

## المتغيرات المؤثرة في ادراك الفاعلين للعدالة التنظيمية في المؤسسة والآثار الناجمة عنها

### The variables affecting the actors' perception of organizational justice in institution and the resulting effects

أ. محمود بوطي<sup>1\*</sup>

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، bouti-mahmoud@univ-eloued.dz

تاريخ النشر: 2021/02/28

تاريخ القبول: 2021/01/10

تاريخ الاستلام: 2021/01/04

#### ملخص:

تعتبر العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، المتغيرات الداخلية، المتغيرات الخارجية، المؤسسة.

تصنيف JEL : Z1، J7

#### Abstract:

Justice is a regulatory phenomenon, due to the importance of the impact that workers' sense of justice or injustice can have on the workplace. The sense of unfairness can lead to a serious decline in organizational performance, On the contrary, increasing their sense of organizational justice can lead to a significant upsurge in organizational performance. In cases where workers feel more unjust, there are many negative consequences, such as low job satisfaction, To the organizational commitment, in addition to the decline in overall job performance. In contrast, the increased sense of justice workers will increase their confidence in the management of the organization and increase their conviction in their ability to obtain their rights and the consequent elevation of the behavior of individuals after reassurance to the rule of justice and then trust in the organization.

**Keywords:** Organizational justice Internal variables, external variables, institution..

**Jel Classification Codes:** Z1، J7

\* المؤلف المرسل.

## 1. مقدمة:

العدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة أخلاقية إذ أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق، حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، ومن ثم يمكن اعتبار العدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المؤسسات بل إن تطبيقها يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة يضمن الفاعل فيها أن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية، كما أنها تعتبر من المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم.

لذلك أردنا من خلال ورقتنا البحثية هذه أن نسلط الضوء على أهم المتغيرات المؤثرة في ادراك الفاعلين للعدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية والآثار الناجمة عنها، طارحين بذلك السؤالين الآتيين:

- ما هي أهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في ادراك العاملين للعدالة التنظيمية؟

- ماهي الآثار التي تنجر عن وجود عدالة تنظيمية من عدمها في المؤسسة؟

## 2. المتغيرات المؤثرة في ادراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة

هناك مجموعة من المحددات أو العوامل المؤثرة على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية فمنها ما يتعلق ببيئة

العمل الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية وهي كالآتي:

### 1.2 المتغيرات الداخلية

يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها. فالمنظمات التي تسعى الى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق وتعزيز المهارات والقدرات الايجابية للعاملين، ونشر قيم الانصاف والموضوعية والتعاون، سينعكس ذلك إيجاباً على إحساس عاملها وإدراكهم للعدالة التنظيمية ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (محمد سعيد عايض، 2013، ص 26) نذكر:

#### 1.1.2 لهيكل التنظيمي

الذي يعتبر مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ومنها نذكر درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، حيث أن العلاقة بين المركزية والعدالة التنظيمية وبالضبط العدالة الاجرائية، فإتاحة الفرصة أمام الافراد لإبداء آرائهم وأفكارهم عند صياغة وتطبيق الاجراءات والقدرة على التأثير في القرار، يعتبران من المكونات الرئيسية للعدالة الاجرائية، لذلك فإن اتساع درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، بما تتيحه من فرصة أمام العاملين لإبداء آرائهم يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الاجرائية. يضاف الى ذلك أن انخفاض درجة هرمية السلطة، بما تتيحه للعاملين من إمكانية التأثير في نتائج القرار، من شأنه أن يساهم في تعزيز مدى إدراك العاملين للعدالة الاجرائية، وبالتالي يمكن القول أن قلة درجة

المشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة درجة هرمية السلطة أي زيادة درجة المركزية تؤديان الى احساس العاملين بعدم تقدير واحترام الادارة لهم، كما تؤديان الى تراجع درجة التفاعل الشخصي بين الادارة والعاملين. بما أن التقدير الشخصي والاهتمام الذاتي يعتبران من أسس العدالة التفاعلية، فإنه من المتوقع أن تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة درجة هرمية السلطة، الى تراجع مستوى إدراك العاملين للعدالة التفاعلية (سالم مرزوق الطحيج، علي حسين محمد، 2003، ص 61)، بالإضافة الى درجة الرسمية التي من المتوقع أن تؤدي الى الزيادة في درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي الى تعزيز مدى ادراك العاملين للعدالة الاجرائية، فحينما تكون درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتفعة فإن القرارات والأنشطة وسلوكيات العمل تكون مبرمجة وتتميز بدرجة عالية من الثبات، وبما أن الثبات في تطبيق الاجراءات والقرارات يعتبر أحد مقومات العدالة الاجرائية وفق ما اقترحه لفتنالت فإن من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية إلى المساهمة في تعزيز قناعة العاملين بعدم وجود تمييز بين العاملين عند صياغة وتطبيق الاجراءات، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مدى ادراكهم للعدالة الاجرائية. لكن الافراط في درجة الرسمية المتمثل بوجود إجراءات ولوائح تفصيلية تحكم مختلف الأنشطة والسلوكيات الوظيفية من شأنه أن يتيح مناخاً تنظيمياً مقيداً لحرية العاملين في المشاركة والتأثير في صياغة وتطبيق الاجراءات والقرارات داخل المنظمة. وعليه فإن وجود درجة معينة من الرسمية في الهيكل التنظيمي دون أن يكون هناك إفراطاً فيها سيسمح بتحقيق الثبات في تطبيق الاجراءات بشكل متماثل على جميع العاملين في المنظمة، وهذا ما سيدعم شعور العاملين بالعدالة الاجرائية (سالم مرزوق الطحيج، علي حسين محمد، 2003، ص ص 62-63).

### 2.1.2 مستوى الأجر

يمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلاً من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور. فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجوراً متساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة (بشاريزيد الوليد، 2009، ص 95).

### 3.1.2 الاستقطاب

إن إتباع المنظمة لأسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه ان يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم بما ينعكس إيجاباً على ادراكهم للعدالة التنظيمية. كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الادارية العليا، وذلك لأنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية الى منصب رفيع في أماكن عملهم (محمد سعيد عايض، 2013، ص 28).

### 4.1.2 التدريب

إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وفيما يلي بعض المواقف والممارسات غير العادلة في مجال التدريب (عادل محمد زايد، 2006، ص ص 168-172).

- التخلص المؤقت من العاملين غير الرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.
- حصر الاشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفوذ.
- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد في برنامج تدريبي معين.

### 5.1.2 تقييم الأداء

تؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي وأتيحت لهم فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات وشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم، أدى ذلك إلى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء (عادل محمد زايد، 2006، ص 174). ومن بين الشروط التي ينبغي توفرها في تقييم الأداء حتى يتماشى مع اعتبارات العدالة التنظيمية (محمد سعيد عايض، 2013، ص 29).

- أن يأخذ القائمين على نظام تقييم الأداء بسياسة العلنية في تقديرات تقييم الأداء بدلاً من السرية..

- وضع النظم الكفيلة بمعالجة تظلمات العاملين من تقديرات تقييم الأداء.

- تدريب الرؤساء المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع رؤوسهم لتحديد مستوى ومعايير

الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المنشود

### 6.1.2 القيم التنظيمية

إن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر على مدى إدراكه ومن ثم ستؤثر على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية، ومن بين هذه القيم الاهتمام بالعاملين حيث أن الإدارة ستراعي حقوق ورغبات العاملين وظروفهم دون الاضرار بأهداف المنظمة، وبالتالي سوف يكون توزيعها لعبء العمل عليهم متناسبا مع قدرات ومهارات كل واحد فيهم، كذلك سوف تحرص على توزيع العوائد التي تلي احتياجاتهم وتطلعاتهم. وكذلك قيمة الالتزام الموضوعية الذي يزيد من مستوى ثقة العاملين في منظماتهم وهذا ما سيؤثر إيجابا على إدراكهم للعدالة التنظيمية، حيث أن إشاعة جو من الثقة بين الرئيس والمرؤوس سيزيد من إحساس العاملين بعدالة التعامل. بالإضافة الى مبدأ الجدارة والكفاءة الذي يجب أن يعتمد من طرف الإدارة ويكون مدعم بمعايير دقيقة تضمن تطبيقه بشكل موضوعي، سيساعد على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، لأنه يربط ما يحصل عليه الفرد من عوائد بما يقدمه من جهود ومهارات في أدائه للمهام الموكلة إليه. وكذلك قيمة حل النزاعات في العمل بحيث المشرف نفسه في غالب الأحيان مطالب بالتدخل لفض نزاع بين رؤوسين أو أكثر، وقيامه بذلك يجعل منه طرفاً ثالثاً بحيث يتدخل بهدف الحفاظ على مستوى معين من العدالة في فض النزاع بين الأفراد دون إلحاق الضرر بحقوق البعض أو بأهداف العملية الادارية وتعتمد عملية حل النزاع على إعطاء فرصة للتحدث والكلام للأطراف حول الاجراء الذي سيتم تطبيقه والذي يمكن أن يؤثر على مستويات إحساسهم بعدالته (فرح شعبان، شيخ سعيدة، 2017، ص ص 160-162).

### 2.2 المتغيرات الخارجية

تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها، وذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على معظم مواردها كما تصدر لها منتجاتها وتشمل البيئة الخارجية جملة من المتغيرات وهي (فرح شعبان، شيخ سعيدة، 2017، ص ص 162-163).

### 1.2.2 المتغيرات السياسية

تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة. كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات، وتهدف الدولة من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة.

## 2.2.2 المتغيرات الاقتصادية

هي الاطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، وتعكس بشكل عام تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص)، مركزية ولا مركزية تخطيط النشاط الاقتصادي في الدولة ومستوى الأجور بتلك الدولة. فمثلا قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، هذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب، الأجور، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.

## 3.2.2 المتغيرات الاجتماعية

تعكس تلك المتغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية، الاتجاهات نحو تشغيل الأطفال وغيرها فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود داخل المنظمات، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

## 4.2.2 المتغيرات التكنولوجية

تأثر على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

## 3. الآثار الناجمة عن ممارسة العدالة التنظيمية

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، إذ أن توافرها في المنظمة وإدراك العاملين لها يؤدي إلى كثير من المتغيرات التنظيمية الايجابية والتي منها:

## 1- الثقة التنظيمية

التي تمثل توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات بسبب كفاءة النظام الإداري فيها، الرؤساء، ونظام المعلومات والعلاقات التنظيمية بين الأفراد، وتتضمن الثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد أولها الثقة بالمشرفين حيث كلما كان المشرف عادلاً في تعامله مع العاملين، وفي توزيعه للمهام بين العاملين وتطبيقه للإجراءات على الجميع دون تحيز أو تمييز كلما زاد ذلك من ثقة العاملين بمشرفهم، ثانياً الثقة بإدارة المنظمة حيث تشير إلى مدى إيمان وقناعة المرؤوسين بالقرارات والأهداف والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة وتشرف على تنفيذها بشكل عادل على الجميع فمثلاً ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية ( الإجراءات والتعاملات) بالإضافة إلى أن وجود مستوى عال من الثقة التنظيمية يساعد على تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، زيادة الانفتاح والتأثير في الآخرين... الخ، ثالثاً الثقة بزلاء العمل وتشير إلى العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الايجابية بين الأفراد العاملين في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم(حاكم جبوري علك الخفاجي، 2012، ص17).

## 2- سلوك المواطنة التنظيمية

هو سلوك تطوعي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، ولقد ركز الباحثون على خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية وهي الايثار، الكياسة (اللباقة واللطف)، وعي الضمير والتفاني، السلوك الحضاري، الروح الرياضية(صابرين مراد نمر أبو جاسم، 2010، ص 34-39). وقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك أثر ايجابي للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس العاملين بالعدالة والإنصاف تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أي أنه كلما شعر العامل بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه والاجراءات المتبعة في العمل وعدالة التعاملات من قبل المدراء للمرؤوسين يزيد ذلك من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يبديه العامل اتجاه منظمته والعكس صحيح(صابرين مراد نمر أبو جاسم، 2010، ص 138).

## 3- الرضا الوظيفي

تمثل العدالة التنظيمية أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لاسيما الرضا الوظيفي، وفي هذا الصدد ذكر جريترج أن العدالة التنظيمية تمثل مطلباً أساسياً للعمل لاسيما الرضا الوظيفي للعاملين بها، وهناك من اعتبر أن الرضا لا يحصل إلا عندما يشعر العامل بالعدالة والنزاهة في تطبيق مختلف سياسات المنظمة من حيث نظام الأجور، الإشراف، محتوى العمل، فرص الترقية والحوافز، جماعات العمل، ظروف العمل(سنة محمد عطا الداية، 2012، ص 60).

## 4- الولاء التنظيمي

إن إدراك الفرد العامل للعدالة التنظيمية يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الذي يعني الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، حيث أن شعور العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، وهذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الاجراءات أو التعاملات، وعليه فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم من خلال قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته(قاسم نايف علوان، 2007، ص 60-61).

كما يؤدي شعور العاملين بالعدالة التنظيمية إلى شعور الفرد بالارتياح النفسي في عمله، وبالتالي تزداد قدرته على الأداء وترتفع وتيرة دافعيته للعمل وتزداد اتجاهاته الايجابية نحو المنظمة وهذا بدوره يزيد من شعوره بالولاء التنظيمي، كما تعمل العدالة التنظيمية بأبعادها على زيادة الصورة الايجابية للمنظمة من وجهة نظر العامل مما يزيد من تفاني الفرد وبذله أقصى طاقاته ورغبته في الاستمرار بالعمل الاستقرار فيه وعدم تركه(راتب السعود، سوزان سلطان، 2009، ص 255).

أما غيابها فينجر عنه العديد من السلوكيات السلبية كالفساد الاداري والمالي والتي من مظاهره (عبد المالك أحمد المعمرى، 2012، ص 363).

- عدم احترام أوقات ومواعيد العمل، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي في العمل.

- إفشاء أسرار الوظيفة.

- الخروج عن العمل الجماعي.

- مخالفة القواعد التي تنظم سير العمل الاداري والمالي في المنظمة.

- الرشوة والمحسوبية والوساطة والتزوير.

- الابتزاز ( الحصول على الأموال من طرف معين مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

إن غياب العدالة التنظيمية يسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الفساد المالي والاداري، وقد يعود سبب ذلك إلى

أنه كلما قل شعور الفرد بالعدالة في القواعد والاجراءات والانظمة قل شعوره بالارتياح النفسي في عمله وزاد توتره، الأمر الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر كأن تقل وتيرة دافعيته للعمل ومن ثم لا يقوم بعمله على أكمل وجه أو تزداد اتجاهاته السلبية نحو المنظمة والعمل(عبد المالك أحمد المعمرى، 2012، ص391).

#### 4. نتائج البحث

في ضوء الدراسة النظرية التحليلية لموضوع البحث يمكن أن نخرج بالنتائج الآتية:

1. من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في ادراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة الهيكل التنظيمي، مستوى الأجر، الاستقطاب، التدريب، تقييم الاداء، القيم التنظيمية.
2. يتأثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسة بالمتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية كمتغيرات متعلقة بالبيئة الخارجية.
3. تعتبر كل من الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وكذا الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من أهم الآثار والانعكاسات التي تنجر على ممارسة العدالة التنظيمية.

## 4. خاتمة

إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها العصر الحالي فرضت على المنظمة جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدراتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفعالية، وتواجه المنظمات الاجتماعية نسقا من التحديات الناتجة عن المطالب المتنامية الداعية لتحقيق عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات، وتؤدي قيادات النظم دوراً مهماً في تعميق مشاعر العدالة التنظيمية وترسيخ معانيها لدى العاملين في مناخات النظم، وفي بيئات العمل التي تزخر بالتفاوتات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، من خلال إيجاد صياغة مرضية، وتسوية عادلة بين جميع الأطراف المتصارعة، وإحداث نوع من التوازن العادل بين إشباع حاجات العاملين وأهداف النظم، ليسهم ذلك في تأسيس مناخ منظمي يسوده التعاون، والمبادرة، والثقة، ودعم الآخرين، والمشاركة والشعور بعمق المسؤولية المهنية، والمساءلة الذاتية، والتحكم الداخلي، واحترام النظم والتشريعات النافذة، والتحرك من بيئات عمل تركز على الضبط إلى مناخات تنظيمية تنشد النمو والتطور بهدف الوصول إلى درجات عالية من المهنية والاحتراف في العمل في اتجاه ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.

## 5. قائمة المراجع

- 1 أحمد المعمرى، عبد المالك، العدالة التنظيمية وأثر غيابها في استفحال ظاهرة الفساد المالي والاداري في مؤسسات الدولة في محافظة تعز دراسة ميدانية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، العدد9-10، 2012.
- 2 جبوري، حاكم. علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14(03)، 2012.
- 3 الداية، سناء محمد عطا، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، قسم أصول التربية والتأهيل التربوي، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2012.
- 4 زايد، عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006.
- 5 السعود، راتب. سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25(2)، 2009.
- 6 سعيد عايض، محمد، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية بمطار نجران، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2013.
- 7 شعبان، فرح. شيخ سعيدة، محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 4(01)، ص 2017.
- 8 الطحيج، سالم مرزوق. علي حسين محمد، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الادراك للعدالة التنظيمية، مجلة الاداري، العدد 94، 2003.
- 9 مراد نمر أبو جاسم، صابرين، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2010.
- 10 نايف علوان قاسم، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الاداري: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 7(07)، 2007.
- 11 الوليد، بشار يزيد، الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان الاردن، 2009.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA: (يجب كتابة هذه العبارة)

محمود بوطي، (2021)، المتغيرات المؤثرة في ادراك الفاعلين للعدالة التنظيمية في المؤسسة والآثار الناجمة عنها، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، الصفحات.