيمية لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية	العمل الجماعي, فرق العمل, القيادة الديمقراطية, اتجاهات ودوافع العاملين, الروح المعنوية للعاملين, تنظيمات العمل غير الرسمية, الرضا الوظيفي مشاركة العاملين في صنع القرارات المتخذة.
أوجه العدالة	التقدير و الاعتراف بالجهد الذي يبذله الفرد, الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية, الرغبة في العمل الجماعي و تكوين فرق العمل.
مدخل النظم المفتوحة (التفاعل مع البيئة): معظم نظريات الإدارة الحديثة, نظم مفتوحة	
الافتراضات الأساسية	النظرة الشمولية للمنظمة, التفاعل مع البيئة الخارجية.
الإجراءات المستخدمة لإدارة العاملين للعدالة التنظيمية (أوجه العدالة)	الوعي البيئي, التغذية العكسية, الدورية, مقاومة الاندثار السلبي, الاستقرار, النمو والتوسع, التوازن والتكيف.

فرج محمد عبدالرحيم " العدالة التنظيمية مفهومها و علاقتها بالرضا الوظيفي " المجلة العربية لادارة الاعمال 2013 . ص

30 - 11

يتضح من الجدول السابق الأساليب المختلفة التي اعتمدت عليها كل مدرسة من المدارس الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية, ومالها من أهمية خاصة في الرضا الوظيفي, و إنشاء علاقات حسنة في بيئة العمل بين كافة المستويات الإدارية, وهذه الأساليب المختلفة توضح أن العدالة التنظيمية أنواع مكملة لبعضها البعض وهذا التكامل يساعد على فهم أوسع لمفهوم العدالة التنظيمية⁵

3: مفهوم العدالة التنظيمية

على الرغم من اختراق مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية في أدبيات السلوك التنظيمي بصورة سريعة ومؤثرة إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه من الباحثين والمتخصصين حول هذا المفهوم, وذلك بسبب النظر له من زوايا مختلفة, و تشير العدالة التنظيمية إلى المعالجة العادلة و الأخلاقية للأفراد ضمن المنظمة, وذكرها بأنها معاملة الأفراد بإنصاف و منحهم ما يستحقونه, ولقد ظهر مفهوم العدالة

⁵ فرج محمد عبدالرحيم " العدالة التنظيمية مفهومها و علاقتها بالرضا الوظيفي " المجلة العربية لادارة الاعمال 2013 . ص

30 - 11

التنظيمية في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية, كما استخدم العديد من الباحثين ومنهم العدالة التنظيمية للتنبؤ بالسلوكيات الأخلاقية في مواقع العمل⁶

زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بمفهوم العدالة التنظيمية و ذلك بوصفها أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب, وعلى أداء المنظمة من جانب آخر و يرجع هذا الاهتمام إلى أن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية أو عندما يدرك الفرد عدم العدالة أو أنه يعامل معاملة غير عادلة, قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي, وانخفاض الالتزام التنظيمي, وانخفاض الأداء الوظيفي⁷, إن مفهوم العدالة بشكل عام هو إعطاء كل فرد ما يستحقه من عوائد لأدائه , و يذكر بأن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية المساواة التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلموها و أيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين, وان عدم إدراك العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي يُنشِط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر, وتعرف المدخلات على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل العمر, والحالة الاجتماعية, والتعليم, والجهود المبذولة, والقابلية والمهارة ومدة الخدمة وغيرها, في حين تعرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت, والنقود, والترقية الاجتماعية, والسلطة وغيرها(Ortiz,1999,4).

هناك من يرى بأنها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة, و تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة, فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة, و في ضوء هذين المعنيين للعدالة التوزيعية وضع (folger & cropanzano 1980), جانبيين أساسيين لها, هما: جانب مادي (هيكل التوزيعات) و جانب اجتماعي (هيكل التعاملات) والتي سيتم التطرق إليهما لاحقاً, و كذلك عرفتها (حواس,2003,46) على إنها تعكس كل من عدالة المخرجات و كذلك عدالة

⁶ قنديل عمر " تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين " مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية 2012. ص1-18

⁷ حواس محمد " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي " مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية 2007. ص 289-308

الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات, و كذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية, و يتضح من التعريف بأن العدالة سلوك أخلاقي نابع من رفض التعامل على أساس التحيز تحت أي مسوغ و معاملة الجميع على أساس الأداء و القوانين و التعليمات, و نتيجة لمحصلة طرفين هما الجهود المبذولة و العوائد المتحققة منها(الخفاجي,13,2012).

كما عرفت العدالة التنظيمية: بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي و الإنساني⁸(محمد,12,2012). و يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى الدرجة التي يعتقد بها العاملين بأن النتائج التي يتلقونها و طرق معاملتهم داخل المنظمة بصورة نزيهة و عادلة, و يتوافق مع المعايير الأخلاقية للتحقق من مجموعة من المواقف ذات الصلة تنظيمياً و سلوكياً, حيث إن الظلم في أماكن العمل يؤدي إلى الضغوطات و التي بدورها تؤثر على قدرة العامل على التأقلم و التكيف مع متطلبات العمل بالمقارنة مع أولئك الذين يعاملون بعدالة, ويقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل, أو إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل, أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم و سلوكياتهم في العمل, وتشير العدالة التنظيمية إلى أنها فكرة الفعل أو القرار الصحيح أخلاقياً المحدد بموجب الدين و القانون والأخلاق⁹, و على الرغم من أن المؤشر الرئيسي الذي يستخدمه كثير من العاملين للحكم على ما إذا كانت هناك عدالة تنظيمية أم لا هو حجم المخرجات (العوائد) التي يحصلون عليها مقابل مدخلاتهم (أدائهم), لذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة و موضوعية الإجراءات و التعاملات.

و أشار أزيد إلى أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة و موضوعية المخرجات و الإجراءات التنظيمية, واستنتج العديد من الباحثين أن مفهوم العدالة التنظيمية نسبي بمعنى

⁸ محمد عبد المجيد " العدالة التنظيمية واثرا في تحقيق الرضا الوظيفي " مجلة الدراسات الإدارية و المالية 2012 . ص 102-76

⁹ المدو ايمن صالح " العدالة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي : دراسة ميدانية " مجلة جامعة القدس المفتوحة 2012. ص 60-37

أن الإجراء الذي يدركه أحد العاملين على أنه إجراء غير عادل قد يدركه عامل آخر بأنه إجراء عادل و موضوعي¹⁰ , وعُرفت بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق عنها, بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة .

وتعُرف أيضاً بأنها درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة, و تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها, و تأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين(البشاشة,2008,429), وهي أيضاً تعكس كل من عدالة المخرجات و كذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات(حواس,2003,46), و تعني بوصف وشرح دور العدالة في مكان العمل(Greenbery, 1998,399), ويمكن تعريفها بأنها شعور الموظفين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم, وقيمة مهمة واحساس و إدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وادارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمة (جودة,2010,307), فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل , فالعدالة تعتبر إلى حد كبير عاملاً سيكولوجياً.

كما يرى صديق¹¹ بأنها السلوكيات التي تؤثر إيجابياً على الأفراد حيث تؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل والثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية, ويشير إليها المحمود¹² بأنها المعاملة العادلة و الأخلاقية للعاملين في المنظمة, , ويُعرف عبود¹³ العدالة التنظيمية بأنها تلك التي تتمثل في عدالة توزيع العمل و عدالة في تماثل إجراءاته و عدالة في مقدار الحوافز المالية والمعنوية ومن وجوهاً أيضاً التمييز بين العاملين على أساس الأداء فصاحب الأداء الأعلى يمنح عائداً أعلى من صاحب الأداء الأدنى.

¹⁰ البكار إبراهيم " العدالة التنظيمية : دراسة تطبيقية " مجلة دراسات إدارية و اقتصادية المجلد 3 - 2012 . ص 1-21

¹¹ صديق.م " السلوكيات التي تؤثر إيجابياً على الافراد " مجلة الإدارة و الاقتصاد 2007. ص 25-38

¹² المحمود "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الشركات الأردنية " مجلة الإدارة و الاقتصاد 2007. ص 81-

102

¹³ عبود " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية في الأردن " مجلة الإدارة و الاقتصاد 2012.

ص 59-72

وبناء على ما تم عرضه من تعريفات وردت في أدبيات الإدارة لمصطلح العدالة التنظيمية يمكن للباحثة أن تستنتج تعريفاً لها , فالعدالة التنظيمية بمفهومها العام إحساس يشعر به العاملون داخل المنظمات, بعد حصولهم على العدالة والمساواة بنزاهة في الحقوق والواجبات, مما يجعل العامل يؤدي عمله بكفاءة , ويشعر بالولاء والانتماء التنظيمي لتلك المنظمة.

ورغم إن مفهومي العدالة و المساواة يعدان من أعم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة, فإن اهتمام الدراسات و الأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص, مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي, و إذا كانت أدبيات إدارة الأعمال في العالم الغربي لم تعطي متغير العدالة التنظيمية ما يستحقه من بحث في القطاع الحكومي فإن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضاً لم يبتعد كثيراً عن تلك الحالة .

4: المفهوم الإداري الحديث للعدالة التنظيمية

واجه علماء التنظيم تراثاً من العمل التجريبي الذي ركز على العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية, وقد ألقى بحث تنظيمي حديث على الفرق بين العدالة التوزيعية والعدالة التجريبية خاصة أن هذه البحوث فرقت تجريبياً بين عناصر العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية وأحد أهم الأهداف الرئيسية التي واجهها الباحثون المعاصرون في العدالة التنظيمية من كان يؤسس على أن الفرق بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية هي أكثر من كونها توجهاً نظرياً بسيطاً, ولكنه توجه حقيقي من منظور علم الظواهر العملي , يعد موضوع العدالة الإجرائية من الموضوعات المهمة في الإدارة بسبب تأثيره في كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها و برامجها بفاعلية وواقعية متميزة, و تأثيره أيضاً على رضا الموظفين بشكل عام و المديرين بشكل خاص.

أما عدالة التعاملات فقد توصلت الدراسات في السنوات الأخيرة إلى الاهتمام بها ومدى أهميتها أيضاً, وبهذا فإن مفهوم العدالة التنظيمية زاد الاهتمام به نظراً لأهميته بالنسبة للعاملين و لاتساع مفاهيمه الثلاثة (عدالة التوزيع, وعدالة الإجراءات, وعدالة التعاملات), ومدى أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في ممارساتهم وأعمالهم, حسب ما بينت الدراسات السابقة, فالعدالة عامة هي مقياس الأمة ودليل على حضارتها وتمدننها, وهي أساس الأمن.

إن العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع بحثاً و دراسة في السيكولوجية التنظيمية, وانه تم نشر أكثر من (300) دراسة علمية تبحث في موضوع العدالة, و قد تضمن البحث في العدالة التنظيمية في مختلف أنواع المهن المكتبية والميدانية¹⁴ (شطناوي و العقلة, 2013, 73).

5: أبعاد العدالة التنظيمية

معظم الأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية تشير إلى وجود ثلاث أبعاد رئيسية وهي (العدالة التوزيعية, العدالة الإجرائية, و عدالة التبادلات "التعاملات"), كما أضيف نوع اربع من العدالة هو العدالة التقييمية , وستتناول الدراسة الحالية العدالة التنظيمية بأربع أبعاد وهي العدالة التوزيعية, والعدالة الإجرائية, و عدالة التعاملات, والعدالة التقييمية, كالآتي:

5-1: العدالة التوزيعية

استعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين و الفلاسفة و غيرهم منذ زمن بطورها

Homans 1961 و زملائه كمصطلح شبه اقتصادي Adams 1965

و تعرف بأنها المساواة في توزيع الموارد على الأفراد , فالعدالة التوزيعية تحدد العلاقة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات وما يتحمله من تكاليف, كما أن التوازن و الانسجام بين مكانته الاجتماعية و بين مكانة غيره من أعضاء الجماعة تحدد انطباعاته بالنسبة لهم ودوافعه نحوهم مما قد يؤثر على سلوكه نحوهم و سلوكه نحوه , و تعرف بأنها أيضاً عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف, إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة, و يعد الباحثون أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة, إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة, فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة, فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة, و يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور و ترقية و حوافز مقابل جهودهم في العمل, فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات

¹⁴ شطناوي و العقلة " العدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية " مجلة دراسات نفسية 2013. ص 71-88

التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعاً لدراسات مبكرة في العدالة التوزيعية، إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات، وتعني أيضاً المخرجات التي يحصل عليها الموظف بعدالة، وتشير أيضاً إلى العوائد أو النهايات المترتبة على الوسائل و العمليات، أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها العامل من وظيفته، و كذلك تشير إلى درجة الإنصاف المدركة في توزيع المخرجات في المنظمة على ضوء المساهمات المقدمة، و يقصد بها عدالة توزيع المصادر و الفرص التنظيمية، وكذلك إدراك العاملين لعدالة الموارد المستلمة إذ يقيمون حالة المنظمة من خلال توزيع الموارد، فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل، لكي لا يقل مستوى أدائهم في منظماتهم¹⁵.

وبعدها استمرت جهود الباحثين و الخاصة بالعدالة التوزيعية بإضافة قواعد لها بهدف تحقيق العدالة التوزيعية للأفراد العاملين في المنظمات، وقد حدد Orang ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :-

- **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، و إذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- **قاعدة النوعية:** و تعني هذه القاعدة بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القبلية)، يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.
- **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر و كانت هناك امرأة متزوجة ولديها

¹⁵ الخفاجي " العدالة التوزيعية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية " مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية

أطفال و امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب تقديمها على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة. ويضيف Giapet أن عدالة التوزيع تتضمن جانبيين هما:

- جانب مادي: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه العاملين من مكافآت .
- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرار

ويضيف المحمود¹⁶ أن الفرد يقوم بحساب نسبة مساهمته مثل الذكاء، والمؤهل، والخبرة إلى الحقوق التي يحصل عليها، وبالتالي مقارنة تلك النسبة مع نسب الآخرين، وينتج عن المقارنة إحساسه إما بالعدالة أو عدمها، وتحدث المواقف والسلوكيات غير المرغوبة في العمل عند قيام الإدارة باتخاذ قرارات غير مرغوب فيها أو لا توافق تطلعات العاملين في المنظمة، فمثلاً اتخاذ الإدارة قراراً بتخفيض الأجور يؤدي إلى شعور العاملين بعدم العدالة التوزيعية .

5-2: العدالة الإجارية

تتعلق العدالة الإجارية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون، مما يمكننا من الحكم على القواعد و الإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها ، وتعرف بأنها عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات أي الإجراءات و العمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد ووسائل الترقية)¹⁷ (العطوي 2007)، وتشمل العدالة الإجارية عدالة الأجر و الطريقة التي يتم دفع فيها الأجر والعلاوات وتقييم الأداء والترقية والعقوبات والتوظيف وتسريح العاملين ، وهي أيضاً عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد ، و في مراجعة قام بها كرنبرغ Greenberg تمكن من تعريف عدالة الإجراءات على أنها الإجراءات الرسمية العادلة، و إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن

¹⁶ المحمود احمد " الإدارة الاعلالية و اثرها في الرضا الوظيفي " مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية و الانسانية 2010. ص 255-286

¹⁷ العطوي " العدالة التنظيمية و اثرها على المحاسبة الإدارية " مجلة الدراسات المحاسبية 2007. ص 41-58

العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تلك المخرجات, وتمثل الإجراءات الطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات, وهي الطرق المحددة والأساسية لإدراك الموظفين للعدالة الإجرائية, ومدى إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة بواسطة في تحديد من يستحق الكفاءة هي إجراءات عادلة وتعكس في الوقت ذاته التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف, و ينظر لعدالة الإجراءات بأنها تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين .

وقد لاحظ كرينبرغ أيضاً أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما :

- **الجانب الهيكلي:** والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية العادلة داخل المنظمة, ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب اتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات وقد حدد Leventhal المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة , وهي مجموعة من

القواعد التي أرى ضرورة أن تكون الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة مستندة إليها لكي تبدو عادلة في نظر العاملين وهي:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل و تعديل القرارات إذا ما ظهر ما يببر ذلك وبدعمه, و يطلق عليها أيضاً قاعدة القابلية للتصحيح و التي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.
- قاعدة الطريقة الثابتة: و تعني تطبيق الإجراءات نفسها على جميع الأفراد الذين يخصصهم قرار معين, دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين, وهناك بعض الباحثين يطلقون عليها قاعدة الانسجام حيث تتسجم إجراءات الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.
- القاعدة الأخلاقية: أي توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة, يعني أن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم و للمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين.

- قاعدة طمس المحاباة: وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار, وهذه القاعدة ذكرها بقاعدة عدم الانحياز أي يجب عدم تغلب المصلحة الشخصية في التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار, إذ أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكاً أز مهماً من مرتك أزت العدالة الإجرائية, وتعني أيضاً عدم التحيز عند اتخاذ القرارات بسبب اللون أو الجنس أو غير ذلك من الاختلافات¹⁸.

- قاعدة التمثيل: وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات و القيم و الاعتبار الأساسية للأفراد الذين تخصم إجراءات قرار معين أي يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة. - قاعدة الدقة: أي تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة ودقيقة حيث تعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة .

□ الجانب الاجتماعي: وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات, وقد نسميه عدالة التعاملات .

3-5: عدالة التعاملات

وهو ثالث مكونات العدالة التنظيمية ويشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات وتعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية, و التي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد, و التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين¹⁹ (دويدار,6,2008), وهي تعني درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية و التنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات ومدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس, والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس, واهتمام بمصالح الموظف²⁰ (الخشروم,312,2010).

¹⁸ عبدالله انيس " إدارة القرارات : مفاهيم و أساليب " الرياض مكتبة الملك فهد الوطنية

¹⁹ دويدار علي " الدارة العامة : مفاهيم ومدخل " الدار العربية للعلوم 2008

²⁰ الخشروم محمد عوض " الإدارة العامة في الدول العربية " المركز العربي للأبحاث و دراسة السياسات 2010

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية *Interpersonal Justice* وعدالة المعلومات *Informational Justice* , فعدالة العلاقات الشخصية تشير إلى مدى الاحترام , وهي مدركات العاملين للطريقة العادلة التي يعاملون بها من قبل الآخرين (خصوصاً من قبل الجهات العليا), وتشير إلى أن تعامل السلطات باحترام مع العاملين المتأثرين بقراراتهم وتقديم الاعتذار للآثار السلبية لقراراتهم أما عدالة المعلومات فقد أشار إليها بالتفسيرات الاجتماعية وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة و المهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية, بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم, وقد رأى آخرون بأنها تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها, فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أي مبررات , وهي تعني مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عندما تطبق عليه الإجراءات فالأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين. كما عرفها السكر²¹ بأنها درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير , واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهتمهم, وتطبيق القرارات بعدالة عليهم والسماح لهم بمناقشتها , واخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية والترقية, والاهتمام بشؤونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر عليهم وعلى وظائفهم, و تعتبر التفاعلات امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية, و تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصادقية والاحترام والدبلوماسية, بمعنى آخر جودة التفاعل المتبعة من متخذي القرار .

كما أرى آخرون أن عدالة التعاملات تتضمن جانبين:

1- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

²¹ السكر ايمان " اثر العدالة الاجتماعية في الالتزام التنظيمي في الحكومة الاردنية " مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية 2013.ص409-437

2- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها, فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات.

4-5: العدالة التقييمية

يعتقد بعض الباحثين بأن هناك نوعاً رابعاً للعدالة التنظيمية ألا وهي العدالة التقييمية, ففي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة, ومن هنا برزت الحاجة إلى العدالة التقييمية, وتعني درجة شعور العامل بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء و السلوك والعمل مما يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه وتعرف أيضاً بأنها تلك العدالة التي تتضمن عمليات و إجراءات و أنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة, تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي²², إن العدالة في التقييم تقتضي إطلاع الموظف على نقاط ضعفه ونقاط قوته, والعدالة أيضاً في تقديم مقترحات (أهداف مهنية) تهدف إلى علاج نقاط الضعف لديه, كما أن العدالة تكمن في توضيح المشرف للموظف الوسائل التي ينبغي عليه اتخاذها من أجل تحقيق الأهداف المهنية العلاجية, و إذا تم دمج تطبيق العدالة بنظم تقييم الأداء يوفر له الدمج عدالة التقييم و ازدياد احتمالات حصوله على النتائج المرغوبة له وموضوعية قياس الأداء, وبدراسة نظرية العدالة نرى أنها تساعد الإداري على دراسة ردود فعل الموظفين أو العاملين لنظام الحوافز و المكافآت في المنظمة, فإذا كانت المنظمة تعاني من تسرب الكفاءات فقد يكون ذلك مرده عدم الرضا الوظيفي وعدم الإحساس بالعدالة, وتساعد أيضاً على توفير الظروف المؤدية لشعور الموظف بعدالة نظم الحوافز عن طريق تقييم الأداء بطريقة موضوعية وربطه بواجباته الوظيفية وتصميم النتائج المناسبة المترتبة على تقييم الأداء

²² السعود و السلطان " العدالة التقييمية واثرها في الالتزام التنظيمي في الأردن " مجلة الإدارة العامة 2009. ص 203-227

6: أهمية العدالة التنظيمية

أثبتت العديد من الدراسات بأن أهمية العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية و التي من أهمها -الولاء التنظيمي, ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء, زيادة دافعية الجماعة ,أداء العمل - و ليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع الأعمال العربي الماسة إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظراً لأهميتها المتزايدة , ويمكن إدراك أهمية العدالة من خلال ما أشارت إليه حيث أوضحت أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة, وذلك من خلال العدالة التوزيعية, و تبرز منظومة القيم الاجتماعية و الأخلاقية والدينية عند الأفراد , وتحدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة, وقد أوضح بأن أهمية عدالة التعاملات تكمن في تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة, ومن ثمّ بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات و المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية, وقد أشار²³, إلى أن للعدالة الإجرائية تأثير إيجابي على عدد من ردود الفعل السلوكية و الشعورية للعاملين, والالتزم التنظيمي, ونية البقاء في المنظمة في الأوقات الصعبة, الثقة بالمشرف والرضا عن نواتج القرار والتفاني في العمل والإنجاز والمواطنة التنظيمية, كما أن للعدالة الإجرائية أهمية أكبر من العدالة التوزيعية في تحديد تقييم الأف ارد المتعلق بالمنظمة و أيضاً المتعلق باتخاذ القرار, وقد أوضحت دراسة بأن المصادر التنظيمية والسياسات والإجراءات تنتج التزاماً بين أف ارد العمل المشترك ومن تلك المصادر التنظيمية الجوائز العينية, وبذلك يشعر الموظفون بأنهم مرغومون وبشكل طوعي على التعاون بالمثل مع المشرفين, وبالإخلاص والولاء لهم وحسن الأداء, وتصرفاتهم محكومة بالقوانين وتبادل المنفعة المثلية, وبذلك يحافظ الموظفون على المنظمة, وتحافظ المنظمة عليهم, وتكمن أهمية العدالة التنظيمية من خلال الآتي:

1- تعد وسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية إذ أن الأف ارد غالباً ما يحاولون مضاعفة مكاسبهم الشخصية عند تفاعلهم مع الآخرين, ولكنهم يختاروا النتائج والإجراءات التي تخدم وتتسجم مع مصالحهم فقط.

²³²³ عبد الله الحربي " تأثير العدالة الاجرائية على السلوك التنظيمي في المنظمات الخاصة " المجلة العربية للإدارة 2008.

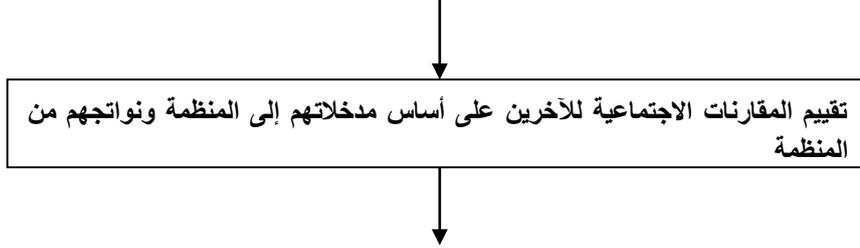
- 2- تعمل على ترتيب الألف ارد ضمن المجموعة وبيان دور كل منهم ومكانته في عملية اتخاذ القرارات, فضلاً عن المعلومات المناسبة عن طبيعة علاقتهم بالمجموعة التي ينتمون إليها والسلطة المنوحة لهم ضمنها.
- 3- تؤثر في المشاعر الإنسانية المتولدة التي قد يشعر بها الفرد عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكية الإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو صعبين الم ارس أو تدفع بالبعض منهم إلى الانسحاب من المنظمة.
- 4- أن إدراك العدالة التنظيمية أو أحد أبعادها تؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية.
- 5- إدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المنظمة وذلك بإتباع سلوكيات سلبية, وقد تصل بالبعض منهم إلى سلوكية الانتقام الموجهة نحو المنظمة ونظمها أو نحو قادتها.
- 6- تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية و التجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال رد فعل لسلوكيات ضارة للمنظمة.
- 7- إن منح العاملين لفرصة المشاركة لإبداء الرأي وبما يتعلق بعملهم يولد لديهم الإحساس بتطبيق العدالة وبخلافه لا تطبيق لها.
- 8- يتوقف مدى إدراك العاملين لفهم أدوارهم وبيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة من المنظمة لهم بخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو دقيقة أو رسمية.
- 9- يعد مدى تطبيق العدالة في المنظمة من وجهة نظر العاملين مقياس للتنبؤ بما سيتم معاملتهم به مستقبلاً.
- 10- توافر العدالة التنظيمية يعد مؤشراً للأفراد العاملين بأنهم شركاء ومقدرين من قبل إدارة المنظمة.

7: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة, تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة, وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين, وعليه فإن مقومات و أسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي

يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري, حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وعلى نحو ما يوضحه شكل رقم (7):²⁴

تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة والنواتج التي يحصل عليها



مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات

ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة

الشكل رقم (7) بناء إدراكات العدالة.

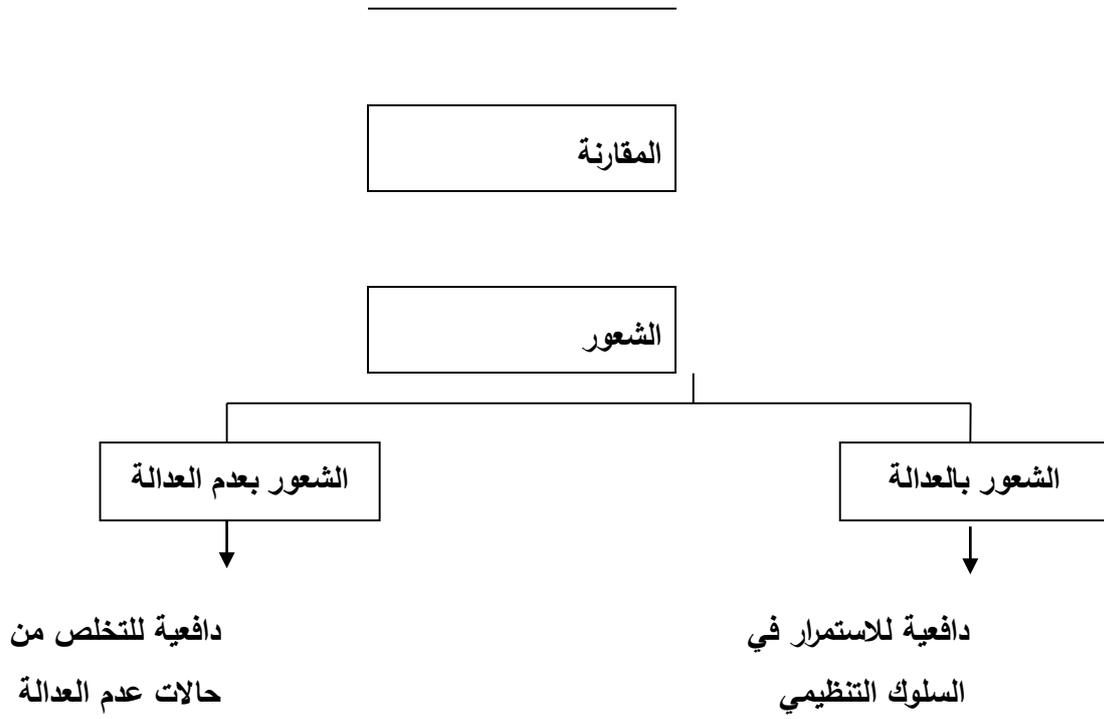
المصدر: البشاشة, 2008, 435.

وقد أوضح مورمان وجريفن Moorman & Griffin أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها, والدافعية المدعمة لها, وذلك من خلال الشكل التوضيحي رقم (8):

تقييم الذات

تقييم الآخرين

²⁴ البشاشة عبد الله " العدالة التنظيمية : تطبيقات عملية في المنظمات الحكومية السعودية " مجلة إدارة الاعمال السعودية



الشكل رقم (8) أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.

المصدر: البشاشة, 2008, 435.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية-دراسة حالة-

1: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية غرداية

2: دراسة وضعية العدالة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة

3: مناقشة الدراسة والتحليل

1: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية غرداية :

المؤسسة العمومية الإستشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وهي تحت إشراف الوالي .

تكون من مجموعة من الهياكل العمومية الصحية الخاصة بالتشخيص العلاج، الاستشفاء لسكان مجموعة من البلديات

تتكفل في مجال نشاطاتها بالحاجيات الصحية للسكان و لهذا الغرض تقوم :

- ضمان التنظيم ووضع برامج لتقديم العلاج .
- القيام بالنشاطات التالية : التشخيص، العلاج ، التكيف الطبي و الاستشفاء .
- المشاركة في تكوين و تحسين أداء المستخدمين للمصالح الصحية .

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بدائرة بنورة ولاية غرداية، يحدها من الشمال الغربي دائرة بريان وفي الشرقي دائرة متليلي و من الجنوب الغربي دائرة غرداية .

**** يشمل 03 دوائر و 04 بلديات :**

دائرة غرداية : بلدية غرداية .

دائرة بنورة : بلدية العطف و بنورة .

دائرة ضاية بن ضحوة : بلدية ضاية بن .

تعريف المؤسسة :

هي مؤسسة صحية تقوم بالخدمات اللازمة للمواطنين المرضى وذلك بتوفير الراحة اللازمة و العلاج و الهدوء، وهو عبارة : جاهز من طرف المؤسسة (Bovours) في 18 مارس 1982 و في عام 1993 سمي بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم ثم تحول إلى مؤسسة عمومية إستشفائية سنة حيث يحتوي على 124 سرير و 380 عامل .

نشاط المؤسسة :

يتكفل في مجال نشاطه بشكل منظم و منسجم بحاجيات السكان الصحية، و يقوم بالمهام التالية:

- يضمن توزيع الإسعافات و برمجياتها .
- يساهم في تأهيل مستخدمي المصالح و الحسين مستواهم.

و يشمل المصالح الإستشفائية التالية :

مصحة الاستعجالات

مصحة الطب الداخلي

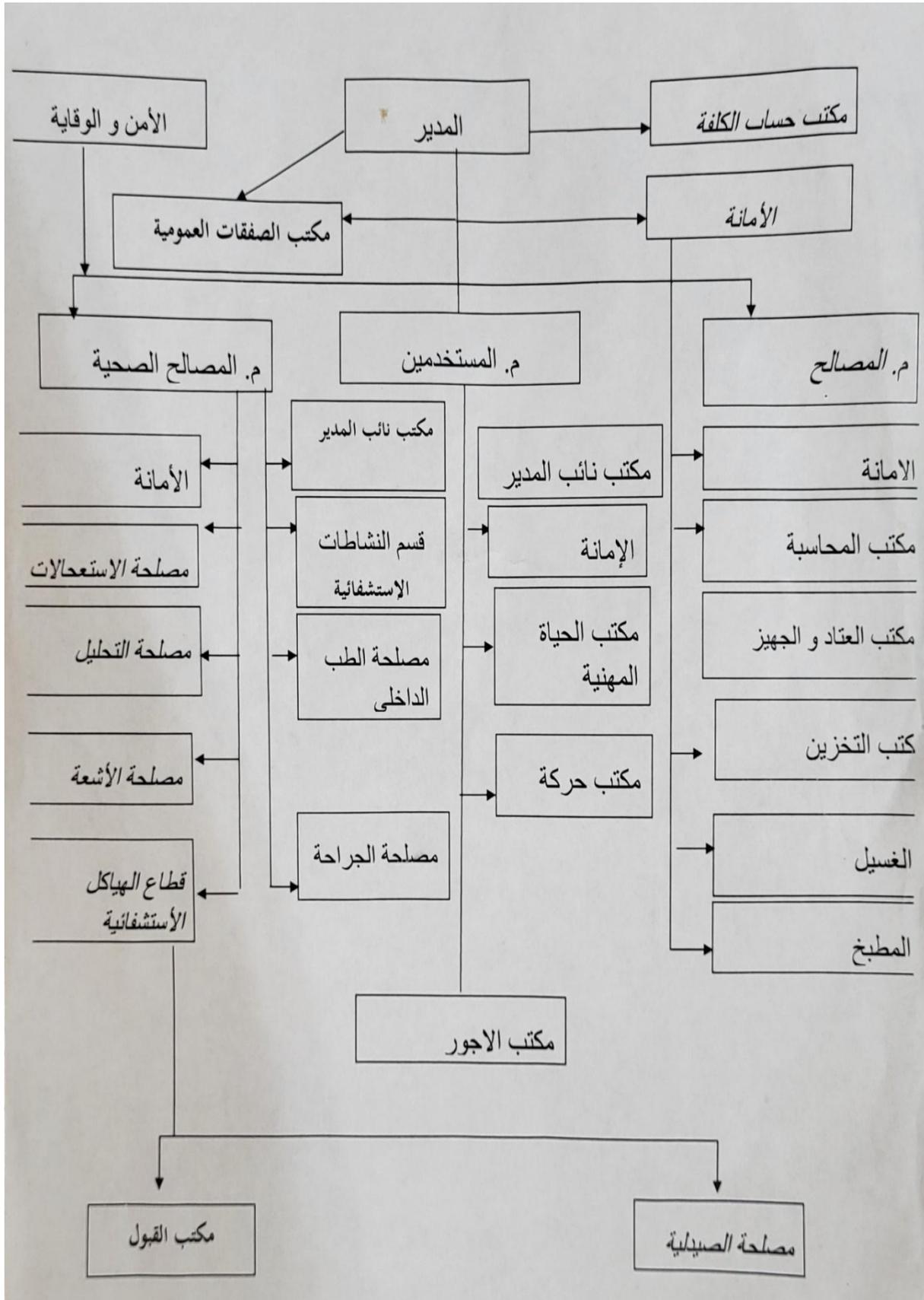
مصحة الجراحة العامة

المخبر و حقن الدم .

مصحة التحليل و الأشعة .

بالإضافة إلى مصالح الإدارة .

هيكل المؤسسة :



شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المدير: يمثل السلطة التنفيذية لوزارة الصحة يقوم بتوزيع الصلاحيات بين الموظفين كما يساهم في مساعدة

السلطة العليا على تطبيق القرارات الاقتصادية والإدارية والتقنية

الأمانة: تشرف عليها سكرتيرة بمساعدة عون تقني تقوم بمايلي:

تسجيل البريد الصادر والوارد

استقبال المكالمات الهاتفية

استقبال وتوجيه الزوار

التنسيق بين مكتب المدير والمصالح الأخرى

مديرية المصالح الصحية: مهمتها مراقبة المصالح الإستشفائية والمراكز الصحية وتحضير إحصائية المرضى

بالنسبة للدخول والخروج .

وتضم عدة مصالح صحية وهي:

مصلحة المراقبة والإنعاش مصلحة الجراحة العامة مصلحة الطب الداخلي، مصلحة الإستعجالات مصلحة

التحليل والأشعة.

مديرية المصالح الاقتصادية: المهمة الرئيسية للمصالح الاقتصادية تتمثل أساسا في تسجيل الواردات

والصادرات من المواد والأجهزة والغذاء والأدوية وغير ذلك من المشتريات ومستهلكات المؤسسة ولهذا تعتبر

هذه المصلحة همزة وصل بين جميع المصالح الأخرى وتضم مايلي:

مصلحة المحاسبة ، مصلحة التخزين ، مصلحة العتاد والتجهيز ، مصلحة الصيانة الغسيل ، المطبخ ،

حاضرة السيارات.

مديرية المستخدمين والمالية : من بين مهامها الأساسية تسيير الموارد البشرية وذلك بإصدار مختلف الوثائق الإدارية (عقد العمل ، شهادة العمل ، رخص العطل.....) على جانب هذه الوثائق يقوم المسؤول بتسيير

شؤون العمال بضبط رواتبهم وإصدار كشف الرواتب لكل عامل.

مصلحة الوقاية والأمن : تقوم بمراقبة وحفظ المواطنين داخل المؤسسة.

المصالح المالية : مسؤولة على مايلي :

- تسيير الشؤون المالية
- دفع مستحقات المعوزين .
- تسوية القضايا المالية العالقة والخاصة بالعمال

وتتكون من مصلحتين هما :

مصلحة الميزانية : تقوم بمهامهم التالي :

- التحقيق من الفاتورات الخاصة بالمقاول و العمال.
- التحقق من قائمة الأجور والتعويضات .
- إرسال الحوالات والأمر بالدفع إلى القابض البلدي للضرائب.

مصلحة الأجور : * تقوم بتحرير قوائم الأجور

دراسة حال العدالة التنظيمية في المؤسسة. الإستشفائية محل الدراسة:

بعد مجموعة من الزيارات المتتالية لمقر ومكاتب الإدارة للمستشفى وبعد مجموعة من الحصص التوجيهية والمرافقات والاحتكاكات المباشرة بواقع العمل مع كافة إدارات وكافة مستويات الإداريين طراً وتشكل مجموعة من التساؤلات والاستفسارات في أدهان المتربصين

تم طرحها على شكل أسئلة مركزة في جلسة شيقة وغزيرة بالمعلومات دامة ل أربع ساعات مع الأستاذ مدير المورد البشري للمستشفى
يمكن تلخيصها فيما يلي

السؤال 1: . ما هي السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق العدالة التنظيمية؟
الجواب 1:

- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال شهادته دون محبات

السؤال الثاني: هل توجد آليات للمراجعة والتقييم لضمان تطبيق العدالة التنظيمية في جميع الأنشطة المؤسسية؟
الجواب 2 :

- تقييم العمال من طرف رؤساء المصالح
- متابعة الحضور ومعاملة الموظف مع الزبون
- العمل على ترقيات وحوافز للموظف المنضبط

السؤال 3 : ما هي التحديات التي تواجه المؤسسة في تحقيق العدالة التنظيمية؟ وكيف يمكن تجاوز هذه التحديات؟
الجواب 3:

- عدم اتقان الوسائل الحديثة

- كبر المؤسسة وتعدد المصالح
- تجاوزها من خلال دورات تكوينية للعمال
- استعمال وسائل الاتصال الحديثة مثل نظام الشبكة والريزو

السؤال 4 : هل يتم تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة على جميع مستوياتها؟

الجواب 4 :

- يتم تطبيقها بنسبة 85% في المؤسسة
 - لا يتم تطبيقها في بعض الاحيان بسبب اختلاف وقت العمل بين الموظف ورئيس المصلحة
 - مثل صعوبة احتكاك العمال الليلين بالإدارة
 - وجود مشكل في فترة (كوفيد 19) بسبب صعوبة التعامل عن قرب
- السؤال 5: ما هي النتائج والمخرجات التي تم تحقيقها من خلال تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة؟

الجواب 5:

- تحسن ورضا نفسي للمريض
 - تقليل النزاعات بين الموظفين وزرع روح المسؤولية والتعاون بينهم
 - قلة نسبة الشكاوى من قبل المرضى والموظفين أيضا
 - زيادة الإنتاجية
 - تحسن في مراتب الولاية للمستشفى
- السؤال 6 : هل تتبنى المؤسسة أسلوباً شفافاً ومفتوحاً في التعامل مع مختلف أطراف المؤسسة؟

الجواب 6:

- نعم ، المؤسسة تتبنى أسلوب شفاف كونها تستخدم أسلوب ديمقراطي في التعامل

السؤال 7 : كيف يتم التعامل مع الشكاوى المتعلقة بالعدالة التنظيمية في المؤسسة؟

الجواب 7 :

- احترام السلم الوظيفي بمعنى ان تقدم الشكاوى لرئيس المصلحة وهو يقدمها للمدير
- ان لم يتم نيس المصلحة بالواجب يتم التوجه للسلطى الأعلى

- تقديم الشكوى يكون كتابيا ما يسمى بالتطلب.
- الشفافية

السؤال 8: ما هي السياسات والإجراءات المتبعة لحل النزاعات بين الموظفين في المؤسسة؟

الجواب 8:

- الاستعانة بوسيط يتوسط بين الطرفين لحل النزاع
- لجوء المتسبب في النزاع الى المجلس التأديبي
- في حالة عدم الوصول الى الحل يتجهون الى الى المحكمة الادارية

السؤال 10 : هل يمكن تحسين العدالة التنظيمية في المؤسسة؟ وكيف يمكن ذلك؟

الجواب 10 :

- نعم يمكن ذلك
- عن طريق زيادة الدورات التكوينية
- استخدام التكنولوجيات الحديثة
- القيام بمداومات اسبوعية او شهرية حسب الحاجة
- زيادة التحفيزات

السؤال 11 : هل تستخدم المؤسسة نظامًا لتقييم أداء الموظفين؟ وهل يتضمن هذا النظام عنصر العدالة

التنظيمية؟

الجواب 11 :

- يكون التقييم عن طريق التنقيط وذلك بواسطة رؤساء المصالح
- يساعد التنقيط على ترقية العامل على الاخر
- وهذا التنقيط عادل نظاميا كونه محدد من الجهات العليا

السؤال 12: هل تعتمد المؤسسة تدابير لتعزيز الشفافية في الأعمال التي تقوم بها؟ وما هي هذه التدابير؟

الجواب 12 :

- نعم ويكون ذلك عن طريق احصائيات تقوم بها مصالح المؤسسة

• هناك اعمال يجب فيها الشفافية واخرى تدخل في سر المهنة او الخصوصية

السؤال 13 : هل يتم تدريس فكرة العدالة التنظيمية للطلاب والمتدربين الجدد في المؤسسة؟ وكيف يتم ذلك؟

الجواب 13:

• نعم يتم تدريسها

• تكثيف وتعزيز الدورات التكوينية للموظفين الجدد وبعض المناصب الحساسة والمستعجلة

السؤال 14: ما هي التدابير التي تتخذها المؤسسة للتأكد من توافر الفرص المتساوية للجميع؟ وهل تمتلك

المؤسسة خطة عمل للتعامل مع أي تحديات قد تواجهها في هذا الصدد؟

الجواب 14:

• عقد مداورات دورية أسبوعية شهرية سنوية بهدف الاطلاع على معلومات الموظفين

• الاطلاع ايضا على شهادات الموظفين المتحصل عليها سواء قبل الحصول على الوظيفة او في وسط

عمله (الدراسة و العمل)

السؤال 15: هل يمكن من خلال العدالة التنظيمية الاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية ؟

الجواب 15:

• نعم يمكن ذلك لتحقيق الاهداف المستقبلية بالفرد يكون مبدعا في الوسط الذي تسوده العدالة

السؤال 16: ما هي تجربتك الشخصية في أثر العدالة التنظيمية داخل المؤسسة؟

الجواب 16:

• تسيير العمل في الأجل المحدد

• نقص المشاكل والنزاعات بين الموظفين

• تحقيق راضا الموظفين والمرضى ايضا

• تقليل ضغوطات العمل

السؤال 17 : هل يعتقد المسؤول في المؤسسة أن وجود عدالة تنظيمية يؤدي إلى زيادة الالتزام والانتماء لدى

الموظفين؟ ولماذا

الجواب 17:

- نعم ، بالتأكيد
- وذلك لزيادة المواظبة وروح المبادرة في العمل
- تقوية التآخي والترابط بين الموظفين
- زيادة ساعات العمل والالتقان فيه .

نتائج مناقشة الدراسة والتحليل

تحقيق العدالة التنظيمية هي عملية متعددة الجوانب والتي تتضمن التأكد من تطبيق القوانين والأنظمة بشكل عادل ومتساوٍ على جميع أفراد المؤسسة، كما تتطلب تحقيق العدالة التنظيمية النظر في الجوانب الاجتماعية والثقافية للموظفين ومصادر النزاعات المحتملة داخل المؤسسة. ومع ذلك، هناك العديد من التحديات التي تواجه المؤسسة في تحقيق العدالة التنظيمية، ومن بين هذه التحديات :عدم اتقان الوسائل الحديثة: تعتبر التكنولوجيا والوسائل الحديثة أدوات أساسية لتحقيق العدالة التنظيمية، ولكن في بعض الأحيان يواجه الموظفون صعوبة في استخدام هذه الأدوات بشكل فعال، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد المخاطر المحتملة ومنعها قبل حدوثها .كبر المؤسسة وتعدد المصالح: مع تزايد حجم المؤسسات وتعدد مصادر النزاعات داخلها، يصعب تحقيق العدالة التنظيمية بشكل فعال. فمع وجود عدد كبير من الموظفين والإدارات والمصالح، يمكن أن تنشأ صراعات ومصادمات تصعب التحكم فيها .للتغلب على هذه التحديات، يمكن اتباع الخطوات التالية : توفير التدريب المناسب: يجب على المؤسسة تزويد الموظفين بالتدريب اللازم لاستخدام الأدوات الحديثة بشكل فعال، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحليل البيانات واستخدام الأدوات المتاحة للوصول إلى النتائج المرجوة

خاتمة :

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده: ما تأثير العدالة التنظيمية على المؤسسة الاستشفائية د. تيريشين لولاية غرداية وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال الكشف وجود علاقة من عدمها و عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي وذلك من خلال: التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الال ا ترم التنظيمي لدى مجتمع ا الدراسة و الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات يمكن تلخيصها في ضرورة تجسد العدالة التنظيمية بأقصى قدر ممكن . الاهتمام بالإجراءات, والقرارات الإدارية التي يتم تطبيقها في المستشفيات, و اعلام العناصر الطبية والطبية المساعدة بالقرارات التي يتم اتخاذها بشأنه التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسات ا الجزائرية من اجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة روح ا ا لالتزم و الانتماء لدى الموظف في المؤسسة، ولهذا الغرض تم وضع فرضية أساسية كان محتواها يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على مؤسسة الصحة الجوارية د تيريشين ولقد تم إثباتها لدى موظفي المؤسسة . وحققت هذه ال ادراسة أهدافها

النتائج :

- يوجد نظرة واعتبار لتطبيق العدالة التنظيمية
- لايزال عدم استعمال التكنولوجيا الحديثة يشكل عائق في تطبيق العدالة بشكل أوسع
- المؤسسة كبيرة نوعاً ما ما يجعل تطبيق العدالة التنظيمية يشكل تحدياً
- يوجد رضا وظيفي من قبل العمال نحو مؤسستهم ونظامها

التوصيات :

1. ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العناصر الطبية بالعدالة التنظيمية وذلك نظراً لارتباطها بالعديد من السلوكيات في العمل، وخصوصاً الرضا الوظيفي.
2. الاهتمام بالإجراءات، والقرارات الإدارية التي يتم تطبيقها في المستشفيات، وإعلام العناصر الطبية والطبية المساعدة بالقرارات التي يتم اتخاذها بشأنهم.
3. يجب الاهتمام بتقييم الأداء من قبل إدارة المستشفى بناءً على معايير محددة تكون لدى كل عنصر نسخة منها، أو تكون معلقة على جدار المبنى في المستشفيات.
3. يجب إعلام العناصر الطبية والطبية المساعدة بنتيجة تقييم الأداء نهاية كل سنة.
4. الاهتمام بمناقشة القرارات المتعلقة بالعناصر الطبية والطبية المساعدة بمنتهى الصراحة، والأخذ بعين الاعتبار جميع حقوقهم الوظيفية والاتفاق بشأنها مع رؤساء الأقسام.
5. العمل على زيادة الرواتب الشهرية وبعادلة تامة مع ما تقوم به العناصر الطبية والطبية المساعدة من عمل، فمعظمهم يشكون من عدم تلبية رواتبهم مع احتياجاتهم، وطموحاتهم، وبمجهوداتهم المبذولة، وبالذوام في المستشفيات.

ضرورة توفير ظروف عمل مناسبة، من حيث النظافة والتهوية والإضاءة بالمستشفيات

المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. القرآن الكريم

2. برنوطي, سعاد نائف, 2007, إدارة الموارد البشرية, الطبعة الثالثة, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, عمّان.

3. جودة, محفوظ أحمد, 2010, إدارة الموارد البشرية, الطبعة الأولى, دار وائل للنشر والتوزيع, عمّان.

4. زايد, عادل محمد, 2006, العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية, منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر.

5. الزعبي, مروان طاهر, 2011, الرضا الوظيفي, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمّان.

6. سلطان, محمد, 2002, السلوك الإنساني في المنظمات, دار الجامعة الجديدة للنشر, الاسكندرية.

7. سلطان, محمد, 2008, السلوك الإنساني في المنظمات, دار الجامعة للنشر, الإسكندرية.

الشرادة, سالم تيسير, 2008, الرضا الوظيفي, الطبعة الأولى, دار صفا للنشر والتوزيع, عمّان.

8. الصيرفي, محمد عبد الفتاح, 2007, بحوث إدارية محكمة, الطبعة الأولى, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الاسكندرية.

والنشر, الاسكندرية.

9. العامري, صالح مهدي, والغالبي, طاهر محسن, 2011, الإدارة والأعمال, الطبعة الثالثة, دار وائل

للنشر والتوزيع, عمّان.

10. الفريجات, خضير كاظم, وآخرون, 2009, السلوك التنظيمي, مفاهيم عامة, دار إثراء للنشر والتوزيع, عمّان.

11. محمود, علاء الدين عبدالغني, 2011, إدارة المنظمات, الطبعة الأولى, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمّان.

12. مصطفى, عبدالحفيظ محمد, 2000, الاستدلال الإحصائي نظرية التقدير, مجموعة النيل العربية, القاهرة.

13. المغربي, كامل محمد, 1993, السلوك التنظيمي, الطبعة الأولى, دار الفكر للنشر والتوزيع, عمّان.

البحوث والرسائل العلمية

1. أبوجديع, فاروق, 2010, العلاقة بين الرضا و الأداء الوظيفي, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم إدارة الأعمال, دمشق.

2. أبوندا, سامية خميس, 2007, الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشعور بالعدالة التنظيمية, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية, غزة.

3. البشري, أسامة بن سليم, 2013, درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز لمهارات الاتصال و علاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم الإدارة التربوية والتخطيط, كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.

4. البكار, أماني يوسف, 2012, مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديروا المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان و علاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط.

5. اسكندر, ساجد ممراد, مولى, سعاد أحمد, 2014, العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات, دراسة غير منشورة, قسم علم النفس, كلية الآداب, جامعة المستنصرية.
6. حامد, سعيد شعبان, 2006, أثر علاقة الفرد برئيسه و إدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمي, بحث مقدم لكلية التجارة, جامعة الأزهر, مصر.
7. الحميدي, منال بنت حسين, 2012, العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية و علاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات بمحافظة جدة, اطروحة دكتوراه غير منشورة, قسم الإدارة التربوية والتخطيط, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.
8. حواس, أميرة محمد, 2003, أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة القاهرة, مصر.
9. حويحي, مروان أحمد, 2008, أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم إدارة الأعمال, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة.
10. الحيايى, سندية مروان, 2005, تقانة المعلومات الصحية وانعكاساتها في الرضا الوظيفي, دراسة لآراء عينة من مستخدمي التقانات الصحية في مستشفى ابن سينا والخنساء التعليميين, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل, العراق.
11. الخيري, حسن بن حسين, 2008, الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسيين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقنفذة, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم علم النفس, كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.

12. دويدار, محمود محمد, 2011, أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم إدارة الأعمال, المعهد العالي لتكنولوجيا إدارة المنشآت الصناعية, بلقاس, مصر.

المجلات والدوريات

1. الأفندي, إسماعيل محمد, 2012, عوامل الرضا الوظيفي و تطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم, منشورات جامعة القدس المفتوحة, بيت لحم.
2. البشاشة, سامر عبدالمجيد, 2008, أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية: دراسة ميدانية, المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, المجلد 4, العدد 4, ص-ص 427-460.
3. حجاج, خليل, 2007, تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء و الرضا الوظيفي للمرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة, مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر, غزة, ص-ص 95-118.
4. حسين, حسين وليد, حسن, منى عبدالستار, 2014, الذكاء الشعوري للعاملين وعلاقته برضاهم الوظيفي, مجلة أهل البيت, الإصدار 15, المجلد 1, ص-ص 307-336.
5. الخشروم, محمد مصطفى, 2010, دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, العدد الثاني, المجلد 26, ص-ص 307-329.
6. الخفاجي, حاكم جبوري, 2012, التأثير التفاعلي و الثقة التنظيمية و انعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل, مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية, العدد 3, المجلد 14, ص-ص 35-8.

7. خليفة, محمد عبداللطيف, 1997, محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة, *المجلة العربية للعلوم الإدارية*, المجلد 5(5), العدد 1(ص-ص 65-83).

8. خليل, جواد محمد, وشريبر, عزيز عبدالله, 2008, الرضا الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية (لدى المعلمين , *مجلة الجامعة الإسلامية*, المجلد السادس عشر, العدد الأول, ص-ص 683-711).

9. الدليمي, انتصار عباس, المدور, آلاء عبد الكريم, 2012, أثر التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي في ظل العدالة التنظيمية, *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*, العدد 4, المجلد 14, ص-ص 43-65.

10. زايد, عادل محمد, 1995, تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية, *المجلة العربية للعلوم الإدارية*, العدد 2, المجلد 2, ص-ص 269-298.

11. السعود, راتب, سلطان, سوزان, 2009, درجة العدالة التنظيمية لدى رساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها, *مجلة جامعة دمشق*, العدد 1+2, المجلد 25, ص-ص 19-229.

12. السكر, عبد الكريم, 2012, أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي, *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, المجلد 8, العدد 3, ص-ص 520-549.

المراجع باللغة الانجليزية

Periodicals':

.1 Cole .M.S,et al,2010,"Organizational Justice and Individuals' Withdrawal :

Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion" **Journal of Management**

Studies.

.2 Gauri S.Rai, 2013, Impact of organizational justice on satisfaction,

commitment and turnover intention: Can fair treatment by organization make

a difference in their workers attitudes and behaviors, **International journal**

of human sciences, vol:10,issue:2,p.p261-.082

.3 Greenbery, J., 1998, Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow,

Journal of management, 16: 399-.234