

قواعد العدالة التنظيمية في مكان العمل

Organizational justice rules in workplace setting

أ. عبد الوهاب ميروح-جامعة سكيكدة- الجزائر

د. جلال الدين بو عطيظ-جامعة سكيكدة- الجزائر

ملخص: نحاول من خلال دراستنا هذه حصر أغلب قواعد العدالة التنظيمية التي تم اعتمادها في مختلف البحوث النظرية والتطبيقية في المجال الإداري والنفسي، وحتى تلك التي لم يطلق عليها مصطلح قاعدة لكن لها نفس المفهوم وتؤدي نفس الوظيفة، وقد اعتمدنا على تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية بشقيها: العدالة التعاملية وعدالة المعلومات، حيث بلغ عددها الكلي لهذه القواعد ثمانية عشر (18) قاعدة موزعة على هذه الأبعاد الثلاثة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها القيام بدراسات ميدانية لكيفية تطبيق قواعد العدالة التنظيمية في ظل التباين في قوة العمل.
الكلمات المفتاحية: قواعد العدالة التنظيمية، مكان العمل.

Abstract: In this research, we try to determine the majority of organizational justice rules that have been addressed in the various theoretical and applied research in the administrative and psychological fields, even those that have not been referred to as a rule but have the same concept and function.

We have divided organizational justice into three dimensions: distributive justice, procedural justice, and interactive. The total number of these rules is eighteen.

The research recommends conducting field studies on how to implement these organizational justice rules in the light of the workforce diversity.

Keywords: Organizational justice rules, workplace setting

مقدمة:

لقد تناول الكثير من الباحثين والمفكرين في ميدان السلوك التنظيمي موضوعات ومتغيرات شتى، منها ما ترتبط بالسلوك الفردي للعامل، ومنها ما هو مرتبط باتصاله وتوافقه مع جماعات العمل بمختلف أشكالها، وتسليط الضوء على نواتج السلوك الفردي والجماعي في التنظيم، من أجل البحث عن آليات وسبل التوافق بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم بما يسمح للمنظمة أن تضمن ميزة تنافسية في عالم منظمات يمتاز بالمنافسة الحادة وتدفق المعلومات بشكل كبير.

وهذا تناول يدفعنا إلى تسليط الضوء على كيفية الوصول إلى هذا التناغم والتوافق بين الفرد والتنظيم، بما يحقق للفرد حاجاته النفسية والاجتماعية ليصل إلى الرضا الوظيفي، كما يضمن للمؤسسة استقرارها ونموها المستمر، ومن بين الموضوعات الحديثة التي يتم الحديث عنها في السنوات الأخيرة والتي ترتبط بالكثير من المتغيرات الوظيفية الناتجة عن السلوك الفردي أو الجماعي، أو ما هو مرتبط بالإجراءات والنظم والقوانين المتبعة في المنظمة نجد موضوع العدالة التنظيمية، والذي أخذ حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين لما له من علاقة بالرضا الوظيفي للعامل وصولا إلى توافقه المهني، وصيرورة حياة المنظمة ونجاحها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

وإنطلاقا من ذلك نحاول أن نسلط الضوء على أهمية هذا المتغير التنظيمي في رسم طبيعة العلاقات المهنية بين الفئات المهنية، وصولا إلى العلاقة بين المنظمة والفرد العامل، والتناول النظري بالتحليل والمناقشة لقواعد العدالة التنظيمية، وآليات تطبيق هذه القواعد بما يسمح بإدراكها من طرف العامل إدراكا يصل به إلى الرضا الوظيفي وتحقيق توافقه المهني ويضمن للمنظمة الاستقرار وتحقيق أهدافها المسطرة.

1. العدالة التنظيمية Organizational Justice: هي القيمة الناتجة عن إدراك الفرد لنزاهة وموضوعية الإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل فيها (سعود سلطان، 2009، ص 201)، كما أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي تعكس كذلك عدالة المخرجات والإجراءات المستخدمة في توزيعها (حواس، 2003، ص 46)، وهي ذلك الإدراك الكلي لمدى إنصاف أنظمة المكافآت بالمنظمة، وكذلك مدى إنصاف سلوكيات وأفعال القائمين على تطبيق أنظمة وأساليب توزيع العوائد والمكافآت (Zaman, Ali, 2010, p45)، وعموما هي الإدراك الكلي للعامل نحو مدى عدالة كل من العوائد المقدمة والإجراءات المستخدمة في تحديدها، والمعاملة التي يتلقاها العامل أثناء تقديم تلك العوائد له أو عمله في ظلها.

1.1 العدالة التوزيعية Distributive Justice: يقصد بها عدالة العوائد المقدمة للعمال مثل الأجر والترقية (Malik, Naeem, 2011, p92) حيث تكون هذه العوائد في الغالب ذات طبيعة مادية، وترتبط العدالة التوزيعية بحقيقة واقعية وهي أن الأفراد لا يجب معاملتهم بنفس الطريقة في أغلب الحالات وذلك لاختلافهم في المراكز الوظيفية والمستويات

التعليمية (Heidari, Saeedi, 2012)، ولا تختص العدالة التوزيعية بتوزيع الأجور وحسب بل تشمل كذلك الترقية، الحوافز، العلاوات، العقوبات وتقييم الأداء (Balochian, Jaber, 2013, p297)، حيث يتم توزيع مختلف هذه العوائد بين الأفراد اعتمادا على مجموعة معايير وقواعد تختلف باختلاف السياق المطبقة فيه (Gurbuz, Mert, 2009, P120).

2.1 العدالة الإجرائية Procedural Justice: تهتم بعدالة الإجراءات المستخدمة في تخصيص وتوزيع المكافآت (نعساني اليوسفي، 2002، ص 21)، وتعكس مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات والعوائد (الشلهوب، 2011، ص 07)، أي تنبها إلى فكرة عدم توجيه الاهتمام فقط نحو الأجور والغايات والأهداف أثناء التفاعل البشري، بل كذلك إلى الطريقة المستخدمة في الحصول على هذه الأجور والأهداف والغايات. (Cooper, Robertson, 1997, p15-16)

3.1 العدالة التفاعلية Interactional Justice: يقصد بها جودة المعاملة التي يستشعرها العمال في تفاعلاتهم مع جماعة السلطة داخل التنظيم (Olugbenga, 2008, p207)، كما تعكس جودة التفاعلات التي يتلقاها الفرد أثناء تطبيق مختلف الإجراءات المعمول بها، كما تساهم العدالة التفاعلية في الإحساس بالفعالية الذاتية "Self-Efficacy" وذلك من خلال التعامل المناسب واللائق مع وبين الأفراد والتقاسم المنصف للمعلومات الضرورية حول قيم وأهداف ومعايير وثقافة المنظمة (Mohammed, Nader, 2013, p52)، وقد قدم "Greenberg" بعدين للعدالة التفاعلية هما:

1.3.1 العدالة التفاعلية Interpersonal Justice: تعكس القدرة على فهم إحساسات، خبرات، وتجارب فرد ما (الشلهوب، 2011)، وهي المعاملة بكرامة واحترام والتي يتلقاها العامل أثناء توزيع العوائد أو تطبيق الإجراءات المرتبطة (Lisa et al, 1988, p372) وبصورة أدق، تشير العدالة التفاعلية إلى مدى جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين ودرجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة (Rani et al, 2012).

2.3.1 العدالة المعلوماتية Informational Justice: تشير إلى مدى تقديم معلومات للعمال؛ تفسر لماذا تم تطبيق إجراءات أو توزيع عوائد بطرق معينة (Markus, Han, 2012)، كما أنها تركز على التعليل والشرح المقدم للعمال حول كيفية تطبيق مختلف الإجراءات، أو لماذا تم توزيع العوائد بأسلوب معين (Colquitt et al, 2001).

2. قواعد العدالة التنظيمية Organizational Justice Rules:

إن القاعدة هي إجراء، أسلوب معياري أو بيان يصف ما ينطبق في أغلب الحالات أو كلها (الاطلس للطلاب، 2003، ص 924)، بمعنى أنه في حال أدرك العمال في خبرات سابقة وجود نتائج أو عوائد ما في ظل قاعدة من قواعد العدالة فإن ذلك مؤشر أو دليل يساعد في التنبؤ بوجود نفس النتائج والعوائد السابقة أو مقاربة لها مستقبلا، بعبارة أخرى، إذا تم توزيع العوائد (الأجور، الحوافز، العلاوات والفوائد) مثلا في مرة أو مرتين أو أكثر اعتمادا على المساواة، واستخدمت إجراءات غير متحيزة في ذلك فإن الأفراد يتوقعون توزيعها مستقبلا اعتمادا على المساواة ونفس الإجراءات، وإذا تم معاملتهم بكرم واحترام في أغلب الحالات فإنهم يتوقعون نفس المعاملة مستقبلا، وبطبيعة الحال فإن نفس القاعدة ورغم نتائجها

الإيجابية لن تحقق ذلك عند جميع الأفراد وفي جميع المواقف، وهناك العديد من المصادر لحدوث ذلك منها ما يعرف بالحساسية للعدالة أي أن الأفراد يختلفون في درجة إدراكهم للعدالة أو عدمها، فمنهم المعطاءون، الغيورين والحساسون ولكل منهم تفضيلاته (Gerald et al, 2005, p262-264)، بالإضافة إلى ذلك فإن للعدالة التنظيمية مفهوم سياقي "Contextual" (Poole, 2007, p728)، بمعنى كل موقف يتطلب عدد من القواعد التي تعكس العدالة فيه، في حين نفس القواعد قد لا تعكس العدالة في موقف آخر وفي زمن مختلف، ولهذا تعددت قواعد العدالة التنظيمية في مختلف أبعادها، ورغم أن التراث النظري قد ركز على قواعد العدالة الإجرائية والتوزيعية - كما اختلفت تسمياتها من معايير، مبادئ، أساسيات، قواعد- واختلف ترتيب أولويتها وعددها، فقد حاولنا من خلال الاطلاع على ما يزيد عن 100 بحث ومقال حول العدالة التنظيمية ممتدة من سنة 1987 إلى سنة 2015 تحديد أكثر القواعد تكرارا وظهورا في هذه الدراسات، وحتى تلك التي لم يطلق عليها اسم قاعدة ولكنها تتشابه مع تلك التي أطلق عليها هذا المصطلح في تكرارها وظهورها ووظيفتها، والتي أشارت هذه البحوث إلى تأثيرها الإيجابي على مدركات العدالة في حال وجودها والعكس كذلك في حال غيابها، والتي نلخصها كما يلي:

1.2 قواعد العدالة التوزيعية Distributive Justice Rules:

قاعدة العدالة أو النوعية: "Equity Rule" تعتمد توزيع العوائد على أساس الاستحقاق أو على أسس نظرية ستايسي آدمز "Stacy adams" في العدالة، أي يجب أن تكون مدخلات الفرد أو الجماعة على مخرجاتها تساوي مدخلات الفرد أو الجماعة المرجعية على مخرجاتها (Balassiano, Salles, 2012, p271).

قاعدة المساواة: "Equality Rule" تقوم على إعطاء جميع الأطراف أو العمال نفس القيمة من العوائد، بطبيعة الحال في نفس المستوى التنظيمي، ومن نفس المهن أو المتشابهة والمتقاربة منها، أو نفس الأعضاء في جماعة أو فريق عمل.

- **قاعدة الحاجة: "Need Rule"** تعتمد على توزيع العوائد مراعاةً لحاجات الأفراد (Fortine, 2008, p96)، كمرور عامل ما بظرف يحتاج فيه مساعدة مادية، أو في قطاع الخدمات الصحية مثلا أين يتم إعطاء الأولوية في تقديم الخدمة الطبية لفرد ما بسبب حالته الحرجة.

2.2 قواعد العدالة الإجرائية Procedural Justice Rules:

الصوت "Voice": أو بعبارة أخرى إبداء الرأي، وفي الغالب تشير الدراسات أن هذه القاعدة مستمدة من أعمال كل من Thibaut and Walker (1975)، فكلما أعطيت الفرصة للمدافعين وأطراف النزاع بالتعبير عن آرائهم في حالات فض النزاع أثناء سيرورة اتخاذ القرار كلما زاد من إدراكهم للنتائج أو العوائد على أنها عادلة، وهذا مقارنة بعدم إعطائهم فرصة للتعبير. (Constanze, 2015, p08) ويؤكد كل من Folger and Konovsky (1989) أن إعطاء العمال فرصة للتعبير عن أحاسيسهم أثناء عملية تقييم الأداء يزيد من مدركاتهم لمدى مصداقية هذه الأخيرة (Kogilavani, et al, 2013, p331).

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

قاعدة الأخلاقية "Ethicality": بمعنى يجب أن تتماشى الإجراءات المستخدمة في توزيع العوائد مع القيم الأخلاقية والمعنوية السائدة بين الأفراد أو الجماعات المعنية بهذه العوائد، مثلا تجنب الخداع، المراوغة، الرشوة، وانتهاك الخصوصية (Greenberg, Colquitt, 2005, p24).

قاعدة الاتساق "Consistency": تشير هذه القاعدة إلى أن توزيع العوائد يجب أن يكون نفسه مع جميع الأفراد وكذلك عبر الزمن، بمعنى أنه يجب اتباع نفس الإجراءات في توزيع العوائد على جميع الأفراد ولا يجب تقديم أفضلية لأحد على آخر في ذلك، كما يجب أن تكون هذه الإجراءات مستقرة أو مستمرة عبر فترة زمنية محددة ولو على المدى القصير، ولا تتغير في أي وقت لتخدم مصالح فرد أو مجموعة معينة.

قاعدة الدقة "Accuracy": يجب أن تعتمد سيرورة "إجراءات" التوزيع واتخاذ القرارات على معلومات دقيقة ومضبوطة بحيث تقلل من نسب وقوع الأخطاء، حيث أن المعلومات والآراء يجب إجراؤها وجمعها بأقل قدر ممكن من الخطأ (Hyung, 2000, p29).

قاعدة التصحيح أو الاستئناف "Correctability": بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبهر ذلك ويدعمه، أو بمعنى وجود فرصة لحض أو مراجعة الإجراءات الخاطئة مثل إجراءات التظلم والاستئناف، والتي يطلب فيها مراجعة قرار ما، أو تحويل قضية من محكمة دنيا إلى محكمة عليا لمراجعة قرار المحكمة الدنيا (Baldwin, 2006, p03).

قاعدة عدم التحيز "Suppression Bias": تشير إلى أنه يجب عدم ممارسة التمييز أو سوء المعاملة نحو أي فرد أو جماعة كانت (Aykan, Sonmez, 2014, p06)، كما يجب على متخذي القرار أن يكونوا على وعي وإدراك ألا تلعب ميولاتهم الشخصية دورا في اتخاذهم للقرارات (Johnson, 2007, p07).

وقد أشارت عديد الدراسات الأخرى إلى قواعد أخرى جد هامة للعدالة الإجرائية، كما تؤكد أغلبها على أن قاعدة "الاتساق" هي محدد قوي لمدرجات العدالة في العديد من المواقف والعلاقات الاجتماعية (Greenberg, 1987, p15).

3.2 قواعد العدالة التفاعلية Interactional Justice Rules

1.3.2 قواعد العدالة التفاعلية Interpersonal Justice Rules

قاعدة الاحترام "Respect": تحتم هذه القاعدة إظهار نوع من مراعاة للآخرين ومشاعرهم، والنزول عند رغبتهم، والتعبير عن التقدير والامتنان لهم.

قاعدة اللباقة "Politeness": تشير قاعدة اللباقة إلى ضرورة إظهار اهتمامنا بمصالح الآخرين أفكارهم، جهودهم ومقترحاتهم، وذلك في كل من كلامنا وسلوكياتنا.

قاعدة الملائمة "Propriety": تعني أن لا تخرج أقوالنا، أفعالنا وسلوكياتنا وتفاعلاتنا عن المعايير الاجتماعية المعمول بها (Sirvastava, 2015, p669).

قاعدة الكرامة "Dignity": تستلزم التصرف على نحو محترم ومشرف وتبجيلي، وقد عرف Folger (1988) العدالة كأنها الكرامة "Justice as dignity" وأكد على أنها رغبة داخلية عند الإنسان على أن يعامل الآخرين ويعاملوه في نفس الوقت على نحو وأسلوب عادل ومنصف (Singer, 1993, p35).

قاعدة الحساسية "Sensitivity": تضم هذه القاعدة جميع القواعد السابقة الذكر، ويراد بها أن يكون المشرف المباشر حساس لمختلف الخصائص الشخصية والنفسية لدى العاملين والفروق بينهم في كل هذا ويحاول مراعاة ذلك في تعامله معهم.

2.3.2 عدالة المعلومات Rules Informational Justice:

قاعدة الشرح والتعليل "Justification & Explanation Rule" تنص هذه القاعدة على توفير المعلومات حول الإجراءات المستخدمة في توزيع العوائد ولماذا تم استخدامها بشكل معين، ولماذا تم توزيع عائد من العوائد بطريقة معينة (Inoue, et al, 2009, p75).

قاعدة المصداقية: "Truthfulness": يجب أن يكون هذا الشرح والتعليل المقدم يضم معلومات صحيحة، دقيقة وصریحة، ومعروضة ومكتشفة لجميع من تتعلق بهم وتهمهم (Scott, Colquitt, 2007, p1597).

قاعدة التوقيت "Timeliness": يجب تقديم المعلومات يكون في الوقت المناسب، وبالضبط عندما يحتاجه الأفراد.

3. خلاصة:

تهدف قواعد العدالة التنظيمية إلى تنظيم التعاون الإنساني ومختلف الجماعات المهنية خلال أدائها لعملها ومهامها، من خلال وضع مسارات يتبعها جميع العمال في عملهم بما يضمن حقوق وواجبات كل فرد بشكل عادل، غير أن تطبيق هذه الأخيرة بما يضمن كل هذه النتائج أمر صعب ويتطلب مرونة وذكاء كبير نظرا لصعوبة العملية الإدارية في مراعاة الكثير من المتغيرات التنظيمية في نفس الوقت مثل: الوضع المادي والاقتصادي للمؤسسة عدد العمالة المتوافرة بها فكلما زاد عددها صعب التعامل معها، طبيعة نشاط المؤسسة والغايات المسطرة في المستقبل.

وكل هذا يزيد من صعوبة تطبيق مختلف قواعد العدالة التنظيمية، فليس هناك تطبيق دائم لنفس القواعد في نفس الظروف، فعلى سبيل المثال تستخدم القواعد الثلاثة الخاصة بالعدالة التوزيعية حسب الأهداف المراد تحقيقها، حيث تستخدم قاعدة النوعية "الاستحقاق" في حال كان الهدف هو زيادة مستويات الأداء أين توزع العوائد حسب مستويات الأداء المقدمة، واستخدام هذه القاعدة يرفع من دافعية العمال نحو العمل، في حين تستخدم قاعدة المساواة في الأوقات التي نبحث فيها عن زيادة التماسك بين أعضاء الفريق، وقاعدة الحاجة مثلا في محاولة لإدماج فرد ما داخل المجموعة (مثلا عامل جديد) أو محاولة كسب أحد الخبراء (Cropanzano, 2007, p38)، ونفس الأمر ينطبق على بقية قواعد العدالة التنظيمية (الإجرائية والتفاعلية).

من جهة أخرى يتزايد التأثير الإيجابي لهذه القواعد وتطبيقها في بيئة وأماكن العمل كلما كان هناك تفاعل وتكامل بين قواعد كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية؛ بمعنى أن تطبيق قواعد أحد أبعاد العدالة التنظيمية كالعدالة التوزيعية مثلا بما يؤدي إلى شعور العمال بوجود عدالة في توزيع العوائد فإن ذلك سينعكس إيجابا على أدائهم، روحهم المعنوية، وسلوكيات المواطنة لديهم، كل هذا الأثر يتضاعف أكثر كلما أحس العمال كذلك بوجود عدالة إجرائية وعدالة تفاعلية بدلا من إحساسهم بوجود عدالة توزيعية فقط. يتلخص معنى هذه الفكرة في المقولة المشهورة التي ذكرها "Joel Brockner" في أحد كتبه والتي مفادها: "ليس محتوى ما تقوله فقط، بل كذلك كيف تقوله أو توصله كذلك" أو أن أثر ما تقوله يعتمد كذلك على الأسلوب التي تقوله أو توصله به (Brockner, 2010, p254)، بمعنى أن أثر المعلومات التي ستقدمها بدقة، ووضوح، وفي الوقت المناسب (عدالة معلومات) سيكون أفضل لو قدمتها بكل لباقة واحترام وتقدير (عدالة تعاملية).

وفي الأخير حتى يكون لتطبيق قواعد العدالة التنظيمية نتائج إيجابية وجب على الإدارة والمشرفين، أو الذين يعملون على تطبيقها أن يتوافر لديهم نظام خاص يمددهم بالتغذية الراجعة عن كيفية تطبيق هذه القواعد ونتائجها، باعتبار التغذية الراجعة تلعب دورا كبيرا في ذلك فهي الصيرورة التي تقدم لنا المعلومات حول نتائج العمل المتورط فيه بما يسمح لنا بتكراره أو الإحجام عنه (المومني، 2009).

4. مقترحات للدراسات المستقبلية:

تعتبر العدالة التنظيمية مفهوم سياقي "Contextual" (poole, 2007 , p728)، أي أن قواعد العدالة المطبقة في طرف أو فترة زمنية معينة، أو مع صنف من الأفراد قد لا تصلح في ظرف آخر وأفراد آخرين، وهذه العوامل الاحتمالية والموقفية تبقى في حاجة إلى مزيد من البحث والتقصي، خاصة تلك التي لها علاقة بظروف المؤسسة الاقتصادية، السياسية القانونية، والاجتماعية الراهنة.

ولعل أبرز هذه الظروف الراهنة والتي لها صلة وثيقة بمدرجات وأحاسيس العدالة أو عدم العدالة هي ما تتميز به أغلب المنظمات في مختلف دول العالم من تزايد قوى العمل المتباينة من حيث اللون، الجنس، العمر، الديانة، العرق، الخلفية الثقافية والتاريخية، وذلك بسبب مختلف التطورات التي شهدتها العالم، والعولمة التي نتج عنها تنقل العمالة من دولة إلى أخرى، الأمر الذي أدى إلى عديد السلبيات أهما ما أشارت إليه دراسة كل من Patrick and Kumar (2012) أن أهم السلبيات والعوائق التي قد تنجم عن التباين في قوى العمل هي شعور هذه الأخيرة بالتمييز وعدم العدالة (Patric, 2012, p05).

يؤدي تباين قوى عاملة ذات خصائص متباينة دون مراعاة لقواعد العدالة في التعامل معها إلى العديد من المظاهر السلبية، حيث تشير دراسة Patrick and Kumar (2012) إلى تزايد التمييز وعدم العدالة، التمييز والتحرش الجنسي نتيجة ذلك. بالإضافة إلى الصراع، إحباط العمال، زيادة معدلات دوران العمل، وانخفاض مستويات الأداء (Floger, konvosky, 1989, p129)، ويقال كذلك من التماسك الاجتماعي، والروابط

والاتصالات بين الأفراد، يزيد من الغياب عن العمل، انخفاض الالتزام للمنظمة وتزايد نسب العنف (Ehimare Ochene, 2011, p98-99). كل هذا يدعونا إلى القيام بدراسات أخرى نظرية وميدانية لكيفية تطبيق مختلف قواعد العدالة التنظيمية السالفة الذكر في ظل تباين قوى العمل، واقتراح نماذج ونظريات لكيفية تطبيق ذلك بما يسمح بالجمع بين إيجابيات تبنى قوة عمل متباينة من جهة، وإيجابيات شعور هذه العمالة المتباينة بالعدالة في مكان عملها من جهة أخرى.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أميرة رفعت حواس(2003)، أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة القاهرة، مصر.
2. ثامر بن مساعد الشهلوب(2011)، مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
3. راتب سعود، سوزان سلطان (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية، مجلة جامعة دمشق، م 25، ع2.
4. قاموس أطلس للطلاب(2003)، دار أطلس للنشر، ط1، القاهرة، مصر.
5. المومني(2009)، مدى فعالية التدريب الميداني في إكساب طلبة معلم الصف وتربية الطفل مهارات التغذية الراجعة في جامعة اليرموك، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، م31، ع1.
6. نعضاني اليوسفي(2002)، اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، ع32.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

7. Aykan, E., Sonmez, E.(2014). Mediating role of perceived organizational justice between internal marketing practices and employee task and contextual performance: A shopping center implication, International Journal of Managerial Studies and Research, Vol. (2), Issue. (7).
8. Balassiano, M&Salles, D. (2012). Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute, Brazilian Administration Review, Vol. (9), No (3)
9. Baldwin, S. (2006). Organizational justice, Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus, UK.
10. Balochian, F., Jaber, A, M.R., &Balochian, S. (2013). The relation between perceived organizational justice and satisfaction with pay level, Advances in Information Technology and management (AITM), Vol. (2), No.(3).
11. Brockner, J. (2010). A contemporary look at organizational justice: Multiplying insult times injury, Routledge, USA.

12. Colquitt, J.A., et al (2001), Justice at the millennium: A meta- analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, Vol. (86), No. (3).
13. Constanze Eib. (2015). Processes of organizational justice: insight into the perception and enactment of justice, PhD dissertation in psychology, Stockholm University, Sweden.
14. Cooper, C. L & Robertson I. T (1997). *Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze*, International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York: John Wiley & Sons.
15. Cropanzano, R., et al. (2007). The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*.
16. Ehimare. O.A., & Ogaga-Ochene. J.O. (2011). The impact of workforce diversity on organizational effectiveness: A study of a Nigerian bank, *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 11(3).
17. Floger, R. Konvosky, M.K. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *The Academy of Management Journal*, Vol. (32), No. (1).
18. Fortine, M. (2008). Perspective of organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality, *International Journal of Management Review*, 10 (2).
19. Gerald, L. Blakely., et al. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors, *Journal of Business and psychology*, Vol. (20), No.(2).
20. Gurbuz, S., & Mert, I.S. (2009). Validity and reliability testing of organizational justice scale: An empirical study in a public organization, *Review of Public Administration*, Vol. (42), Issue (3).
21. Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. USA.
22. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, Vol. (12), No.(1).
23. Heidari, S.A., Saeedi, N. (2012). Studing the role of organizational justice on job satisfaction, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(7).
24. Hyung-Ryong Lee. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationship among leader-Member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the loading industry, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Hospital and Tourism Management, Blacksburg, Virginia.
25. Johnson, J.S. (2007). Organizational justice, moral ideology, and moral evaluation as antecedents of moral intent, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the

- requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Human Development, Falls Church, Virginia.
26. Lisa McQuilken et al.(1988). SERVQUAL: A multiple –item scale for measuring consumer perceptions of service equality, *Journal of Retailing*, Vol.(64), No(1).
27. Malik ,M.E .,Naeem ,B. (2011).Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol. (1), Issue. N(9).
28. Markus Chia- Han Tsai. (2012). An empirical study of the conceptualization of overall organizational justice and it's relation with psychological empowerment ,Organizational commitment and turnover intention in higher education, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy , University of Washington, USA.
29. Mohammed, R.K & Nader, S.A. (2013). Studying the relationship between organizational justice and organizational entrepreneurship, *Journal of Basic and Applied scientific research*, Vol. (3), No (2).
30. Olugbenga, J.L. (2008). Coworkers' and supervisor interactional justice: Correlate extension personnel's job satisfaction, Distress, and aggressive behavior, *Institute of Behavioral and Applied Management*, University of Agriculture, Abeokuta, Nigeria.
31. Patrick, H.A., Kumar, V.R. (2012). Managing workplace diversity: Issue and challenges, *SAGE Open*, 2(2).
32. Poole, W.L (2007). Organizational justice as a framework for understanding union-management relations in education, *Canadian Journal of Education*, Vol.(30), No.(3).
33. Rani, R., et al. (2012). Organizational justice and psychological well-being of police employees: A relationship study, *International Journal of advances in management and economics*, Vol. (1), Issue. n(5).
34. Scott, B.A., Colquitt, J.A. & Zapata-Phelan, C.P. (2007). Justice as a dependant variable: subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions, *Journal of Applied Psychology*, Vol. (92), N (6).
35. Zaman. G., Ali. N.,& Ali. N. (2010). Impact of Organizational Justice on Employees Outcomes: An Empirical Evidence, *Abasyn Journal of Social Sciences*, Vol. (3), No. (1).