

الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي

The conditional link between organizational justice and job performance

د. عميري عبد الوهاب

جامعة بومرداس (الجزائر)

a.omiri@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2021/12/30

تاريخ القبول: 2021/12/08

تاريخ الاستلام: 2021/08/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، بمعنى كيف تؤثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي. وتستعرض الدراسة محددات وأبعاد العدالة التنظيمية التي يعمل تكريسها واحترامها على تشكيل ثقافة تنظيمية تساعد على ضمان الالتزام الوظيفي، وهذا الأخير يؤثر بدوره بصفة إيجابية على الأداء الوظيفي للفرد، من خلال حسن إتمام المهام الوظيفية الموكلة له.

وانطلاقاً من النماذج الميدانية التي تضمنتها أدبيات الدراسة، وفضلاً على التجربة المهنية الشخصية للباحث، فإن هذه الورقة البحثية تؤكد على تقاطع الأداء الوظيفي مع العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية، بحيث أن تجسيد العدالة التنظيمية يؤسس لثقافة تنظيمية، وهذه الأخيرة تشكل بدورها سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين، تتجسد في أدائهم الوظيفي الفعال بسبب رضاهم والتزامهم الوظيفي، نظراً لاعتنائهم بعدالة منظماتهم، واطمئنانهم على حقوقهم.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الالتزام الوظيفي، الأداء الوظيفي.

Abstract:

This study aims to examine the conditional association between organizational justice and work performance. The study reviews the determinants and dimensions of organizational justice, whose dedication and respect help form an organizational culture that helps

ensure commitment to work, and the latter, in turn, positively affects performance. to the work of the individual, through the successful completion of his assigned tasks. Based on the field models included in the study literature, as well as the researcher's personal professional experience, this research paper emphasizes the intersection of work performance with organizational justice and organizational culture, so that the embodiment of organizational justice establishes an organizational culture, which in turn contributes to the formation of positive behaviors and attitudes in employees, resulting in their effective performance due to their satisfaction and their commitment to work, taking into account their conviction of the justice of their organization, and their reassurance of their rights.

Keywords: Organizational justice, organizational culture, job commitment, job performance.

مقدمة:

استرعى موضوع العدالة التنظيمية وانعكاسها على الأداء الوظيفي اهتمام الدارسين في مختلف الحقول الأكاديمية والقطاعات، على غرار حقل الإدارة وتسيير الموارد البشرية، والقطاعات الإنتاجية والإدارية، وقد حاز العنصر البشري الأولوية في تلك الدراسات، نظرا لأهميته ضمن مستويات تسيير المنظمات.

إن إدارة المنظمة لا تقتصر على تسيير ممتلكاتها المادية ومواردها المالية فحسب، بل يمتد تسييرها إلى التحكم الأمثل والتعبئة القصوى لمواردها البشرية التي تعد المورد الأساسي الذي يركز عليه حسن التسيير المالي والمادي.

كما تكمن أهمية المورد البشري في كونه المحدد رقم واحد في صنع الفارق بين المنظمات، من حيث أدائه الوظيفي، و قدرته على الابتكار و الإبداع و التحديث المستدام .

يستدعي الاستثمار الأمثل للمورد البشري الذي يعود بالفائدة على المنظمة، وضع قواعد وترتيبات قانونية وتنظيمية تتجسد من خلالها العدالة التنظيمية، وتتلور أبعادها المختلفة على غرار العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية ، والعدالة التقييمية.

في ضوء التجارب الميدانية على مستوى منظمات مختلفة التي تناولتها عديد الدراسات، لوحظ ذلك الترابط الوثيق بين العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية من جهة، وبين الأداء الوظيفي كأحد مخرجاتها الأساسية؛ ففضل العدالة التنظيمية يمكن توجيه سلوكات الأفراد الموظفين توجيهها عادلا، وبالتالي تحفيزهم على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

كما بينت تلك الدراسات على أنه طالما تركزت تلك السلوكات السليمة للموظفين في كنف العدالة التنظيمية كلما تبلورت ثقافة تنظيمية يكون الأداء الوظيفي الجيد والفعال أحد عناصرها وملاحمها الأساسية.

وبناء عليه، فإن موضوع العدالة التنظيمية هو من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام المتواصل ضمن دوائر الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، والمهتمة ببلورة وإشاعة ثقافة تنظيمية مناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية.

لطالما كانت العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي الذي يستهدف ردم الفجوة بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة، وإيجاد الروابط الدافعة إلى توفير سبل ووسائل تكفل

للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي. وهكذا، فإن تحقيق العدالة بين الموظفين يبقى أحد التحديات التي تواجهها المنظمات لكسب رهان أداء العاملين، خاصة وأن هؤلاء يتميزون بتنوعهم واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية.

وبناء عليه، فإن الأداء الوظيفي في كنف العدالة التنظيمية، يبقى المعادلة الأولى بالرعاية والاهتمام بالنسبة لأي منظمة. وهذا ما تسعى الورقة البحثية لدراسته من خلال الإشكالية التالية:

الإشكالية:

كيف تتقاطع العدالة التنظيمية مع الأداء الوظيفي ؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أهم أبعاد العدالة التنظيمية، وما طبيعة علاقتها بالالتزام؟
2. كيف تتشكل ثقافة تنظيمية للمنظمة من خلال تكريس أبعاد العدالة التنظيمية؟
3. ماهي العلاقة الترابطية بين متغير الدراسة المستغل العدالة التنظيمية و متغيرها التابع الأداء الوظيفي ؟

الفرضيات:

1. كلما كانت هناك عدالة تنظيمية ، كلما تبلورت ثقافة تنظيمية داخل المنظمة.
2. كلما استشعر الموظفون العدالة التنظيمية، كلما ساهموا في تكريس ثقافة تنظيمية .
3. كلما تجسدت الثقافة التنظيمية في كنف أبعاد العدالة التنظيمية، كلما انعكس ذلك على الأداء الوظيفي .

الدراسات السابقة:

تناولت عدة دراسات المتغيرات التي عالجها موضوع ورقتنا البحثية، لكن غلب عليها التركيز على واحدة من تلك المتغيرات، مع إسقاط الإطار النظري على دراسة حالة، كما هو الشأن مع الدراسات التي اعتمدنا عليها كمراجع في ورقتنا البحثية. كما استند الباحث إلى تجربته المهنية في قطاعات إدارية سابقة، ثم قطاع التدريس والبحث العلمي.

وانطلاقاً من تلك التجربة الخاصة، و الدراسات السابقة، استجمعت الورقة البحثية أهم المتغيرات، و بينت التقاطع الموجود بينها فيما يخص التأثير في الأداء الوظيفي.

وهكذا ، حددت الدراسة العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، والثقافة التنظيمية والالتزام كمتغيرات وسيطة، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

ومن الدراسات السابقة المستخدمة، نذكر مايلي:

- عتيقة حريرية،(2013)، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مجلد 1، عدد1، ص ص 181- 218. وقد خرجت هذه الدراسة بجملة من النتائج ذات العلاقة بالمتغيرات الوسيطة لورقتنا البحثية على غرار أن الثقافة التنظيمية تحمل مؤشرات تحديد السلوكيات المرغوبة والممنوعة، وتحسين مستويات أداء الأفراد ومن خلالها تحقق المنظمة أهدافها .

- العطوي عامر علي حسين،(2007) ، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الاقتصادية، المجلد 10، العدد1. اختبرت هذه الدراسة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجمعة القادسية . وقد صيغت فرضيتان أساسيتان للبحث مفادها وجود علاقة ارتباط واثر بين أبعاد العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الأداء السياقي للكادر التدريسي، وقد جاءت النتائج مطابقة لأغلب فرضيات البحث تم على وفقها صياغة مجموعة من التوصيات من أهمها أن تأخذ عمادة الكلية بالحسبان أهمية توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية، وان تضع نصب أعينها دور الأداء السياقي وبشكل تكميلي مع أداء المهمة في تحسين كمية وجودة العمل.

- كعوان محمد،(2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، عدد- 44 ، مجلد أ. بحثت هذه الدراسة العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. و بينت الدراسة أن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى لها المؤسسات،لما له من آثار ايجابية على الأداء من خلال أبعاد العدالة التي توفرها للأفراد العاملين بها. يتجسد الالتزام في صورة انحاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون فيها . وتؤكد الدراسة على العلاقة القوية والموجبة للعدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، حيث تمثل العدالة التنظيمية المحرك الأساسي لالتزام العاملين بها وبالتالي نجاح أي منظمة.

- ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء - دراسة حالة البنك المركزي المصري - الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017، ص ص 3-15. عاجلت هذه الدراسة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، طبقا لاختيار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية والتطبيق، وخرجت بنتائج تتعلق بمدى مساهمة العدالة التنظيمية في تحسين الأداء، والعلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في ربطها بين ثنائية العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية، ومخرجاتها المتمثلة في أداء الأفراد العاملين. وبينت أنه في الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة، تكون هناك نتائج سلبية تبدأ بتدني الرضا الوظيفي، وتنتهي بتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الأداء الوظيفي. أما إذا كان إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية مرتفعا، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وارتقاء سلوكياتهم وأدائهم الوظيفي.

أهداف الدراسة. تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

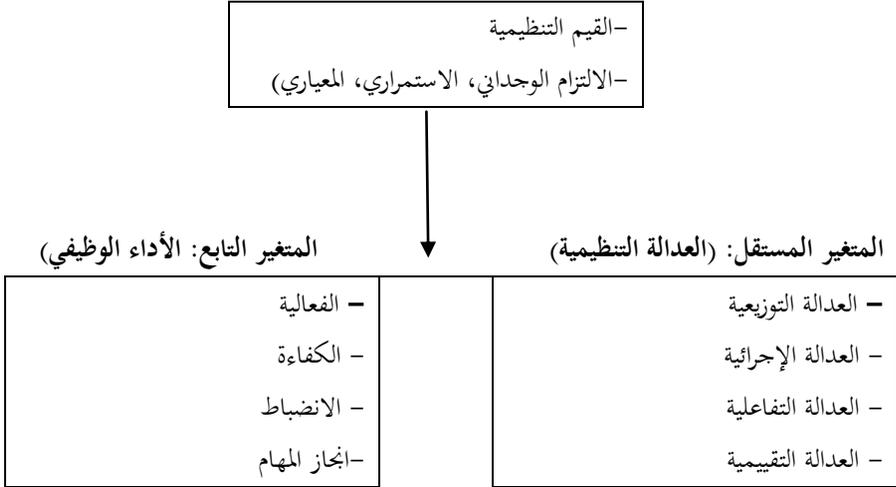
1. تأكيد أهمية العدالة التنظيمية. من خلال تداعيات أبعادها المختلفة على الموظف والمنظمة.
2. بيان العلاقة الوثيقة بين العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية
3. بيان التأثير المباشر للعدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي كثقافة داخل المنظمة، ومن ثمة تأثيرها على الأداء الوظيفي.

المنهجية:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لفهم متغيرات الدراسة. وقد مكن هذا المنهج من إيجاد روابط شرطية بين تلك المتغيرات من أجل الوصول لهدف المنظمة وهو الأداء الوظيفي الفعال. كما تم استخدام المنهج الاستقرائي للاقتراب من الحقائق الجزئية حول موضوع الدراسة، واستخلاص أحكام عامة. كما اعتمدت الدراسة على المنهج التفكيكي-التركيبى، حيث تم تفكيك الموضوع إلى عناصره الأساسية، ثم القيام بعملية التركيب للوصول إلى نتائج معقولة تتعلق بتأكيد العلاقة الشرطية بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

نموذج الدراسة:

المتغيرات الوسيطة: (الثقافة التنظيمية + الالتزام التنظيمي)



المصدر: نموذج من إعداد الباحث

خطة الدراسة:

تم تحليل موضوع الورقة البحثية من خلال محورين، تناول المحور الأول العدالة التنظيمية كأساس لإشاعة ثقافة تنظيمية في أوساط العاملين. أما المحور الثاني فخصص لمخرجات العدالة التنظيمية المتمثلة في طبيعة الأداء الوظيفي.

أولاً: العدالة التنظيمية كأساس للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

ترتبط الثقافة التنظيمية في الأساس بالعدالة التنظيمية؛ فعندما يألف الموظفون على معايير العدالة التنظيمية في منظماتهم، تصبح عبارة عن ممارسات متعارف عليها في الوسط الوظيفي، وتصبح المعاملات الوظيفية عبارة عن ثقافة راسخة بينهم، وهو ما يهيئ بيئة مواتية للالتزام التنظيمي. ومن خلال الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تتجلى نقاط التقاطع بينها.

1. الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية

1.1. العدالة التنظيمية وأبعادها

العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية وعدم تحيز المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (الحدراوي، 2012). وتقوم العدالة التنظيمية على

فرض أساسي يتمثل في مقارنة الأفراد العاملين مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها ، ومقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين (خنتوش، 2013، صفحة 31)، بحيث تحقق العدالة يستدعي تساوى المعدلان، وفي حالة العكس يقع الحيف، ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم. (السعود، 2009، صفحة 201)

وبناء عليه، فإن العدالة التنظيمية تكمن في درجة تحقيقها للمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات ضمن علاقة الأفراد العاملين بالمنظمة، ومدى تجسيدها مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. (البشاشة، 2008، صفحة 429)

يتضح من هذه التعريفات أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المؤسسة.

وهناك ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية، تتمثل في :

- **العدالة التوزيعية:** وهي دالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف؛ إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة. فالمقصود بعدالة التوزيع، العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، وهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، كونهم هم من يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

تشتمل عدالة التوزيع على ثلاث قواعد (المساواة، النوعية، الحاجة)، بحيث تقوم قاعدة المساواة على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، أما قاعدة النوعية فتعني أن الجميع وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية... الخ) يجب أن يكونوا سواسية في فرص الحصول على الخدمات. بالنسبة للقاعدة الثالثة وهي قاعدة الحاجة، فتقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين. (العطوي، 2007، صفحة 21)

- **العدالة الإجرائية:** وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، بمعنى أنها عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد. فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. (السعود،

2009، (صفحة 202)، مع العلم أن أهم مكونات العدالة الإجرائية تتمثل في ثبات و أخلاقية الإجراءات وعدم التحيز. (مخارمة، 2000، صفحة 36)

-العدالة التفاعلية: تشير العدالة التفاعلية إلى جودة المعاملة التي يتلقاها الفرد العامل، ومدى إحساسه بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات. ويلاحظ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية، ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولاءه لمنظمتة، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات و عدالة التوزيع والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولاءه مرتفعاً . لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والعدالة التفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

- العدالة التقييمية: و هي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة، تسمح للأفراد بالتأكد من أن حقوقهم ومستويات أدائهم تقيم ب عدالة ونزاهة، و تؤمن لهم الاستقرار والأمان الوظيفي. تكمن أهمية العدالة التقييمية في كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء العاملين، فهي عامل مهم لتحفيز وزيادة دافعية الأفراد نحو الأداء المتميز من خلال شعورهم ب عدالة تقييم الإدارة لأداء كل منهم بعيداً عن التحيز. (عناوي، 2014، صفحة 12) .

2.1. الثقافة التنظيمية

تتمثل الثقافة التنظيمية في القيم السائدة في المنظمة ، وتشتمل على عناصر معنوية ومادية، على غرار سلوك العاملين ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترقيات والجزاءات والعقوبات والأنماط الإدارية، أو الطريقة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمة بانجاز أعمالهم. (الصريرة، 2003، صفحة 190) .

تعني الثقافة التنظيمية شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة. (حريم، 2004، صفحة 327). وقد يكون وجود ثقافة تنظيمية قوية في المنظمة بديلاً قوياً للوائح والإجراءات وقواعد العمل، لدرجة أنه كلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين ، كلما قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية. (الموسي، 2006، صفحة 13).

ويمكن أن نلخص مفهوم الثقافة التنظيمية في كونها مجموعة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض. (حرايرية، 2013، صفحة 187)

هناك أنواع من الثقافات التنظيمية تختلف من قطاع لآخر ومن منظمة لأخرى، ومنها:

- **الثقافة البيروقراطية**: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل منظم وموزع، وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرمياً وتعتمد على التحكم والالتزام.

- **الثقافة الإبداعية**: تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- **الثقافة المساندة**: تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية و التركيز على الجانب الإنساني في التعامل.

- **ثقافة العمليات**: يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تم تحقيقها. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيمًا ودقة في وقته، و يولي اهتماما أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

- **ثقافة المهمة**: وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، وإنجاز العمل والتركيز على النتائج. وتعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي لها دورا بارزا في التأثير على صنع القرارات.

- **ثقافة الدور**: وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة. وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، الاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية. (عريقات، 2013، الصفحات 148-149)

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

- **الإحساس بالهوية**: كلما أمكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين برسالة المنظمة قويا و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- **تقوية الالتزام برسالة المنظمة:** كلما كان الشعور بالانتماء للمنظمة قوي بفعل الثقافة العامة المسيطرة، كلما شعر العاملون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

- **دعم و توضيح معايير السلوك:** الثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة. (جرنبرج، 2004، صفحة 630)

- **تحقق عملية الاستقرار في المنظمة،** إذ تعمل كنظام اجتماعي متكامل، وتعتبر إطاراً مرجعياً يستعين به العاملون في المنظمة لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة. (الحسيني، 2000، صفحة 94)

- **ترسيخ الالتزام الوظيفي،** وهو استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم، قصد تحقيق أهداف و قيم المنظمة، على اعتبار أن الالتزام هو حالة من الولاء، وشعور داخلي يديه الفرد في بذل مجهود عالي المستوى، بهدف زيادة فاعلية المنظمة. (كعوان، 2015، الصفحات 548-549)

- **رفع اللبس والتداخل بين الأداء والجهد،** فالجهد يشير للطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس بالنتائج التي يحققها الفرد (راوية، 2001، صفحة 209)، ومدى إنجازه للأعمال، و تحقيق أهداف المنظمة (عاشور، 1979، صفحة 50). من حيث الجودة، والنوعية المحققة. (كلالدة، 2000، صفحة 242)

- **إشاعة بعدي الكفاءة والفعالية،** وذلك بالاستعمال العقلاني والأمثل للموارد المتاحة للمنظمة و أنظمتها الفرعية (الشيبياني، 1988، صفحة 57)

3.1. الالتزام التنظيمي:

يعبر الالتزام عن حرص الفرد على إنجاز مهام عمله، وهو حالة تعكس طبيعة جودة العلاقة بينه وبين المنظمة، والطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد الشعور بالارتباط بالمنظمة . و يعد الالتزام عملية مستمرة يقوم من خلالها الأفراد بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة و استمرار نجاحها وبقائها.

تكمُن أهمية الالتزام التنظيمي في النتائج التي أثبتتها الدراسات الميدانية، إذ أن الالتزام يعتبر أفضل مؤشر لمستوى انتظام وانضباط العاملين، ومستويات أدائهم، والدافعية لديهم، وتحديد إمكانية استمرارهم في العمل.

تدرج أبعاد الالتزام في ثلاثة مداخل، وهي: المدخل التبادلي، والمدخل النفسي، والمدخل التكاملي. يشير المدخل التبادلي إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والأفراد، ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها. أما المدخل النفسي فيشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الأفراد. بينما المدخل التكاملي، فيتمثل في مجموع العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جهة، والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة من جهة أخرى، ويتضمن هذا المدخل بدوره ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي وهي الالتزام الوجداني أو الشعوري الذي يعبر عن درجة التعلق العاطفي للموظف واستغراقه ومشاركته في المنظمة، والالتزام المعياري الذي يشير للواجب المتصور لدى الموظف الدافع لبقائه في المنظمة، والالتزام الاستمراري الذي يشير إلى جملة التكاليف المتصورة لدى الموظف والمرتبطة بقرار تركه للمنظمة. (بن علي، 2021، الصفحات 314-316)

ثانياً. تأثير العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي

1. الأداء الوظيفي:

تجدر الإشارة في البداية إلى الاختلافات المسجلة فيما يخص مفهوم الأداء، وذلك راجع إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن جل الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحقّقه المنظمة في تحقيق أهدافها عن طريق الأفراد العاملين فيها.

وبناء عليه، فإن الأداء هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أهمها كفايات الموظف و متطلباته الوظيفية وبيئة التنظيم. وهو تحويل المدخلات التنظيمية من مواد أولية ومواد نصف مصنعة و آلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية و معدلات محددة. (ياسر، 2017، صفحة 10)

يستدعي الأداء الوظيفي محددات شخصية تتعلق بالفرد الموظف على غرار معرفته وحسن إدراكه لطبيعة الوظيفة و متطلباتها لحسن أدائها ، بالإضافة إلى المثابرة والثوق، وهي تشمل الجدية

والتفاني في العمل، وقدرة تحمل مسؤولية إنجاز الأعمال في أوقاتها، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (السنور، 2012، صفحة 192).

فالأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن قياس أداء الفرد بها، وهي الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء. (عاشور، 1971، صفحة 50)

كما أن الأداء هو سلوك وظيفي يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به (هلال، 1999، صفحة 19)، وهو ما عبر عنه آخرون بالتفاعل بين كفاءات الفرد و العمليات التنظيمية. (اللوزي، 1999، صفحة 55)

2. التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي:

تساهم العدالة التنظيمية في تدعيم المحددات الشخصية للعاملين، والتأثير على كفاءة أدائهم في المنظمة، وذلك من خلال مؤشرات العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، التي من شأنها تحقيق الالتزام التنظيمي (عطا، صفحة 135). كما تراعي العدالة التنظيمية معايير تقويم الأداء الوظيفي، مما يؤثر في طبيعة مسار هذا الأخير. يقصد بمعايير الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضيًا. ويعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العمال، الأمر الذي يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة. (الهيبي، 2003، الصفحات 203-204).

كما تؤسس العدالة التنظيمية للإبداع كوجه إيجابي من أوجه الأداء الوظيفي، وهو أحد أهم المتطلبات الرئيسية لضمان استمرار وبقاء المؤسسة خاصة في مستوى الإنتاج. وفي هذا الصدد، يرى جوزيف شومبيتر بأن الإبداع هو الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه. (Lachman, 1993, p. 110). فالإبداع يعني إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه. (Sahhaf, 2003, p. 76)

تكمّن علاقة الإبداع التي تتيحها العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي من خلال ارتباطه بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات (العميان، 2008، صفحة 389). كما يتيح الإبداع القدرة على مواجهة متغيرات البيئة المحيطة بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية (العجلة، 2009، صفحة 28)، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية على المستويات الفردية (السكرانة، 2011، صفحة 125)، مما يؤسس لإبداع جماعي نتيجة تفاعل الأفراد، وتبادل الرأي والخبرة بينهم (جلدة، 2006، الصفحات 38-39).

تفيد العدالة التنظيمية في تحسين الأداء كسبيل لتشجيع الأداء الوظيفي

تتكرس العدالة التنظيمية في بعديها التوزيعي والإجرائي وتصبح عبارة عن ثقافة تنظيمية تشجع الاطمئنان الوظيفي وتزيد من تحفيز العاملين، وتقلص درجات الإحباط في وسطهم مما ينعكس على أدائهم الوظيفي إيجاباً. من أهم مداخل التحفيز ذات العلاقة بالعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية التي تنعكس على الأداء الوظيفي نجد: سياسة الأجور العادلة و الأجور التشجيعية، توفير الحوافز المعنوية والتحفيز على أساس المهارات المكتسبة. فالتوسع في تطبيق الأجور التشجيعية فضلاً عن منح الأجور العادلة يعد من المحفزات الإيجابية للفرد كونه يؤدي إلى زيادة إنتاجيته. وبالموازاة مع ذلك، تساهم الحوافز المعنوية من خلال توفير فرص الترقيات الاستثنائية التي تكفل منح مراكز أدبية أعلى للعاملين الممتازين أو منحهم شهادات تقدير، تساهم في التأثير الإيجابي على أدائهم.

كما أن التحفيز على أساس المهارات المكتسبة من خلال التشجيع المادي والمعنوي، يزيد من حماسة الأفراد المعنيين على بذل المزيد من الجهد والفعالية في الأداء. (بوقليع، 2011، الصفحات 25-26)

2. التأثير السلبي لغياب العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي

اعترف العلماء بأهمية المثل العليا للعدالة واعتبروها شرطاً أساسياً للأداء الفعال للعاملين. أشارت نظرية الإنصاف أن إهمال البعد التوزيعي للعدالة التنظيمية ينعكس سلباً على أداء العاملين. وبالفعل، أكدت الدراسات الميدانية أن تراجع أداء العمال غالباً ما يرتبط بتخفيض الأجور، وعندما يتقاضون أجوراً جيدة يرفعون أدائهم. ولا يتوقف الملمح السلبي لغياب العدالة التوزيعية في تراجع الأداء فحسب، بل في يتعداه إلى سلوكيات تكون لها تأثيرات سلبية على المنظمة ككل.

يمكن تجميع سلوكيات العمل السلبية في اثنين من الفئات الواسعة، الفئة الأولى وتتمثل في "الانحراف في الملكية" والتي تنطوي على إساءة استخدام أصول صاحب العمل مثل السرقة وإتلاف الممتلكات. أما الفئة الثانية فتتمثل في الانحراف في الإنتاج، وينطوي على انتهاك قواعد كيفية العمل الذي يتعين إنجازها، وهذا يشمل عدم العمل كما كان مقرراً (الغياب، التأخر، فواصل راحة طويلة أثناء العمل، إجراء الأعمال التجارية والشخصية خلال الدوام) بالإضافة إلى سلوكيات مشينة أثناء العمل تؤثر سلباً على الإنتاج مثل تعاطي المخدرات والكحول، والعمل بتثاقل وبشكل سيئ .

تبقى السرقة من أهم مخلفات غياب الانضباط الوظيفي بسبب غياب العدالة التنظيمية، وربما هي رد فعل إزاء الحرمان المترتب عن البيئة الوظيفية المتردية.

وقد أشار "شايفر غروس" Schaefer Arthur Gross إلى أن سرقة الموظف تؤثر على كل المنظمة نظراً لمستوياتها المتعددة، سواء في شكل اختلاس نقدي أو سرقة بضائع، أو أخذ لوازم ومعدات مكتبية، والقيام بالاستنساخ بأجهزة المنظمة لأغراض خاصة، و إجراء مكالمات هاتفية خاصة من أجهزة المنظمة، و الإطالة في استراحة الغداء، أو قضاء وقت الدوام بدون عمل . وأكد عديد الدراسات في حقل تسيير الموارد البشرية، أن عدم الرضا الوظيفي هو من الأسباب المهمة لظاهرة السرقة. (الفتلاوي، 2014، الصفحات 122-135)

وينعكس سوء تفعيل العدالة التنظيمية في بعديها التوزيعي والإجرائي على وجه الخصوص انعكاساً سلبي على الأداء الوظيفي؛ ففي ظل غياب آليات واضحة عند تطبيق الترتيبات للفئات المستحقة من الموظفين يحدث أن لا تحصل الفئات المستحقة للترقية على حقها مما يؤدي إلى إصابتها بالإحباط وعدم الرغبة في التطور نتيجة غياب التقدير في بيئة العمل، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي لهذه الفئات المحبطة.

وبغياب معايير عادلة للترقية، يفسح المجال للمزاجية في تفعيل الترقية، وتفصيلها على المقاس لموظف دون آخر مما يتسبب في ترقيات عشوائية وغير عادلة.

ويتجسد غياب العدالة في الترقية من خلال ثغرات ضوابط الترتيبات، أبرزها عدم الوضوح والدقة حول كيفية منح الترتيبات لتكون عادلة. وهنا يلاحظ أن الترتيبات تكون مرتبطة فقط بتقييم الموظف الذي يتحكم فيه بشكل مباشر المدير المسؤول وبالتالي يمنحه تقييماً أعلى من غيره .

كما يؤثر على الترقية غياب التحديث الدوري لمعايير الترقية لتناسب مع مستجدات الحياة المهنية والمطالب الوظيفية ومعايير الخبرة والمعرفة وكذلك الشهادات العلمية، فقد يتمتع موظف ما بهذه المؤهلات لكن مدة خدمته أقصر من غيره وتساوى مع زميله في التقييم، وبالتالي يصبح الحلقة الأضعف عند الترقية.

ويحدث أحيانا في ظل غياب العدالة التنظيمية أن يوجه المسؤول جزاء إدارياً في غير محله للموظف لمنع حصوله على الترقية ومنحها لآخر لاعتبارات شخصية. وقد تستخدم الإجازات المرضية المكررة سبباً للطعن في مستوى أداء الموظف ومنعه من الحصول على الترقية.

كما يتم أحيانا الاستناد إلى حجة عدم الشغور في سلم الدرجات الوظيفية التي يفترض الترقية إليها وهو ما يتعارض مع العدالة التنظيمية المحفزة على البذل، مما يتسبب في الإحباط وعدم الرغبة في التطور نتيجة غياب التقدير في بيئة العمل. وتزداد درجة الإحباط عندما يتأكد الفرد من وجود ترقيات عشوائية تستند على المحسوبية والتحيز بدلا عن الكفاءة والتميز في الأداء

على الرغم من أن الترقيات الوظيفية محكومة بتشريعات معتمدة وواضحة، إلا أن بعض المؤسسات لا تلتزم بتطبيق تشريعات الترقية، وفي حالات أخرى تكون تلك التشريعات غير متماشية مع التطورات الحاصلة. في هذا الصدد، أرجع متخصصون غياب العدالة في بيئات العمل إلى عدم وجود تحديث للقواعد المتعلقة بتنظيم الترقيات في بعض إدارة الموارد البشرية التابعة لمؤسسات العمل، أو لعدم وجود سلم وظيفي يحوي على بنود ترقيات تتناسب مع المهام والمسئوليات المهنية المعمول بها في بيئة العمل مما يجد من طموح العاملين ويدفعهم إلى محاولة التغيير والبحث عن عمل آخر يلي طموحاتهم. كما أن قوانين الترقيات يجري تحديثها في إطار زمني لا يجاري المستجدات التي طرأت على سوق العمل الذي يرتبط بشكل مباشر بارتفاع مستوى المعيشة وباستحداث الجامعات لتخصصات علمية جديدة يجب أن تعطى لأصحابها الأولوية في الترقيات بعيدا عن عدد سنوات الخبرة.

من العدالة التنظيمية التي تؤدي إلى ترقية الأداء - بما يعود على المؤسسة بالعائد المادي والمعنوي- مراعاة إنصاف المتميزين و تضيق الهامش الواسع أمام المدراء لاختيار الموظف المستحق للترقية أكثر من غيره، وهو ما يتطلب وجود لجنة لدراسة وبحث تقييم الموظفين وعدم ترك الأمر للمدير المباشر، على أن تكون اللجنة مشكلة من خبراء في المجال التكنولوجي والإبداعي والإداري والمهني لمنح الموظف التقييم الحقيقي. كما تستدعي العدالة التنظيمية في هذا الباب تحديث معايير

التريقات لتشمل بالإضافة إلى التقييم المهني وسنوات الخدمة، الشهادة العلمية والدورات التدريبية التي خضع لها الموظف، واللغات التي يجيدها، ومستوى معرفته بالتقنيات التكنولوجية وطرحه للأفكار الإبداعية وهو ما من شأنه تسهيل عملية الفصل بين الموظف الذي يستحق الترقية والموظف الذي لا يستحقها. (سلامة، 2020).

خاتمة:

تسعى أي منظمة إلى التحكم الأمثل والتعبئة القصوى لمواردها البشرية التي تعد المورد الحقيقي الذي يمكن أن يحقق لها مكانا لها في الصدارة، ويضمن لها القدرة على مواجهة المنافسة وتحقيق الأفضل، ومن المؤكد أن المنظمات المتميزة هي التي تكون في مستوى مراعاة العدالة التنظيمية وتجسيد أبعادها التوزيعية و الإجرائية و التفاعلية و التقييمية، والعمل على تكريسها في أوساط الأفراد العاملين حتى تكون بمثابة ثقافة تنظيمية قوامها قيم تنظيمية نابعة من تلك الأبعاد التنظيمية.

قد أكدت الدراسات المتخصصة بأنه كلما تم تجسيد العدالة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تحقيق الأداء الوظيفي الذي يعود بالفائدة على المنظمة، والعكس صحيح.

إن تفعيل العدالة التنظيمية كمتغير مستقل يؤسس للأداء الوظيفي كمتغير تابع يحمل في طياته أبعاد الفعالية والكفاءة والانضباط وإنجاز المهام موارد بشرية قادرة على الابتكار والإبداع والتحديد على أساس دائم ومستمر، وهي سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين، سرعان ما تصبح بدورها بمثابة ثقافة تنظيمية تركز الالتزام والرضا الوظيفي الذي يكرس الأداء الوظيفي بالموصفات المشار إليها.

وترمي محددات العدالة التنظيمية إلى إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي وبيئة عمل يسودها الاطمئنان مما يساعد على تفعيل السلوك الوظيفي القويم الذي يعود بالفائدة على المنظمة.

إن هدف المنظمة الأساسي المتمثل في ضمان الجودة و الفعالية في الأداء الوظيفي لا يمكن تسطيره و السعي لتحقيقه دون تهيئة الشروط الضرورية له. وعند معاينة واقع المنظمات، والإطلاع على الدراسات التي تناولت الموضوع، نقف على حقيقة جوهرية تتمثل في وجود رابطة شرطية بين مجموعة من المتغيرات التي تصب في هدف ترقية الأداء الوظيفي. فلا يمكن الحديث عن أداء وظيفي راقى وفعال و ذو جدوى للمنظمة دون التزام وظيفي، و لا يمكن الحديث عن التزام وظيفي دون

رضا وظيفي، هذا الأخير بدوره يشترط عدالة تنظيمية تتشكل من مجموعة قواعد و إجراءات تنظيمية عادلة يتم تجسيدها وتكريسها عمليا وتحويلها إلى ثقافة داخل المنظمة.

وهكذا، فإن الأداء الوظيفي الراقى هو نتيجة آلية ومباشرة للعدالة التنظيمية . وإن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يؤسس لثقافة تنظيمية تشكل بدورها سلوكيات وظيفية قويمه، واتجاهات إيجابية لدى الموظفين في المنظمة، ويزيد من قدرة هذه الأخيرة على الديمومة الإنتاجية في جو من الرضا والالتزام الوظيفي للموظفين ، نظير شعورهم بأبعاد العدالة التنظيمية واطمئنانهم على حقوقهم .

وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- يؤدي تفعيل و تكريس أبعاد العدالة التنظيمية داخل المنظمة إلى تحولها لثقافة تنظيمية،
- تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل سلوك الموظفين، وتبلور قناعات مشتركة والتزام نحو العمل. كما أن الثقافة التنظيمية التي تكون نابعة من تكريس أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر بدرجة عالية على الأفراد العاملين وعلى أساليب العمل داخل المنظمة.
- تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، وهو عنصر هام في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها.
- يرتبط الأداء الوظيفي بالعدالة التنظيمية، ويأتي الععد التوزيعي لهذه الأخيرة على رأس الأبعاد المؤثرة في الأداء. فبدون وجود عدالة توزيعية ودرجة عالية من التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء.
- هناك آثارا إيجابية للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي مما يزيد في درجة الالتزام الذي يحفز الأداء الجيد والفعال.

وبناء عليه، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

- لتجسيد العدالة التنظيمية بشكل صحيح وفعال، من الضروري تحديث القواعد المتعلقة بتنظيم الترقيات و إدخال بنود جديدة في السلم الوظيفي تتعلق بترقيات تتناسب مع المهام والمسئوليات المهنية المعمول بها في بيئة العمل.

- ضرورة مراعاة مستجدات وتطورات سوق العمل الذي يرتبط بشكل مباشر بارتفاع مستوى المعيشة، وباستحداث الجامعات لتخصصات علمية جديدة يجب أن تعطى لأصحابها الأولوية في الترقيات بعيداً عن شرط الخبرة.

- ضرورة تعزيز البحث العلمي في موضوع العدالة التنظيمية لما لها من تأثير في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي. كما يفيد البحث العلمي في كشف الثغرات التي من شأنها الإخلال بأبعاد العدالة ويستحب أن يكون البحث العلمي ضمن مقارنة التخصصات المتقاطعة.

قائمة المراجع:

21. خرموش مراد رمزي، (2013)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
22. محمد بوقليع، (2011)، العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين : دراسة حالة الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
1. أحمد صقر عاشور، (1971)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت.
2. البشاشة سامر عبد المجيد، (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 429.
3. جرادات ناصر عريقات، أحمد المعاني أحمد، (2013) إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
4. حزينج بارون روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة الرفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض.
5. جلدة سليم بطرس، عبودي زيد منير، (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
6. جودة محفوظ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، تاريخ التصفح 2021/08/12، في: <https://www.researchgate.net>.
7. حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتزاز الوظيفي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة)، تاريخ النشر 2012/12/31، تاريخ التصفح 2021/08/12، في: <http://www.iasj.net>.
8. حريم حسين، (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
9. الحسيني فلاح بن حسن، (2000)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها -عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان.

10. خالد الهيتي، (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
11. خالدية مصطفى عطا، معها عارف بريسم، العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 23. ص 135.
12. راوية محمد، (2001)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة .
13. سحر عناوي رهيو، (2014)، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية - جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، ص 12.
14. السعود راتب، سلطان سوزان، (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 2، 2009، ص 201.
15. السكارنة بلال خلف، (2011)، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.
16. الصرايرة، أكنم عبد المجيد، (2003)، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية "، مجلة البحوث والدراسات، العدد 4، المجلد 18، الأردن، جامعة مؤتة: 187-239، ص 190.
17. عاشور أحمد صقر، (1979)، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت .
18. عتيقة حريرية، (2013)، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 1، (181 - 218)، ص 187
19. العجلة توفيق عطية توفيق، (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
20. العطوي عامر علي حسين، (2007)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 1، ص 21.
21. عمر محمد التومي الشيباني، (1988)، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، ليبيا.
22. العيمان محمود سليمان (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
23. الفتلاوي علي عبد الحسن عباس، (2014)، سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية: دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الأوسط، جامعة كربلاء، العراق.
24. الكتيبي سلامة، ثغرات في «ضوابط الترقيات» تفتح الباب أمام المحسوبية والعشوائية، تاريخ النشر 2020 /9/2 ، تاريخ الصفح 2021/08/10، في: <https://www.alroeya.com/173-76/2162333>

25. كعوان محمد،(2015)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية، عدد - 44 ، مجلد أ، ص.ص. 541-563. (548-549).
26. كلاله ظاهر محمود،(2000) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
27. محارمه، ثامر محمد، (2000)، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية : "دراسة ميدانية، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة، المجلد 04، العدد 02، ، ص 36.
28. محمد هلال، (1999)، مهارات إدارة الأداء، ط 1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة .
29. المرسي جمال الدين، (2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية .
30. مروان السنور،(2012)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، المجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية، جامعة البلقاء، ص. 192
31. موسى اللوزي، (1999)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن.
32. ياسر عبد الوهاب،(2017)، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء - دراسة حالة البنك المركزي المصري- الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية - قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017، ص 10
33. Jean Lachman ,(2014), Le financement des stratégies de l'innovation ,Economica, Paris.
34. Sahhaf Habib,(2003), dictionary of humain resources management, library du Liban publishers, Beirut.