

SIATS Journals

**The Journal of Sharia Fundamentals for
Specialized Researches**

(JSFSR)

Journal home page: <http://www.siats.co.uk>



مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية

المجلد 5 ، العدد 3 ، تموز ، يوليو 2019م.

e ISSN 2289-9073

نظرية العدالة لآدمز والعدالة التنظيمية أبعادها وقواعدها: دراسة وصفية تحليلية

**ADAM'S JUSTICE THEORY AND ORGANIZATIONAL JUSTICE,
DIMENSIONS AND RULES: AN ANALYTICAL DESCRIPTIVE STUDY**

Fatma Abdulllah Ali Al-Hammdi

Faculty of Major Languages Studies (FPBU)

Universiti Sains Islam Malaysia

Alhammadi3214@hotmail.com

1440 هـ – 2019م



ARTICLE INFO

Article history:

Received 22/4/2019

Received in revised form 8/5/2019

Accepted 1/6/2019

Available online 15/7/2019

Keywords:

Insert keywords for your paper

ABSTRACT

This paper is part of a PhD study, aimed at analyzing the role of job evaluation in improving the performance of the incumbents of the executive posts in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, through job satisfaction as a mediator. As performance evaluation is one of the most important human resources management practices relevant to job satisfaction. When employees sense justice, they will increase confidence in the management of the institution and improve their career when reassuring to the rule of justice. Accordingly, regulatory justice occupied a section of the main survey questionnaire. The objectives are; to discuss the theory of justice, organizational justice in terms of its dimensions and rules due to its relevance to job satisfaction. The study follows the descriptive analytical approach. The findings revealed that justice creates an organizational atmosphere of mutual trust and cooperation to serve the business objectives, and ensures continuity in the quality of staff and the quality of their work. It is a key factor in reducing conflicts between subordinates and subordinates. Finally, distributive justice is on the decision-making side; procedural justice is linked to operations, while interactive justice expresses relationships.

Keywords: Justice Theory, Organizational Justice, Job Satisfaction, Types of justice



الملخص

هذه الورقة البحثية جزءٌ من دراسة دكتوراه، هدفت إلى تحليل دور تقييم الأداء الوظيفي في تحسين أداء شاغلي الوظائف التنفيذية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وذلك من خلال الرضا الوظيفي كعامل وسيط. إذ تشكل عملية التقييم وعدم الرضا عنها تحديات تواجه المؤسسات التربوية، تترشح عنها مشاكل لعل أهمها ضعف الأداء الوظيفي. باعتبار أنّ تقييم الأداء من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، ذات الصلة بالرضا الوظيفي. وحين يلمس الموظفون العدالة تزداد ثقتهم في إدارة المؤسسة، وترتقي سلوكياتهم. وتبعاً لذلك احتلت العدالة التنظيمية قسماً من أقسام استبانة الدراسة. لذا تهدف هذه الورقة مناقشة جزء محدد يتمثل في؛ نظرية العدالة والعدالة التنظيمية من حيث أبعادها وقواعدها، نظراً لارتباطها بالرضا الوظيفي والرضا عن التقييم. وتتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج؛ أن العدالة تخلق جوّاً تنظيمياً تسوده الثقة المتبادلة والتعاون لخدمة أهداف العمل، وتضمن استمرارية عطاء الموظفين وجودة أعمالهم. وهي عامل مهم لتقليل الصراعات بين الرؤوساء والمرؤوسين. أخيراً تحتوي العدالة التوزيعية على الجانب المتعلق بالقرارات، في حين ترتبط العدالة الإجرائية بالعمليات، بينما تعبر العدالة التفاعلية عن العلاقات.

كلمات مفتاحية: نظرية العدالة، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، أنواع العدالة

المقدمة

ترتبط العدالة بشكل أساسي بتقييم الأفراد لعلاقاتهم الاجتماعية، وتؤثر بطريقة مباشرة في دوافعهم وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها أحد أهم نظريات السلوك الإنساني لفترة طويلة (أبوندا، 2007). وتُعرف العدالة بصفة عامة بأنها إعطاء كل ذي حق حقه. وقد وردت مفردات كثيرة تتحدث عن العدالة وأثرها في القرآن الكريم، كقوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (القرآن، النحل 16: 90)، ومن أسماء الله الحسنى العدل.

ينظر الزعبي (2011) إلى رضا الموظفين كأحد الطرق التي يتم من خلالها التنبؤ ببعض سلوكيات العمل، وهذا هو الهدف الذي اهتمت به الكثير من المؤسسات لتقدير مدى رضا الموظفين فيها. وكون عمليات التقييم السابق ذكرها هي أحد الأساليب الإدارية الرئيسة، التي يستفاد منها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي الفعلي، فإن استجابة الموظفين لمتطلبات هذه العملية لا تتأتى إلا في ظل رضاهم عنها وشعورهم بعدالتها. فمما لا شك فيه أن توافر العدالة التنظيمية في مجالات العمل المختلفة التي من بينها عدالة عمليات التقييم يعد مبدأً أساسياً للمحافظة على الموارد البشرية وضمان فعالية أدائها الوظيفي (ياسر وآخرون، 2015). ويعتقد كل من يوتشي كوهينكراش وسييكت (Yochi Spector, 2001) & Cohen-Charash, Paul E. أن تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية تنعكس في تغيير مستويات أدائهم الوظيفية. وأن هذا التصور يؤثر على ردود أفعال العاملين العاطفية مما يجعله وسيطاً بين أنظمة العمل والأداء الوظيفي (Adam Barsky, Seth A. Kaplan, Daniel J. Beal, 2011).

لقد أثبت علماء المدرسة السلوكية في نظرياتهم التي تربط الأداء بالرضا الوظيفي؛ أن أحد أسباب فجوة الأداء تعود لمشاعر عدم الرضا عند الفرد، التي تتأثر بمجموعة من العوامل. إذ بينوا كيف أن الرضا والأداء يرتبطان بعلاقة طردية، فكلما كان مستوى الرضا عالياً كان الأداء عالياً، والعكس صحيح (فضيل وبوغره، 2015)، (الغريبي، 2016). وأن هذه العلاقة في الحقيقة تعبر عن ارتباط سببي يربط بين الرضا كمتغير سببي والأداء كنتيجة، أي أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل، وبالتالي ترتفع إنتاجيته (حوامدة، 2006)؛ (عون، 2008).

عرف البشاشة (2008) العدالة التنظيمية، بأنها "درجة تحقيق النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الموظف بمؤسسته، وتجسد فكرة العدالة التنظيمية مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون بها، وتعمل على بناء الثقة بين الطرفين.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، العديد من المشاكل الإدارية، لعل من أهم هذه المشاكل ضعف الأداء الوظيفي. فقد أشارت توصيات مؤتمر "أخلاقيات العمل المهني والإرتقاء بالأداء الوظيفي" المنعقد عام 2013 في العاصمة مسقط، بضرورة دراسة أسباب ضعف أداء الموظفين ومعالجته. كما أشارت نتائج المؤتمر العالمي "إثراء الأداء" الذي انعقد عام 2018 تحت مظلة وزارة الخدمة المدنية؛ بأن التدني في مستوى الأداء ناتج من عدم وجود مؤشرات خاصة بأداء كل موظف، بحيث تتمكن من قياس أدائه، الأمر الذي يتطلب تحسين خطط تقييم الأداء للموظفين بشكل احترافي. ووزارة التربية والتعليم ليست بمعزل عن هذه المشكلة الإدارية، فقد أكد الحوسني (2000)، والجابري (2003)، والكندي (2008)، والعامري (2011)، أن مهارات الأداء الوظيفي لدى القيادات التربوية الوسطى بوزارة التربية والتعليم؛ تحتاج لمزيد من التطوير والتحسين. إذ أوضحت النتائج وجود تدني واضح في الأداء الوظيفي للعينة المستهدفة من الموظفين الإداريين بالوزارة.

إن نجاح المؤسسة التربوية ووصولها لمستويات الأداء المطلوبة؛ يتطلب تطبيق نظام تقييم يتصف بدرجة عالية من سلامة الإجراءات المطبقة فيه، ومدى اتصافه بالدقة والموضوعية والعدالة، وغيرها من الخصائص التي تكفل تحقيق الشعور بالرضا لدى المستهدفين في هذه العملية (أبو حطب، 2009). وأشار العقدة (1996)، والعريمي (1998)، والناعي (2010) إلى ضرورة مراجعة نماذج التقييم الحالية؛ بحيث تتسع هذه المراجعة لتشمل قياس رضا الموظفين عن تقييم الأداء، وتحديد مدى توافقها مع تطلعاتهم الوظيفية. إذ إنَّ شعور الموظف بعدالة ومصداقية ودقة عمليات التقييم الإداري لأدائه، وسلوكه في العمل، سوف يعزز من مشاعر الاطمئنان حيال تقدمه في المسار الوظيفي، وإشباع حاجاته الوظيفية، وهذا من شأنه أن ينعكس إيجابياً على أدائه الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- أ. تسليط الضوء على نظرية العدالة لآدمز.
- ب. مناقشة العدالة التنظيمية من حيث أبعادها وقواعدها.

منهج الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

الدراسات السابقة:

أكدت الأبحاث منذ عقود مضت؛ أهمية تضمين مفهوم العدالة التنظيمية، والربط بينه وبين مجالات العمل المتنوعة، كما تم الاعتماد عليه للوصول لأهداف وغايات الأفراد والمؤسسة. فالعدالة التنظيمية تتحقق من خلاله الإحساس بالعدالة أو عدم العدالة في العمل. الأمر الذي يؤثر في مستويات الأداء التنظيمي إيجاباً عندما يشعر الموظفون بالعدالة، وسلباً عند شعورهم بعدم العدالة (مهنى، 2016). ويؤكد الحوامده (2004) أن تحقيق العدالة يتم من خلال توفير مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في نظام تقييم الأداء؛ من حيث ملاءمته لطبيعة العمل، وإمكانية تطبيقه بشكل عادل دون تحيز على جميع الموظفين.

مما لا شك فيه أن الفهم الواضح للعلاقة الثلاثية التي تربط بين عمليات التقييم العادلة والرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي من الأهمية بمكان، إذ يتم دراسة أثر هذه العلاقات في تحسين النتائج ورفع جودة العمل. إلا أننا نلاحظ قلة الدراسات العربية التي تتبع تلك العلاقة الثلاثية، أما الدراسات الأجنبية فهناك عدد لا بأس به من الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا الجانب، وأكدت على دور العدالة التنظيمية في عمليات التقييم وموضوعيتها ودقتها، وأثرها في الرضا الوظيفي ومن ثم على الأداء الوظيفي.

فقد أشارت نتائج آري واروكا وآخرون (Ari Warokka, et.al, 2012) إلى أن للعدالة التفاعلية تأثير أكبر من غيرها من أنواع العدالة التنظيمية في عمليات التقييم، فالموظفون يهتمون بشكل كبير بالتفاعل أثناء وبعد عملية التقييم

وهم حريصون على معرفة كيفية تقييمهم ونتائج التقييم وجوانب الاستفادة منها، كل ذلك حسب رأي الباحث يوفر دعماً قوياً للعلاقة بين إدراك الموظف للعدالة التنظيمية في نظام تقييم الأداء والأداء الوظيفي، كما أنها تدعم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن تقييم الأداء والأداء الوظيفي. وعلى العكس من ذلك جاءت نتيجة باترك وعلي (Patrick Henry & Ali Ozturen, 2014)، مشيرة إلى عدم وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على الحياة المهنية للموظفين بالنسبة لعمليات التقييم، وأن نتائج التقييم لم تحقق الرضا لديهم نتيجة لعدم ربطها بالأجور والترقيات والتنمية الوظيفية وغيرها من الحوافز المرتبطة بهم.

أما الدراسات العربية فقد انقسمت في دراستها للعدالة التنظيمية لعمليات التقييم إلى نوعين من الدراسات، الأول: اهتم بدراسة العلاقة بين التقييم العادل والرضا الوظيفي على حده، مثل أبو حشيش (2011)، وحدي (2015) اللذان جاءت نتائجهما مشيرة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين عدالة التقييم والرضا. أما القسم الثاني: فتمثل في الدراسات التي بحثت العلاقة التي تربط بين عدالة تقييم الأداء ومستوى الأداء الوظيفي مباشرة، ومنه بوقليع (2011)، التي جاءت نتائجها مؤكدة على الدور الفاعل للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الوظيفي، مشيرة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين التقييم العادل في انضباط الموظفين، وإنجازهم للمهام الوظيفية، وفي تحسين علاقتهم بالرؤساء في العمل. ومن منطلق الاختلافات في نتائج الدراسات وخصوصاً الأجنبية، استندت الباحثة في هذه الدراسة على مفهوم العدالة التنظيمية ضمناً، معتمدة على أبعادها الثلاثة، لدراسة دورها في تحقيق العدالة والموضوعية والدقة في عمليات تقييم الأداء، وفي دراسة دورها التنبؤي في تحقيق الرضا الوظيفي، وأخيراً انعكاس ذلك الأثر التنبؤي على تحسين الأداء الوظيفي، فمما لا شك فيه أن الوصول للفهم الواضح لهذه العلاقة الثلاثية من شأنه تحسين أدوار عملية التقييم وتطويرها، بما يخدم مصلحة العمل، ومصلحة الموظفين من خلال تحقيق رضاهم الوظيفي.

نظرية العدالة

تعود فكرة هذه النظرية إلى آدمز (Adams, 1963-1965)؛ وتستند على أن الأفراد يبحثون عن العدالة في علاقاتهم الاجتماعية المتبادلة في العمل، فرضا الموظفين يتوقف على مقدار ما يشعرون به من عدالة بين المجهودات التي يقدمونها للوظيفة من تعليم وخبرة وغيرها، مقارنة ب العوائد التي يحصلون عليها من هذه الوظيفة نتيجة لمجهوداتهم (برياح

وموساوي، 2016). وتعد هذه النظرية من النظريات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، مما دفعهم لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والانسانية لتفسير السلوكيات المهنية داخل المؤسسات (أبوسمعان، 2015).

تنص النظرية على "أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه للعمل مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه فيه" (ماهر، 2005: 158). وبشكل عام يرى الكتيبي (2005) أن الموظف حسب نظرية آدمز؛ لا يُقصر عملية المقارنة هذه فقط على نفسه، وإنما يتعدها بالمقارنة مع المجهودات التي يقدمها الآخرون في العمل وما يحصلون عليه من عوائد جراء تلك المجهودات، فكلما اتصفت نتيجة هذه المقارنة بالعدالة زاد شعور الموظف بالرضا الوظيفي والعكس صحيح. ويعتقد كوهين وسبيكتور (Cohen-Charash & Spector, 2001) أن لهذه المقارنات آثاراً تسهم في تغيير مستوى الأداء الوظيفي.

ويرى العميان (2004) أن نظرية العدالة تتضمن ثلاث خطوات أساسية من الناحية العملية، هي: التقييم الذي يتم من خلاله قياس المدخلات مثل (الجدارة، ومستوى التعليم، والمهارات، والجهد المبذول... الخ)، والمخرجات مثل (العوائد المادية، والترقيات، والتقدير، والاحترام... الخ)، أما السلوك فهو حصيلة إدراك الفرد للعلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع غير عادل يسعى لتعديل سلوكه من خلال تصرفات معينة في العمل. ويعبر غربي، وآخرون (2007) عن تلك العلاقة في الشكل (1) موضحين مراحل عملية إدراك الموظف للعدالة.

الشكل (1) مراحل عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: غربي علي وآخرون (2007)

يتضح من الشكل السابق أن تفسير عملية إدراك الموظف للعدالة يعود للجانبين اللذين وضحهما آدمز في نظريته وهما (المجهودات، والعوائد) إذ تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي تكون لدى الموظف، التي يوظفها لتحقيق أهداف العمل كالتهليل والخبرة، أما العوائد فهي ما يتحصل عليه الموظف مقابل هذه المجهودات سواء كانت عوائد مادية تتمثل في الأجور والعلاوات مثلاً، أو عوائد معنوية كالتهليل والشكر والتكريم. ويوضح العطييه (2003) عملية الإدراك بالعدالة بانتهاج المقارنة بين المخرجات والمدخلات في الشكل التالي:

الشكل (2) إدراك العاملين للعدالة

الإدراك	مقارنة النسبة	
	مخرجات أ	مخرجات ب
عدم عدالة بسبب انخفاض المكافآت	_____	_____
	مدخلات أ	مدخلات ب
	_____	_____
العدالة	مخرجات أ	مخرجات ب
	_____	_____
	مدخلات أ	مدخلات ب
	_____	_____
عدم عدالة بسبب المكافآت العالية	مخرجات أ	مخرجات ب
	_____	_____
	مدخلات أ	مدخلات ب
	_____	_____

المصدر: العطييه (2003)

وبحسب النظرية فإن شعور الموظف بالعدالة، وحصوله على نسبة متساوية لنسب الآخرين؛ يجعله يحافظ على وضعه في العمل، ويستمر في تقديم الجهود ما دامت العوائد منصفة. أما إذا تولد شعور بعدم العدالة؛ فإن الموظف يعبر عن ذلك بعدم الرضا الوظيفي، كالتهليل عن العمل (القريبوتي، 2009). ويضيف العطييه (2003) أن إدراك الأفراد لاختلال العدالة من شأنه أن يؤثر فيهم، ويجعلهم يختارون أحد الخيارات التالية: تغيير المدخلات أو تغيير المخرجات، تخريب الإدراك الذاتي أو تخريب إدراك الآخرين، وأخيراً اختيار مرجع آخر للمقارنة كرد فعل تجاه عدم شعورهم بالعدالة.

ما نستنتجه من هذه النظرية هو أهمية تحقيق مبدأ العدالة في العمل، الذي يقيس مستويات الرضا لدى الموظفين، كون العدالة عاملاً مهماً لتقليل الصراعات بن الرؤوساء والمرؤوسين، ويخلق جوّاً تنظيمياً يسوده الثقة المتبادلة والتعاون بين الموظفين لخدمة أهداف العمل، ويضمن استمرارية عطاء الموظفين وجودة أعمالهم.

العدالة التنظيمية (Organizational Justice)

تعتبر العدالة التنظيمية متغيراً هاماً ومؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها المختلفة، إذ يعد أحد أبرز المتغيرات المرتبطة بكفاءة الأداء الوظيفي. وبحسب الأسمرى (2013) فإن العدالة التنظيمية تعد مطلباً للأفراد بشكل خاص وللمنظمات بشكل عام بما يضمن الاستقرار في بيئة العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة، وحتى تضمن من خلاله سلوكاً إيجابياً للموظفين ينعكس بفضله استشعارهم للعدالة بصورها الثلاث، من حيث عدالة التوزيع مقارنة بالزملاء، وعدالة الإجراءات والقرارات والامتيازات، وعدالة حسن المعاملة التي يتلقاها الموظف من مديره في العمل.

فمسألة العدالة موضوع حاسم لإدارة جميع مراحل العمل، إذ يشكل الاهتمام بالإنصاف في العمل، أحد أهم الجوانب (Cronpanzano. et.al 2001). فالاهتمام بتنمية إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى تقوية رغبة الموظفين في أداء أقوى (عماد، 2008). لذلك جذبت ظاهرة العدالة التنظيمية اهتمام ذوي العلاقة بالعمل، وينظر لها كقيمة توفر المبادئ الأساسية لتحقيق التماسك لجميع أفراد التنظيم (Konovsky, M.A. 2000). وقد توجهت العديد من الدراسات لبحث نواتج العدالة التنظيمية، وتتفق الأبحاث أن للعدالة التنظيمية نواتج مهمة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المؤسسي.

فعلى المستوى الفردي تتمثل نواتج العدالة التنظيمية في مجموعة الاتجاهات والسلوكيات التي تظهر على الموظفين مثل الالتزام التنظيمي، نتيجة إدراكهم وشعورهم بالعدالة (عليان، 2016). وتنعكس العدالة التنظيمية أيضاً على حالات الرضا لدى الموظفين (عبدالباري والصباغ، 2008). ويرى (Patrick, 2012) أن العدالة التنظيمية تعد أكبر مدخلات للرضا الوظيفي، إذ تعد العدالة الإجرائية محدداً لرضا الموظفين عن الإجراءات، والعدالة التفاعلية للرضا محددًا عن العلاقات في العمل، بينما تعد العدالة التوزيعية محدداً للرضا عن الرواتب والمكافآت والحوافز وغيرها. أما هارفي وهانز

(Harvey & Hines, 2005) فيعتبران العدالة التنظيمية محدداً للثقة، والولاء، بالإضافة إلى اعتبارها محدداً للالتزام التنظيمي لدى العاملين. ويؤكد سليمان (Suliman, A., 2007) أن تصورات الموظفين عن العدالة التنظيمية لجميع العمليات

والممارسات التنظيمية من شأنه التأثير على السلوكيات ونتائج العمل. باعتبار أن العدالة التنظيمية متغير مؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، كونها أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين، فضلاً عن دورها في أداء المؤسسة ككل (زايد، 1995).

مفهوم العدالة التنظيمية

إن مصطلح العدالة التنظيمية كما يشير إليه أبوتايه (2012) لم يظهر في المؤسسات إلا في عام (1987)، وذلك في الدراسات التي أجراها جرينبرج (Greenberg) حول إحساس الموظفين بالعدالة والنزاهة في العمل. ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن المفهوم يعتمد إلى حد كبير على وجهات نظر الأفراد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة (فضل الفضلي وعوض العنزي، 2007).

وللعدالة التنظيمية تعريفات عديدة ولكنها بالمجمل لا تخرج عن الإطار المفاهيمي للعدالة بوجه عام. فقد عرفها العطوي (2010) بأن هذا المفهوم يرتبط بالعلاقات مع الرؤساء وانعكاس أثر هذه العلاقة على سلوكياتهم الوظيفية، فيعرفها (148) بأنها تمثل " إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر التي تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل". أما بايز ورو (Byars and Rue) المشار إليهما في الفهداوي والقطاونه (2004) فيعرفانها بأنها " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحقق عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

مما سبق ذكره من تعريفات للعدالة التنظيمية يتضح أنها قيمة وإحساس وإدراك إنساني يتولد نتيجة شعور الأفراد بالعدالة، وهذا الشعور يتأتى من خلال إجراء مقارنات بين ما يقدمونه من جهود وبين ما يتحصلون عليه، من نزاهة وموضوعية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم والمتعلقة بالعمل، وبما يعكس عدالة المخرجات والإجراءات المطبقة في توزيع تلك المخرجات. فإحساس الموظفين بالعدالة يدفعهم ولا شك إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً منهم للحصول على نتائج أكثر إيجابية،

وعلى العكس من ذلك فإن إحساسهم بعدم العدالة يزيد من إستيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي (درة، 2008).

تطور مفهوم العدالة التنظيمية:

اقتصر مفهوم العدالة التنظيمية في بداياته قبل عام 1975 على أعمال آدمز (Adams) في العدالة التوزيعية فقط، التي استخدمت نظرية التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير العدالة، حين ركز آدمز في نظريته على أن الأفراد لا يولون اهتماماً كبيراً لمعدل المخرجات التي يحصلون عليها بالقدر الذي يعطونه من اهتمام للعدالة في توزيع تلك المخرجات (حمدي، 2015).

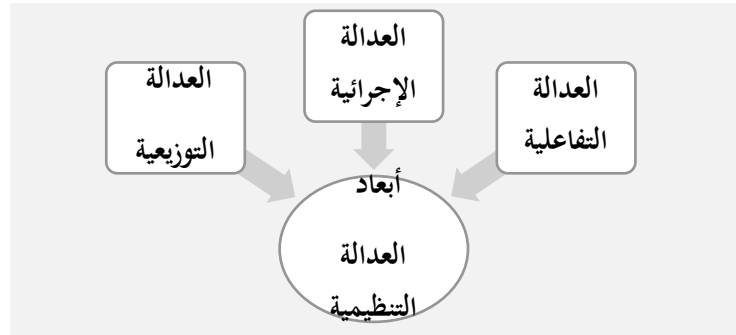
وأضاف جرينبرج (Greenberg) إلى أن للعدالة التوزيعية بعدين، الأول يتضمن المحور المادي يعبر عن حصول الفرد للأجور ومكافآت، والثاني المحور الاجتماعي الذي يشير إلى المعاملة الشخصية للفرد من قبل متخذي القرار. ثم تحول الاهتمام إلى دراسة العدالة في توزيع المخرجات، فيما أطلق عليه بعدالة الإجراءات التي أضافها ثابوت ووالكر (Thibaut & Walker) عام 1975، أي بعد عشر سنوات من أبحاث آدمز والمتعلقة بعدالة التوزيع. ويعد هذان الباحثان أول من أطلق "العدالة الإجرائية" على هذا البعد، الذي يشير إلى أن الأفراد يتقبلون القرارات ويعتبرونها عادلة متى ما سمح لهم بالمشاركة فيها (أبوتايه، 2012). غير أن ليفنثال وزملاؤه (Leventhal, et.al) قاموا بالتوسع أكثر في دراسة مفهوم العدالة الإجرائية، حين أشاروا في الفترة من 1976-1980 إلى أن الأفراد يصلون للعدالة الإجرائية من خلال استخدام التصورات الحالية للتنبؤ بالكيفية التي ستجري بها الأمور في المستقبل، وفق إحساسهم المتولد داخل المؤسسة (عدنان العلي ومشعل متلع، 2012).

وبعدها أضيف للعدالة التنظيمية بعد ثالث هو العدالة التفاعلية (التعاملات)، الذي جاء من خلال أبحاث (Bies & Moag) عام 1980 للعدالة الإجرائية، إذ ترتبط عدالة التعاملات هذه ارتباطاً وثيقاً بالعدالة الإجرائية، وذلك لتعلقها بجودة المعاملة التي يتلقاها الموظف من قبل متخذي القرار، كما أنها تعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية (الشهري، 2014). بينما أضاف جرينبرج (Greenberg) عام 1987 بعداً آخر للعدالة التفاعلية يعبر عن مدى إدراك الأفراد للعدالة المتصلة برؤوسائهم في العمل (عدنان العلي ومشعل متلع، 2012).

أبعاد العدالة التنظيمية:

في بادئ الأمر اتفق الكثير من الباحثين في دراستهم لمفهوم العدالة التنظيمية بأن لها بعدين رئيسيين وهما: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات. فقد أشار حواس (2003) إلى أن الإرهاصات الأولى لمفهوم العدالة التنظيمية تركزت على محور عدالة التوزيع، الذي يقصد به توزيع المدخلات مع المخرجات ومع زملاء العمل، ثم بدأ التركيز بعدها على عملية العدالة ككل بغض النظر عن المخرجات فقط، أي شمل ذلك اتخاذ القرارات والإجراءات تجاه الأفراد وذلك تبعاً لتصورهم لمفهوم العدالة. أما جيم وديسا (C. W. Gim & N. Mat Desa, 2014) فقد أشاروا إلى وجود نقص في الدراسات التي تناولت أبعاد العدالة التنظيمية، وأكدوا انقسام الباحثين إلى قسمين، فمنهم حسب رأيهم من قسم العدالة التنظيمية لثلاثة أبعاد هي (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات)، ومنهم من قسمها إلى أربعة أبعاد، إذ تم إضافة عدالة المعاملات للأبعاد الثلاثة السابقة. لكن المغربي (2007) يرى أن البعد الرابع ما هو إلا جزء من عدالة الإجراءات، وأن للعدالة التنظيمية فقط الأبعاد الثلاثة المذكورة سابقاً. وهذا ما تميل إليه الباحثة وتتفق معه، والرسم البياني الآتي يوضح أبعاد العدالة التنظيمية.

الشكل (3) أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة

فيما يأتي شرحٌ لكل بُعد من هذه الأبعاد وما تعبر عنه، وتأثيرات كل بُعد منها، بشيء من التفصيل:

أولاً: العدالة التوزيعية (Distributive Justice)

تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية والأساس فيها. إذ عرفها السكر (2012: 120) بأنها " عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة". ويوضح (Ince & Gul) المشار إليهما في أبوسمعان (2015) طبيعة هذه المخرجات في كونها تنقسم إلى مخرجات ملموسة تعبر عن الأجور والحوافز المادية، ومخرجات غير ملموسة كعدد ساعات العمل، وفرص الترقية، والأعباء والواجبات الوظيفية. ومن خلال التعريف السابق ذكره أعلاه نستنتج أن العدالة التوزيعية تعبر عن إحساس الأفراد بعدالة التوزيع في العمل. وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يقوم بإجراء مقارنة بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى في المؤسسة نفسها أو خارجها (أبوتايه، 2012). وأن مدى توافر العدالة التوزيعية في مكان العمل يعتمد على نتائج هذه المقارنة (العطوي، 2010).

وقد صنف كوومان (Koopman) المشار إليه في سوزان (2006) قواعد العدالة التوزيعية إلى ثلاثة أنواع هي:

- أ- قاعدة الإنصاف (Equity): وهو النوع الذي يركز على توزيع العوائد حسب مساهمات الموظف في العمل، فالموظف الذي يعمل لساعات محدودة لا يتساوى في الأجر مع من يعمل لساعات بدوام كامل، فإن وجد تساويًا بينهما في الأجر عُُد ذلك تجاوزاً لقاعدة الإنصاف.
 - ب- قاعدة المساواة (Equality): يركز هذا النوع في توزيع العوائد على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية، بغض النظر عن العرق والجنس.
 - ت- قاعدة الحاجة (Need): يركز هذا النوع على مبدأ صاحب الحاجة الأولى، إذ يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الظروف.
- إن إدراك الموظف للعدالة التوزيعية يرتبط وبدرجة كبيرة بمدى وجود معايير تضمن توزيع العوائد والموارد طبقاً لأداء الفرد وإسهاماته في تحقيق نتائج العمل، ويعتبر البعد عن التحيز الشخصي في عمليات التقييم أحد الروافد التي تضمن عدالة التوزيع وتضمن الموضوعية فيها.

ثانياً: العدالة الإجرائية (Procedural Justice)

طورت دراسات ثايبوت وولكر (Walker&Thibaut) عام 1975 نظرية العدالة الإجرائية. وقد قُدم لها تعريفات مختلفة، فبحسب الفهداوي والقطاونه (2004: 51) فإن العدالة الإجرائية هي "تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية التي تنعكس على إحساس المرؤوسين حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المُتحصل عليها". أما وادي (2007: 34) فيرى بأنها: "تتحقق عندما يُتاح للموظف الفرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه". ويوضح أبو سمعان (2015) في أن هذا البعد يركز على العمليات والإجراءات والظروف التي تم فيها عملية توزيع العوائد والمخرجات على الموظفين.

ويحدد كل من حواس (2003)، والصيرفي (2005)، ودره (2008) مجموعة من القواعد والمعايير التي يعتمد عليها في إدراك تلك العدالة وهي:

- أ- قاعدة الاستئناف/التصحيح (Correct): التي تعني وجود فرص لتعديل وتبديل القرارات إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه من طرف الأفراد.
- ب- القاعدة الأخلاقية (Ethical): أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة، وذلك باحترام المبادئ والأخلاق العامة عند تطبيق تلك الإجراءات.
- ت- قاعدة التمثيل (Representative): أن يتم استيعاب عملية اتخاذ القرار من قبل جميع الأفراد، وضرورة مشاركة العاملين في صياغة اللوائح ومناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.
- ث- قاعدة عدم الانحياز أو التحيز (Unbiased): وذلك بعدم الميل لفرد دون آخر.
- ج- قاعدة الدقة (Accurate): يجب بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة، وتعتبر الشفافية والإصلاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها خصوصاً إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق درجة عالية من العدالة، ويتطلب ذلك التحري عن المعلومات قبل اتخاذ القرارات الإجرائية.
- ح- قاعدة الانسجام (Consistency): يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات، أي ما يعني ثباتها والعدالة في التعامل مع الأفراد.

من جانب آخر ، كشف علماء السلوك عن وجهين للعدالة الاجتماعية، يعبران عن إحساس الموظفين بالعدالة الإجرائية، وهما كما يعبر عنها كل من جيرنبرج و بارون (2004)، وشاهين (2010): الجانب الهيكلي؛ الذي يعبر عن العدالة في الإجراءات الرسمية، وكيفية صنع القرارات، ومدى مشاركة الأفراد في وضعها، وإعطاء الفرص لتصحيح الأخطاء، وعدم التحيز في تقييم الأداء، وتحديد الأجور، والتنقل والترقية. أما الجانب الاجتماعي فيعبر عن احترام متخذي القرار للموظفين، وإخبارهم بالكيفية التي تم بها اتخاذ هذه القرارات، والاهتمام بهم عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات.

ويؤكد فولجير (Folger) أن العدالة الإجرائية تؤثر إيجاباً أو سلباً على العدالة التوزيعية، وذلك باعتبار أن الإجراءات التي تتخذ في تطبيق القرارات هي التي تحدد سبل صرف وتحديد المخرجات التي يتلقاها الموظفون (حمدي، 2015). كما أنها تترك تأثيرات دافعة غير مباشرة على الموظفين يتم من خلالها رفع درجات التزامهم بتحقيق الأهداف، والعمل على تكثيف الجهود لإنجاز هذه الأهداف الصبري (2005).

ثالثاً: عدالة التفاعلات (Interactional Justice)

توصل روبرت (Robert J.Bies) إلى قناعة مفادها أن عامل الذاتية يؤدي دوراً كبيراً في العدالة التنظيمية، وأن قياس هذه العدالة من خلال الإدراك الجماعي يتنبأه القصور (حمدي، 2015). وقد أشار جيرنبرج وبارون (2004) إلى ذلك بوضوح في حديثه عن العدالة التفاعلية، وقال بأن العدالة التفاعلية تشير إلى العلاقة بين الفرد ورئيسه في العمل، بينما تشير العدالة الإجرائية إلى العلاقة بين الفرد ومؤسسته، من ذلك فقد عرف العدالة التفاعلية (177) بأنها: "عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسير هذه الإجراءات". بينما يرى عواد وأحمد (2003) أن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها الموظفون من صانعي القرار، غالباً ما يتم معالجتها كجزء من العدالة الإجرائية.

وقد حصر ماستيرسون وآخرون (Masterson, S.S., Bryne.Z.S., & Mao, H, 2005) تصنيفات العدالة التفاعلية

في أربعة عناصر من شأنها التعبير عن مدركات الموظفين لتحقيق هذا النوع من العدالة التنظيمية، وهي:

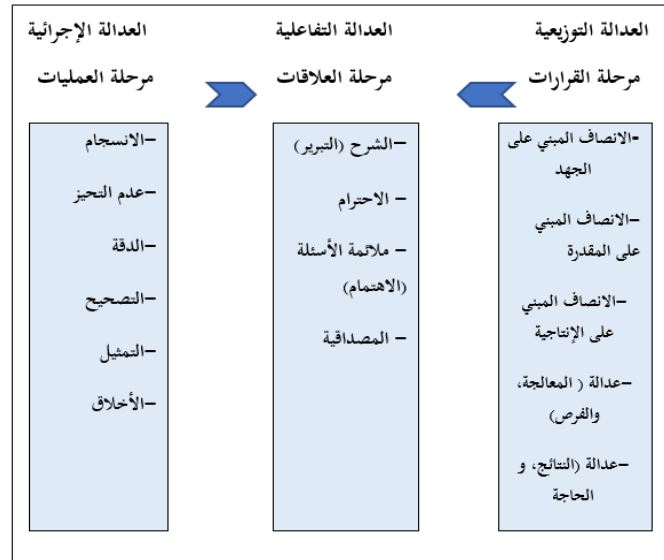
- أ- التبرير (Justification): وتعني مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- ب- الاحترام (Respect): وابتعاد متخذي القرار عن الفضاظة والغلظة مع الموظفين، والتعامل بكياسة.
- ت- ملائمة الأسئلة (Propriety of Questions): أن يطرح متخذو القرار أسئلة تليق بالموظفين.

ث - المصدقية (Truthfulness): تعني صدق ووضوح متخذ القرار مع الموظفين والابتعاد عن الخداع. ويقسم شذا (2012) العدالة التفاعلية إلى قسمين هما: عدالة العلاقات الشخصية (Interpersonal Justice) التي تشير إلى طرق المعاملة العادلة التي يتلقاها الموظفون من رؤوسائهم في العمل من احترام وتقدير، والعدالة المعلوماتية (Informational Justice)، والمتمثلة في تقديم الشرح المناسب للقرارات والإجراءات التي يتأثر بها الأفراد بشكل كبير، فوجود مبررات منطقية ومقبولة لدى المؤسسة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب الموظفين، وذلك مقارنة بعدم وجود أي مبررات.

إن عدالة التفاعلات تعبر عن الشعور بالعدالة المتولد لدى الموظف، من خلال التعامل معه من قبل رؤوسائه بكرامة واحترام، وفتح مجال للتفاعل معه، من خلال إعطائه الفرصة لإبداء رأيه في القرارات والإجراءات التي تصدر بحقه. وتقدم مبررات منطقية وواقعية حول أسباب تلك الإجراءات بكل موضوعية وحياد. فمن المتوقع أن يشعر الموظفون بعدم العدالة في التفاعلات حين يخفق الرؤساء في تقديم بالمبررات والتفسيرات المنطقية للقرارات المتخذة، كذلك عند إخفاقهم في انتهاج المعاملة المحترمة والصريحة، وحسن التعامل مع المرؤوسين.

الرسم البياني 4 الذي أعده (Chelladurai,P,2006) يوضح أبعاد العدالة التنظيمية، مع توضيح مكوناتها، والجوانب التي يحتويها كل بُعد من هذه الأبعاد، حيث تحتوي العدالة التوزيعية على الجانب المتعلق بالقرارات، أما العدالة الإجرائية فترتبط بالعمليات، بينما تعبر العدالة التفاعلية عن العلاقات.

الشكل (4) مكونات وجوانب أبعاد العدالة التنظيمية



أهمية العدالة التنظيمية

تكتسب العدالة التنظيمية أهميتها من خلال ارتباطها كمكون تفسيري يرتبط بالأداء الوظيفي، إذ أن تحسين أداء الموظفين يعد عصب التطور الإداري، الذي يتم من خلاله متابعة أدائهم الوظيفي، كما أنها تؤثر في السلوكيات والنتائج المتماشية مع تحقيق أهداف المؤسسة، وتعطي الموظف القدرة على إنجاز المهام والواجبات وتحمل المسؤوليات، بالإضافة إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، بما ينعكس في نهاية الأمر على الفعالية الكلية للمؤسسة (البشاشة، 2008). يضاف إلى تلك الأهمية التحلي بملامح المؤسسات المعاصرة الفاعلة والقائمة على تبني سياسات أخلاقية ودعم تنظيمي، يعكس استمرارية وتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على المدى البعيد، والبعد والتخلي من جانب آخر عن السياسات التنظيمية الهدامة التي تولد مشاعر الظلم والتهديد بحق الموظفين (مصطفى، 2008). فالاهتمام بها يسهم من وجهة نظر وادي (2007) في تقنين أو منع السلوكيات المعادية والغير مرغوبة، التي ربما تنتج من غياب الشعور بالعدالة داخل المؤسسة.

ويمكن إدراك العدالة التنظيمية من خلال مؤشرات عدة، أشار إليها ديسلر (2003)؛ وعلوان (2007)؛ والأسمري (2013) بشكل يجسد أهميتها من زوايا عدة مختلفة، لعل أهمها:

أ. أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة التوزيع العادل للرواتب والأجور.

- ب. العدالة التنظيمية تُمكن من اتخاذ القرارات السليمة وضبط الإجراءات المتخذة منها لتطبيقها.
- ت. إنها تنعكس سلوكياً على حالات الرضا الوظيفي للمرؤوسين عن رؤوسائهم، والقرارات الصادرة من جهة العمل، وعلى سلوكيات الالتزام التنظيمي.
- ث. العدالة التنظيمية؛ تسهم في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية، وتحديد أدوار العدالة في التفاعلات.
- ج. أنها تحدد جودة أنظمة المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يضمن جودة واستدامة العمليات التنظيمية.
- ح. العدالة التنظيمية تؤثر على روح الفريق، وعلى دوافع الأفراد نحو العمل بحثاً عن المكافآت والعوائد. وتعزز روح العمل الجماعي، وبناء جسور من الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا.
- من ذلك نجد أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون لها دلالات في التأثير التنظيمي ككل، وبها يمكن تفسير العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة على سلوك الموظفين، كون السلوك الإيجابي لديهم يعود لإحساسهم بالعدالة، مما يزيد من قناعتهم وثقتهم بالمؤسسة.
- وبالمقابل فإن غياب العدالة التنظيمية له آثار سلبية، يلخصها كل من وادي (2007)، والفضلي والعنزي (2007)، وأبوجاسر (2010) كالتالي في: ارتفاع معدلات الإجازات المرضية، وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وانخفاض العدالة التوزيعية الذي يؤثر بدوره في كمية الأداء الوظيفي وجودته، أما فيما يتعلق بغياب عدالة الإجراءات واتخاذ القرارات غير العادلة، فمن شأنه أن يؤدي إلى العديد من التبعات التنظيمية السلبية، مثل: انخفاض الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وغيرها.
- نخلص من ذلك، أن العدالة التنظيمية ك مفهوم شامل ومختلف أبعاده أصبح متطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المؤسسات، الذي يرتبط بشكل كبير بسلوكيات الموظفين، فمن خلاله يتحقق الرقي والتطوير، وتسود أجواء الاستقرار والأمان الوظيفي داخل المؤسسة، بما يعكس بلا شك تكاتف جميع الجهود لإنجاح المؤسسة.

علاقة الدراسة الحالية بنظرية العدالة والعدالة التنظيمية

تبرز أهمية تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في الحياة العملية عند اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بالإنسان. باعتبار أنّ أنظمة التقييم في المؤسسات جوهر الموارد البشرية، فأى قرار تتبناه المؤسسة يكون في نهاية الأمر ناتجاً للمراقبة والتقييم، وهذا يفسر لنا أن كافة الأنشطة والمهام تخضع لتأثير العملية التقييمية (آل مراد، 2013). فممارسة تقييم الأداء من أهم الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ليس فقط لاتخاذ القرارات الوظيفية، وإنما لتحقيق الرضا الوظيفي. إذ يعبر الرضا عن مجموعة الأحاسيس التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل فيها (الخليفة، 2016). فارتفاع إحساس الموظفين بالعدالة يؤدي إلى زيادة الثقة لديهم في إدارة المؤسسة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء في سلوكهم الوظيفي بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المؤسسة (بركات، 2014).

الخاتمة:

ناقشت هذه الورقة نظرية العدالة آدمز، والعدالة التنظيمية من حيث أبعادها وقواعدها، نظراً لكونها متطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المؤسسات، وارتباطه بشكل مباشر بسلوكيات الموظفين. بينت النتائج؛ أن العدالة تخلق جوّاً تنظيمياً تسوده الثقة المتبادلة والتعاون لخدمة أهداف العمل، وتضمن استمرارية عطاء الموظفين وجودة أعمالهم.

قائمة المراجع:

- أبوتايه، بندر. 2012. أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، ص. 145-186.
- أبوجاسر، صابرين. 2010. أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي. غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبوحشيش، علي السيد. 2011. العلاقة بين تقييم الأداء والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مشروعات المنطقة الصناعية جنوب بورسعيد. مصر: جامعة بورسعيد.
- أبوحطب، موسى محمد. 2009. فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين: دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. غزة: الجامعة الإسلامية.

- أبوسمعان، محمد ناصر راشد. 2015. محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة . غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبونداء، ساميه. 2007. تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة . غزة: الجامعة الإسلامية.
- الأسمرى، سعيد. 2013. مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي . المملكة العربية السعودية: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- آل مراد، نوال يونس محمد. 2013. نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات إدارتها . الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- بركات، زياد. 2014. الثقة الاجتماعية المتبادلة لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، ص. 343-374.
- برياع محمد الأمين وموساوي يحيى. 2016. تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمعنية . الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
- البشاشة، سامر. 2008. أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مج4، ع4. ص 427-460.
- بوقليح، محمد. 2011. العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك . الجزائر: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- الجابري، موزه بنت عيد بن سعيد. 2003. التطوير التنظيمي في مديريات التربية وإدارتها بسلطنة عمان . سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.
- جرينبرج، روبرت بارون. 2004. إدارة السلوك في المنظمات . ترجمة إسماعيل رفاعي . السعودية: دار المريخ للنشر.
- حمدي، أبو القاسم الأخضر. 2015. أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأنموط . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ص. 543.
- حواس، أميرة. 2003. أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية . مصر: جامعة القاهرة.

- حوامدة، علي إبراهيم. 2006. أثر نظم قياس الأداء على رضا العاملين عن عملية التقويم: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في مدينة الحسن الصناعية في الأردن. الأردن: جامعة آل بيت.
- الحوامدة، نضال. 2004. العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكلا من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود-61. 99.
- الحوسني، محمد شامس. 2000. بناء نموذج للتخطيط الاستراتيجي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الخليفة، علي محمد. 2016. أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدينة بورتسودان. مجلة العلوم الاقتصادية. ص 157-167.
- درة عبدالباري و زهير الصباغ. 2008. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- درة، عمر محمد. 2008. العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. مصر: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- ديسلر، جاري. ترجمة محمد سيد عبدالمتعال وعبدالمحسن عبدالحسين جودة. 2003. إدارة الموارد البشرية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- زايد، عادل محمد. 1995. تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. المجلة العربية للعلوم الإدارية بالكويت، ص 269-298.
- الزعي، مروان طاهر. 2011. الرضا الوظيفي مفهومه وقياسه وتقدير درجاته وأساليب زيادته في العمل. الأردن: دار المسيرة.
- السكر، عبدالكريم. 2012. أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 549-520.
- سوزان، أكرم سلطان. 2006. العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. الأردن: جامعة عماد الدين للدراسات.

- شاهين، ماجد إبراهيم. 2010. مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره في الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية: دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر. غزة: الجامعة الإسلامية.
- شذا محمد. 2012. درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- الشهري، محمد. 2014. مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- العامري، علي بن محمد. 2011. تطوير الأداء الوظيفي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء المداخل الإدارية المعاصرة. مصر: جامعة الدول العربية.
- عدنان عبدالرحمن العلي ومشعل خميس متلع. 2012. واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية: دراسة استطلاعية. الكويت: كلية الدراسات التجارية.
- العريمي، حليس. 1998. الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان. سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.
- العطوي، جودة. 2010. الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها وتطبيقاتها العملية. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العطيه، ماجده. 2003. سلوك التنظيم: سلوك الفرد والجماعة. الأردن: دار الشروق للنشر.
- العقدة، أحمد عبدالمجيد. 1996. تقويم الأداء: دراسة تحليلية لنظام تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. الإداري، مج18، ع67.
- علوان، قاسم. 2007. تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، ص. 57-82.
- عليان، محمد عبد سعيد. 2016. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة. غزة: جامعة الأزهر.
- عماد، نور الدين. 2008. العدالة التنظيمية وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مج46، ع2.

- عمر عواد ومحمد أحمد. 2003. تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، مج21، ع1. ج.م.ع.
- العميان، محمود. 2004. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عون، سالم محمد. 2008. قياس الرضا الوظيفي للعاملين وعلاقته بمستوى الأداء. مجلة الجامعي: الثقافة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ع16. ص158.
- غربي، وآخرون. 2007. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الغريبي، هديل هشام. 2016. الرضا الوظيفي وقياس الأداء: دراسة تطبيقية. الأردن: دار حنين للنشر والتوزيع.
- فضل الفضلي وعوض العنزي. 2007. العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ص. 43-76.
- فضيل باشا سمير وبوغرة بشير. 2015. الرضا الوظيفي لأساتذة التربية الرياضية وعلاقته بالأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- فهامي الفهداوي ونشأت القطاونة. 2004. تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، م24، ع2.
- القريوتي، محمد قاسم. 2009. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكتبي، محسن علي. 2005. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مصر: المكتبة الأكاديمية الإسماعيلية.
- الكندي، نادية بنت عبدالله. 2008. تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.
- ماهر، أحمد. 2005. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد الصيرفي. 2005. السلوك التنظيمي. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- مصطفى، أحمد. 2008. إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة. مصر: د.ن.
- المغربي، عبد الحميد. 2007. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة المعاصرة.
- مهنى، سارة. 2016. العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. الجزائر: جامعة محمد خيضر.

- الناعبي، حمدان بن سعيد . 2010. *الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان* . سلطنة عمان: جامعة نزوى.
- وادي، رشدي . 2007. *العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة* . مجلة البحوث التجارية المعاصرة , ص1-34.
- ياسر فتحي المهدي وراشد سليمان الفهدي ومحمد السعيد حسن . 2015. *إدارة وتنمية الموارد البشرية في التعليم* . القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- المراجع الأجنبية:

Adam Barsky, Seth A. Kaplan, Daniel J. Beal. 2011. Just Feelings? The Role of Affect in the Formation of Organizational. *Journal of Management*, Vol37, Iss1. pp. 248-279.

Ari Warokka, Cristina G. Gallato and Thamendren a/l Moorthy and Othman Yeop Abdullah . 2012. Organizational Justice in Performance Appraisal System and Work Performance: Evidence from an Emerging Market. *Journal of Human Resources Management Research*, 18.

Chelladurai, P. 2006. *Human Resource Management in Sport and Recreation-2nd Edition*. Canada: NIRSA Education & Publication Center Human Kinetics

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., Rupp, D. E. 2001. Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, Vol58. pp. 164-209.

G. C. W. Gim and N. Mat Desa. 2014. The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia . *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 4, No. 6. pp.1-6.

Harvey, S. and Haines III. V. Y. 2005. Employer treatment of employees during a community crisis: The role of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, p 53-54.

Konovsky, M. A. 2000. Understanding Procedural Justice and its Impact of Business Organization . *Journal of Management*, vol26. pp: 3.

Masterson, S. S., Bryne, Z. S., & MAO, H. 2005. Interpersonal and Informational Justice: Identifying the Differential Antecedents of Interactional Justice Behaviors. *Research in social issues in management*, pp.79-103.

Patrick Henry Ibeogua and Ali Oztüren. 2014. Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks . *Procedia Economics and Finance*, pp.964-969.



Patrick, Harold Andrew. 2012. Commitment of Information Technology Employees in Relation to Perceived Organizational Justice. *IUP Journal of Organizational Behavior*, p23-40.

Suliman,A.M.T. 2007. Links between Justice, Satisfaction and Performance in the Workplace: A survey in the UAE and Arabic Context. *Journal of Management Development*, Vol26. pp. 294-311.

Yochi Cohen-Charash, Paul E. Spector. 2001. The Role of Justice in Organization: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 278-321.

