



# المضامين العلمية للعدالة التنظيمية نظرة عصرية ورؤية تربوية

## إعداد

سعاد عبيد ضويحي الشمري

## إشراف

د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة  
التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
المتفرغ

كلية التربية - جامعة بنها

المضامين العلمية للعدالة التنظيمية  
نظرة عصرية ورؤية تربوية  
إعداد

سعاد عبيد ضويحي الشمري

## إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا  
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ  
كلية التربية - جامعة بنها

تمهيد:

يعد العدل أو العدالة هي واحدة من القيم التي انبثقت عن عقيدة الإسلام في مجتمع الإسلام، فلجميع الناس في مجتمع الإسلام حق العدالة وحق الاطمئنان إليها، عملاً بقوله تعالى: "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"<sup>(١)</sup>، وقد دعا الإسلام إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخاً لفكرة العدل مبدئاً وتنمية لها سلوكاً، لأن العدل هو أهم الدعائم التي يقوم عليها كل مجتمع صالح ومجتمع الإسلام يقوم على الوحدة بين العبادة والمعاملة والقيم الاقتصادية والقيم المعنوية، والدنيا والآخرة.

والعدالة هي المطلب النهائي والهدف الغائي لأي تجمعات بشرية متوازنة، فلا يمكن لأي إستراتيجية أو تكتيك أن يتخطى هذا المبدأ في أبعاده السياسية أو الثقافية أو الاجتماعي أو الاقتصادي كما أن الإعراض عن هذا المبدأ تحت أي ظرف يعد أمراً مرفوضاً.

وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وفرها الإسلام أساساً للأداء المميز للمؤسسات، وتحقيقاً لرضي العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة، وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي للمؤسسة<sup>(٢)</sup>، حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابها إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمؤسسة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها<sup>(٣)</sup>، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية.

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى مجموعة من الأسباب أبرزها : الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود

تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية<sup>(٤)</sup>.

ونظراً لأهمية المتزايدة، لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من المنطقي أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك العاملين داخل المؤسسة، ونظراً لأن العصر الحالي يتميز لذا فإن الاهتمام بالعدالة التنظيمية أصبح متصاعداً وذلك بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتماماً متصاعداً بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المؤسسات - أكثر احتياجاً إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي.

ويأتي العدل كاسم من أسماء الله الحسنى، والعدل مصدر للعدالة والاعتدال والاستقامة، وهو الميل إلى الحق، ويأتي اسم "العدل" في صورة المصدر بدلاً من الاسم "العادل"، ويعني الاسم الذي لا يفعل إلا ما ينبغي له فعله وما يليق به سبحانه وتعالى، بالعدل قامت السموات والأرض، وفي هذه إشارة واضحة إلى أن اختلال العلاقة بين الأركان الأساسية للكون تؤدي حتماً إلى استحالة انتظام الكون.

ووردت كلمة "عدل" (١٣) مرة في القرآن الكريم، كما وردت في صيغة الأمر "أعدلوا" مرتين، وفي صيغة المضارع للجمع "يعدلون" خمس مرات، أما "عدل" فوردت مرة واحدة، كذلك وردت كلمة "تعدلوا" أربع مرات، في حين وردت كلمة "لأعدل" مرة واحدة، أما "فعدلك" وردت مرة واحدة، و"عدلا" مرة واحدة أيضاً، وبذلك يتضح أن عدد مرات وردت الكلمة وفعلها ومصدرها ومشتقاتها (٢٨) مرة في القرآن الكريم<sup>(٥)</sup>.

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أهم المضامين العلمية للعدالة التنظيمية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بالعدالة التنظيمية؟
- ما أهمية العدالة التنظيمية للمؤسسة التعليمية؟

- ما أهم أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة التعليمية؟
- ما أهم نظريات العدالة التنظيمية؟
- كيفي يمكن تطبيق المضامين العلمية للعدالة التنظيمية على المؤسسة التعليمية؟

#### أهداف البحث:

- استهدف البحث الحالي تحديد المضامين العلمية للعدالة التنظيمية بشكل عام ثم محاولة تطبيقها على المؤسسة التعليمية بشكل خاص وذلك من خلال التركيز على :
- الوقوف على ماهية العدالة التنظيمية وأهميتها للمؤسسة التعليمية.
  - الكشف عن أبعاد العدالة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية.
  - تحديد نظريات العدالة التنظيمية وكيفية تطبيقها على المؤسسة التعليمية.

#### أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول المضامين العلمية للعدالة التنظيمية والتي تعتبر بمثابة الهدف النهائي لأي عنصر بشري في المؤسسة العصرية بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص، وذلك على اعتبار أن مثل هذه العدالة تعد بمثابة قيمة اجتماعية إذا توفرت داخل المؤسسة التعليمية زاد ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة وقل معدل دوران العمل وبالتالي تحسن الأداء وحققت المؤسسة التعليمية أهدافها بل يمكنها أن تتطرق إلى عالم المنافسة.

#### منهج البحث :

يوظف البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته.

#### أولاً : ماهية العدالة التنظيمية وأهميتها :

العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المؤسسة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وإنخفاض الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، أما ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء العاملين بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق بها<sup>(١)</sup>.

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"<sup>(٧)</sup>، كما يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"<sup>(٨)</sup>، وتعتبر العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال بالمؤسسة وتحقيق الرضا الشخصي للعاملين فيها فقد أولى أصحاب نظريات الإدارة الحديثة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي وترتكز العدالة التنظيمية على إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على المخرجات التنظيمية.

وعلى هذا فإن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المؤسسة من جانب آخر وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المؤسسة فقرارها في كافة مجالات العمل<sup>(٩)</sup>، وتتعدد مجالات العدالة التنظيمية لتشمل كافة جوانب الحياة التنظيمية مثل قرارات التعيين والتدريب وتقييم الأداء والترقية وإنهاء خدمات العاملين وتوزيع أعباء العمل ووضع جداول العمل وتخصيص مساحات المكاتب في مكان العمل وإجراءات تنظيمية أخرى تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر.

أما عن أهمية العدالة التنظيمية فقد أثبتت نظريات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك على النحو التالي :

١- بالنسبة ل**بعد العدالة التوزيعية** : أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب النتائج السلبية مثل : انخفاض مستوى الأداء الوظيفي<sup>(١٠)</sup>، انخفاض مستوى جودة الأداء<sup>(١١)</sup>، ضعف المواطنة التنظيمية<sup>(١٢)</sup>.

٢- بالنسبة ل**بعد العدالة الإجرائية** : عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالنتائج السلبية مثل : انخفاض التقييم الكلي للمنظمة<sup>(١٣)</sup>، ونقص الرضا الوظيفي<sup>(١٤)</sup>، وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي<sup>(١٥)</sup>، وانخفاض الأداء الوظيفي، وضعف المواطنة التنظيمية، وزيادة النزوع لترك العمل<sup>(١٦)</sup>.

٣- بالنسبة ل**بعد عدالة التعامل** : أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المؤسسة والعمل، كما أن التوزيعات غير المواتية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب

العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المؤسسة (المكون الثاني لعدالة التعامل).

ثانياً : أبعاد العدالة التنظيمية :

رغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على المؤسسات، ورغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي بالضرورة التعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد، وبشكل أكثر دقة، يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة إلى ثلاثة أبعاد هي<sup>(١٧)</sup>:

١- عدالة التوزيع : (Distributive Justice)

٢- عدالة الإجراءات : (Procedural Justice)

٣- عدالة التعامل : (Interactional Justice)

وسوف نوجزها على النحو التالي :

**١- عدالة التوزيع (Distributive Justice) :**

عدالة التوزيع هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت"<sup>(١٨)</sup>، وتتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المؤسسة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنةً مع جهود زملائه.

ويمكن لإحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارنةً بما بذلوه من جهد، أن يوجد نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى<sup>(١٩)</sup>، ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة بشكل أفضل، يجب تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين، فإن زادت تلك الأهمية لدى العاملين، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم وعليه، يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما<sup>(٢٠)</sup>:

▪ جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

- جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

## ٢- عدالة الإجراءات (Procedural Justice) :

هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج<sup>(٢١)</sup>، وهي "المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات"<sup>(٢٢)</sup>، فعندما يجري العاملون تقييماً لعدالة القرارات الصادرة عن الإدارة، فإن تركيزهم ينصب على كل من المخرجات الناتجة أي ما إذا كان تقييم الأداء الذي تم تحديده عادلاً، وعلى كيفية اتخاذ القرار أي ما المعايير المستخدمة في عملية التقييم.

وتمثل عدالة الإجراءات انعكاساً لمدى "إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات"<sup>(٢٣)</sup>، وتعكس عدالة التوزيع أيضاً مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المؤسسة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وهي تعكس في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.

ويمكن تعريف عدالة الإجراءات بأنها "الإجراءات الرسمية العادلة أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، وكذلك قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم "العاملين"<sup>(٢٤)</sup>، ولذا فإن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة، لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما<sup>(٢٥)</sup>:

- أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة)، والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين)، على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.
- على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

وبناء على ذلك يمكن القول أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي :

١- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

٢- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

٣- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والعاملين الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار. وعلى هذا توجد علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، وإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة، فعدالة الإجراءات، تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج، ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما<sup>(٢٦)</sup>:

- **الجانب الأول :** هو الجانب الهيكلي الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المؤسسة مثل إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية ... وغيرها.
- **الجانب الثاني :** هو الجانب الاجتماعي الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات.
- وقد تم تحديد المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك العاملين لمعنى العدالة، من خلال الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية<sup>(٢٧)</sup>:
- **قاعدة الاستئناف :** بمعنى وجود فرص لتعديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبطل ذلك ويدعمه ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.
- **القاعدة الأخلاقية :** وجوب توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- **قاعدة التمثيل :** وجوب استيعاب عملية اتخاذ القرار لوجهات نظر أصحاب العلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.
- **قاعدة عدم الانحياز :** وجوب تغليب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزاً مهماً من مرتكزات العدالة التنظيمية.
- **قاعدة الدقة :** وجوب اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت تحقيق درجة عالية من العدالة.
- **قاعدة الانسجام:** وجوب انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع العاملين.



ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن العاملين يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقاً لمقتضيات المواقف، لذا تم اقتراح مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية أهمها<sup>(٢٨)</sup>:

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف.
  - تجنب التحيز الشخصي.
  - تطبيق متناسق للمعايير على الجميع.
  - إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة لقرار.
- وقد تم تحديد مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات هي<sup>(٢٩)</sup>:
- ثبات الإجراءات.
  - عدم التحيز.
  - دقة الإجراءات.
  - صحة الإجراءات.
  - واقعية الإجراءات وأخلاقياتها.

وبرغم الاختلاف الظاهري بين المجموعات السابقة من المعايير إلا أنها تؤكد حقيقة أن الاهتمام بتحديد الوسائل (عدالة الإجراءات)، لا يقل أهمية عن تحديد النتائج (عدالة التوزيع)، وأن تحقيق واحدة منهما لا يغني عن تحقيق الأخرى.

### ٣- عدالة التعامل (Interactional Justice) :

تمثل عدالة التعامل ثاني مكونات عدالة الإجراءات وثالث مكونات العدالة التنظيمية، كما تمثل معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات<sup>(٣٠)</sup>، كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات<sup>(٣١)</sup>، وفي حالات كثيرة يمكن أن تؤثر الطريقة التي يعامل بها الموظف - عند تنفيذ إجراءات تنظيمي معين - على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بالتعامل العادل بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات لذا فإن عدالة التعامل تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً، كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

وتعكس عدالة التعامل أيضاً، مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المؤسسة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة<sup>(٣٢)</sup>، وتتضمن عدالة التعامل جانبيين هما<sup>(٣٣)</sup>:

- معاملة العاملين بواسطة الرؤساء.
  - تقديم شرح مناسب للقرارات إلى العاملين الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين.
- ولاشك أن الأبعاد السابقة مجتمعة تساعد بشكل كبير على تفهم طبيعة عدالة التعامل، إضافة إلى أنها تلقى الضوء على تأثير القيادة الإدارية على تحقيق العدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة.

ثالثاً : نظريات العدالة التنظيمية :

يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالاعتماد على بعدين هما<sup>(٣٤)</sup>:

#### ١- بعد رد الفعل – الفعل المسبق (Reactive – Proactive Dimension) :

تركز نظريات رد الفعل على محاولات العاملين الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، وبعبارة أخرى تختبر هذه النظريات ردود فعل العاملين لمدرجات عدم العدالة التنظيمية أما نظريات الفعل المسبق فتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل.

#### ٢- بعد المحتوى – العمليات (Content – Process Dimension) :

تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة وبين طريقة صدوق هذه الحكام، ولذا فإن نظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها وبعبارة أخرى، فإن هذه النظريات تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج، بمعنى أنها تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية.

ومن منظور بعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظريات تلك العدالة إلى قسمين كما يلي:

### ٣- نظريات العدالة التوزيعية (Distributive Justice Theory) :

يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل، ونظريات محتوى  
رد الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي :

#### نظريات محتوى رد الفعل :

تشتمل هذه النظريات على أربع نظريات فرعية هي :

١- نظرية العدالة.

٢- نظرية التبادل الاجتماعي.

٣- نظرية حساسية العدالة.

٤- نظرية الحرمان النسبي.

وسوف نوجزها على النحو التالي :

#### نظرية العدالة (Equity Theory) :

استخدم أدمز (1963) Adams،<sup>(٣٥)</sup> نظرية التناظر أو اللانسجام الإدراكي (Cognitive  
Dissonance Theory)، أساساً لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن الفرد يعاني من  
اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته، وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية  
للعدالة التنظيمية وقد بنى أدمز هذه النظرية على الفرضين التاليين<sup>(٣٦)</sup>:

(أ) أن العاملين يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات  
المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة  
مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي وقد عرف أدمز المخرجات  
على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل النقود  
والمكافآت وزيادة السلطة وتحسن المركز الاجتماعي والمدح والتقدير ومهام العمل  
الشيقة أما المدخلات فهي الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر، الحالة  
الاجتماعية، التعليم، الخبرة، المهارة، الجهد والدفاع.

(ب) إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة وبعبارة أخرى فإن الاستجابات  
لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة  
نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما :

- **الغضب** : إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.
- **الشعور بالذنب** : إذا أرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

### نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) :

تعتمد هذه النظرية على الفرضين التاليين<sup>(٣٧)</sup>:

- أ- الإنسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، وبالتالي فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.
- ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك الدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي وليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

### نظرية حساسية العدالة (Equity Sensitivity Theory) :

لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي ثم دراسات<sup>(٣٨)</sup> مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من العاملين الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء العاملين، وبعبارة أخرى فإن هؤلاء العاملين لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم هيوسمان Huseman (1987)<sup>(٣٩)</sup> منظراً جديداً للعدالة التوزيعية، حيث يرى الباحثون أنه يمكن تصنيف العاملين إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة، هي :

#### أ) الشخص الحساس للعدالة (Equity Sensitive Person) :

هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص لظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما :

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

#### ب) الشخص غير الخيري (Entitled Person) :

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

#### ٤- نظرية الحرمان النسبي (Relative Deprivation Theory) :

تتشابه نظرية الحرمان مع نظرية العدالة باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر<sup>(٤٠)</sup>، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت، وبالتالي فإن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث تم بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي وهما<sup>(٤١)</sup>:

#### أ) الحرمان الذاتي الفردي (Individual Ego-centric Deprivation) :

والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين العاملين، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

#### ب) الحرمان الجماعي (Group based Fraternal Deprivation) :

والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل : نسبة المديرين إلى العاملين في كل مجموعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل مجموعة، ونصيب كل مجموعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها المجموعة التي ينتمي إليها.

وقد أشارت دراسة مارتن (1993) Martin<sup>(٤٢)</sup> إلى أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء المجموعة المحرومة أو الأقل مكانة - خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم

وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء المجموعة الأعلى في المنزل، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي ولذا، فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية.

نظريات محتوى الفعل المسبق :

تشتمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما : نظرية تقييم العدالة، ونظرية دافعية العدالة ويؤكد جرينبيرج (1987) Greenberg, (٤٣) على أن النظريتين - على اختلاف مضامينهما - تتبأن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة، وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين :

#### ١- نظرية تقييم العدالة (Justice Judgment Theory) :

تعد مدركات التابعين للعدالة التوزيعية بمثابة دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد<sup>(٤٤)</sup>.

وتوجد ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسة تحدد عدالة المخرجات هي :

#### أ) قاعدة الإسهامات أو الجهد (Contributions Rule) :

وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.

#### ب) قاعدة الحاجات أو الاحتياجات : Needs Rule

وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.

#### ٥- نظرية دافعية العدالة (Justice Motive Theory) :

أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيلاً بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد<sup>(٤٥)</sup>.

وتوجد أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي<sup>(٤٦)</sup>:

أ) التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء Competition Allocation.

ب) التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات Stable Allocation.

ج) التوزيع المتساوي بغض النظر عن نتائج أو الإسهامات Equal Allocation.

د) التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات Marxian Allocation.

ولاشك أنه لا توجد طريقة مثلي للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل : ثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع<sup>(٤٧)</sup>.

## ٢- نظريات العدالة الإجرائية :

يتم تصنيف العدالة الإجرائية إلى : نظريات عمليات رد الفعل ونظريات عمليات الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي :

### نظريات عمليات رد الفعل :

تعتبر هذه النظرية في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولى لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تقيم ردود فعل العاملين لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما<sup>(٤٨)</sup>:

(أ) **التحكم في العملية (Process Control)** : يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه (Voice) خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).

(ب) **التحكم في القرار (Decision Control)** : يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار (Choice) أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدوق القرار).

### نظريات عمليات الفعل المسبق :

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع بمثابة نموذج أولى لنظريات عمليات الفعل المسبق، وتعد هذه النظرية نتيجة لنرية تقييم العدالة، ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (يؤديها أو يفضلها العاملين)، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافها، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة.

وقد حددت النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، وهذه المكونات هي :

(أ) الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.

(ب) تعريف هيكل عملية صناعة القرار.

(ج) تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.

د) تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكية كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.

هـ) جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.

و) وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.

ز) وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.

كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي : الثبات، عدم التحيز، الدقة أو الانضباط، القابلية للتصحيح عند الخطأ، توضيح اهتمامات جميع الأطراف، التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق.

وتحتوي عدالة التعامل على مكونين هما<sup>(٤٩)</sup>:

أ) **الحساسية الشخصية (Interpersonal Sensitivity)** : وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين.

ب) **التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية (Explanations or Social Accounting)** : وتشير إلى قيام المؤسسة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها.

وتوجد ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها (الإجراءات الرسمية العادلة، وعدالة التعامل)، وفيما يلي شرح لهذه النماذج<sup>(٥٠)</sup>:

أ) **نموذج المصلحة الذاتية (Self-Interest Model)** : يطلق على هذا النموذج أيضاً مسمى منظور الوسائل أو الأدوات (Instrumental Perspective)، حيث يقترح هذا النموذج ما يلي :

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة.
- عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار)، لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين فإن الاهتمام يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن لرأيه صدى كأراء الآخرين.

ب) **نموذج القيم الجماعية (Group value Model)** :

تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي، حيث يفسر هذا النموذج تأثير التعبير في مرحلة ما قبل صدور القرارات، ويؤكد هذا النموذج أن التماثل مع الجماعة وإجراءاتها يتحكمان في الأداء، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة، أي أنها



تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة، فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم فيها، لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز الانتماء إلى التنظيم.

### (ج) نموذج علاقات السلطة في الجماعات (Relational Model of Authority in Groups)

**Groups** : ويناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية وهذه المفاهيم هي :

- **الثقة في السلطة (Trust)** : وتقاس بمستوى عدالة القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ في الاعتبار حاجات المرؤوسين وآراءهم فإنه يصبح شخصية موثوقة في نظرهم.
- **عدم التحيز (Neutrality)** : أي أن الحكم على عدم تحيز القائد يتم من خلال اتخاذه لقرارات محايدة بالاعتماد على الحقائق، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة.
- **المكانة أو السمعة الحسنة للقائد (Standing)** : وهي تعتمد على التاريخ السابق للقائد، والتي من شأنها تعزيز مكانة القائد في نظر مرؤوسيه كلما عاملهم باهتمام ولباقة مع احترام حقوقهم.

### رابعاً : نماذج العدالة التنظيمية :

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل

العاملين داخل المؤسسة، هما :

١- **النموذج ثنائي العوامل (Two Factor Model)** : ويفترض أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة.

٢- **النموذج الإضافي (Additive Model)** : ويفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من

بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي<sup>(٥١)</sup>.

ونظراً لحاجة المؤسسة التربوية إلى تعزيز الأسس والمرتكزات التي تؤدي بها إلى تحقيق

الأهداف الوطنية المنشودة، فإنه من الأهمية بمكان، توظيف العدالة في التطبيق الميداني، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية قد تشكل سنداً هاماً لأصحاب القرار.

## المراجع

- (١) سورة النساء : آية ٥٨.
- (2) A.J., Miles : "The Cumulative Effects of Justice Perceptions", The Journal of Applied Management, Vol.(2),No(1),2000 ,p.12.
- (3) M., Goldman,: "Toward and understanding of Employment Discrimination Claiming : An Integrating of Organizational Justice and Social information Processing Theories", Personnel Psychology, Vol. (54), 2001, p.p 105-137.
- (٤) عواد، عمرو محمد أحمد : "تحليل أبعاد العدالة التنظيمية : دراسة تطبيقية", القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة البحوث الإدارية، يناير ٢٠٠٣، ص ١٢.
- (٥) محمد فؤاد عبد الباقي: معجم القرآن الكريم، مكتبة دار الشعب، القاهرة، (د.ت)، ص ٥١-٥٢.
- (٦) عادل محمد زايد : مرجع سبق ذكره، ص ١٢.
- (7) Miles : Op.Cit, p.p.399 - 432.
- (8) Farh, J. "Imputes for actions: A cultural analysis of justice and organizational citizenship", Administrative Science Quarterly, Vol.(15), 1997, p.32.
- (9)Williams, S., Pitre, R. and Zainuba, M., "Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment", The Journal of Social Psychology, Vol.( 42), 2002, p.p. 1-33.
- (10) J., PfefTer, and N., Langton, "The Effects of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively : Evidence from College and University Faculty", Administrative Science Quarterly ,Vol.(38), No.(3), 1993, p.p.382-407.
- (11) D.M. Cowherd, and D.L., Levine : "Product Quality and Pay Equity between Lower level Employees and Top Management :An Investigation of Distributive Justice Theory", Administrative Science Quarterly, Vol.(37),No.(2) ,1992, p.p.302-320.

- (12) R.G., Netemeyer et al., : "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", Journal of Marketing, Vol.(61), No.(1), 1997,p.p. 85 -98.
- (13) R. Cropanzano, and J. Greenberg, "Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze", New York, 1997, p.p.350-354.
- (14) R. Folger, and J. Greenberg, "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" ,Research in Personnel and Human Resource Management, Vol.(3), 1985,p.p. 141-183.
- (15) R. Folger, and M. Konovsky, : "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", Academy of Management Journal, Vol.(3 2), No.(1), 1989, p.p.231 -239.
- (16) K. Leung, et al. : "Sympathy and Support for Industrial Actions: A Justice Analysis" Journal of Applied Psychology ,Vol.(78) , No.(5), 1993, p.p. 781 -787.
- (17) Ibid, PP.433.
- (18) Ibid, PP.547-557.
- (19) D.W., Organ, "The motivational basis of organizational citizenship behavior", Research in Organizational Behavior, Vol.(12), 1990, p.p. 43 - 72.
- (20) Ibid, P. 436 .
- (21) R., Folger, and R., Cropanzano, "Organizational Justice and Human Resources Management", Thousand Oaks , Sage , 1998 , p.26.
- (٢٢) عبد اللطيف خليفة : "محددات السلوك التطوعي في المؤسسات العامة : دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلد (٥)، عدد (١)، ١٩٩٧، ص ص ٩-١٥.
- (23) Ibid, PP.225.
- (24) Ibid, p.437.
- (25) Kulik, C, "Justice in the work place: From theory to practice", Administrative Science Quarterly, Book Review, Vol.( 2), 2001, p.133.

- 
- (26) Leventhal, G. S.," "What should be done with equity theory ?New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships", New York, Plenum , 19'80, p.p.27-55.
- (27) Ibid., P.438.
- (28) R., Folger, & R., Bies, "Managerial Responsibilities and Procedural Justice", The Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. ( 2), 1989,p.p. 79 - 90.
- (29) Ibid, PP.547-557.
- (30) R.J., Bies, and J.S., Moag, "Internactional Justice : communication Criteria for Fairness", Greenwich, JAI press, 1986, P.44.
- (31) Ibid, P.439.
- (32) T.R., Tyler, and R.J., Bies, "Beyond formal procedures: The interpersonal content of procedural justice. In J. S. Carroll (eds.) 11. Applied Social Psychological and Organization Setting. Hills Dale, Lawrence, Eilbaum, 1990, pp. 77 - 98.
- (33) R.L. Bies, and D.L., Shapior, "Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments", Academy of Management Journal, Vol.( 3 1),No.( 4), 1988, p.p.676 - 685.
- (34) J., Greenberg, "Taxonomy of Organizational Justice Theories", Academy of Management Review, Vol. (12) No .(1) ,1987,pp.9-22.
- (35) J.S., Adams, "Toward an Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. (67), 1963, PP.422-426.
- (36) Ibid, PP.267-299.
- (37) P.M., Blau, "Exchange and Power in Social Life", Wiley, 1994, PP.88-98.
- (38) J., Greenberg, "A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange", Journal of Applied Psychology, Vol. (64), No.(1), 1979, PP.146-154.
- (39) A.P. Huseman, et al., "An Introduction of Sensitivity Theory", Personnel Psychology, Vol. (40), 1987, PP.649-761.
- (40) J., Martin : "Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Erea of shrinking Resources", Research in Organizational Behavior, Vol.(3), 1981, p.p. 53 -107.
- (41) Ibid, PP.51-93.

- 
- (42) J., Martin, "Inequality, Distributive Injustice, and Organizational Illegitimacy", Social Psychology in Organizations, Vol.(2), 1993,p.p.296 -321.
- (43) J., Greenberg, "Taxonomy of Organizational Justice Theories" , Academy of Management Review, Vol .(12) No .(1), 1987 ,pp.9-22.
- (44) G.S., Leventhal : "Fairness in Social Relationships", General Learning Press, Morristown, New Jersey, 1976, p.p.211-239 .
- (45) M.J. Lerner : "The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms", Journal of Personality , Vol.(45), No.(1), 1977 , p.p. 1-52.
- (46) Ibid, PP.211-239 .
- (47) Lerner, M.J., Op. Cit., p.p. 121-145 .
- (48) Leventhal, G.S., Op. Cit., PP.211-239.
- (49) M., Chan : Op. Cit. ,p.p. 68 -88.
- (50) T.R. Tyler, and E.A. Lind : "A Relational Model of Authority in Groups". Advances in Experimental Social Psychology , Vol.(25), 1992, p.p. 151-191.
- (51) M. Konovsky, and R. Folger, "The Effects of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior", Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol.(4), No.(3), 1991, p.p.231 - 239.