

## الفصل الثاني

### أولاً - العدالة التنظيمية:

أصبح موضوع العدالة التنظيمية مثار اهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية، ولاسيما دراسات السلوك التنظيمي، ويعود هذا الأمر إلى أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، من خلال السعي نحو تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

#### ١ - مفهوم العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراءات التنظيمية التي قد يدركها أحد الموظفين على أنها إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلاً)، قد يدركها موظف آخر على أنها إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز، ويعكس هذا الفكر مفهوم حساسية العدالة الذي يأخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجاباتهم للعديد من المواقف وللقرارات التنظيمية، ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة. (١٢: ١٤٧)

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، وما إلى غير ذلك من إجراءات تنظيمية تخص العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر. (١٢: ١٤٨)

ولهذا 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 المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي، وتدنى سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعاتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة. (١٢: ١٨)

وتعتبر العدالة مطلباً أساسياً للأداء الفعال للمنظمات وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين فيها، فقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة الحديثة أهمية كبيرة للمعاملة العادلة وحل الشكاوى والمشاركة في صنع القرار

الديمقراطي، وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية. (٤٦: ٣٢)

وعليه يمكن القول، إن الاهتمام بمفهوم العدالة التنظيمية يرجع إلى أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل. (٥٠: ٤٣٣)

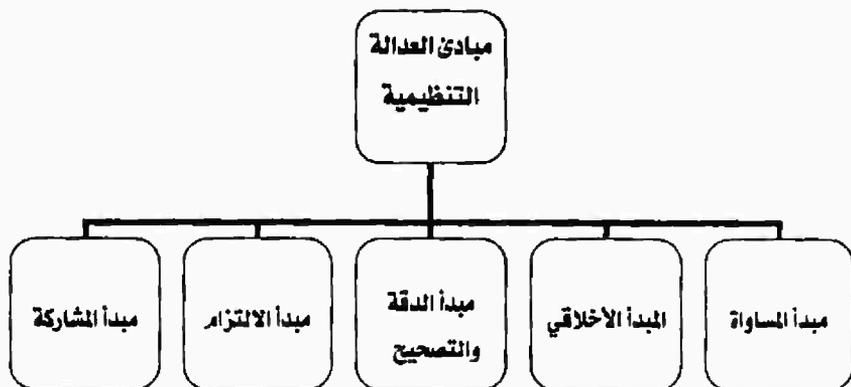
٢- مبادئ العدالة التنظيمية:

للمرأة (التنظيمية) مجموعة من (الباوي) من (أهم هذه (الباوي):

- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

(٥١ : ٢٥٠)



شكل رقم (١) مبادئ العدالة التنظيمية

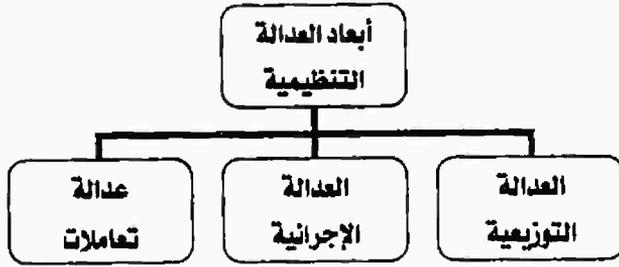
### ٣- أبعاد العدالة التنظيمية:

رغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً إدارياً عاماً ينطبق على المنظمات، 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:

أ- عدالة التوزيع (*Distributive Justice*)

ب- عدالة الإجراءات (*Procedural Justice*)

ج- عدالة التعامل (*Interactional Justice*) (٥٠ : ٤٣٣)



شغل رقم (٢) أبعاد العدالة التنظيمية

### (أ) العدالة التوزيعية: *Distributive Justice*

يعرف "مورمان" *Moorman* (١٩٩١م) العدالة التوزيعية علي أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة. (٥٩: ٨٤٥)

ويري "فلوجر، كروبانزانو" *Folger & Cropanzano* (١٩٩٨م) العدالة التوزيعية هي: العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية. (٤٩: ٩٨)

ويذكر "محمد عبد اللطيف خليفة" (١٩٩٧م) بأن العدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع الأفراد إلي تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة علي مبدأ المساواة. (٣١: ٢٠)

ويري "كيورلاند، ايجن" *Kurland & Egan* (١٩٩٧م) أن العدالة التوزيعية تتحقق عندما ترتبط الإسهامات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها مع ما

يحصل عليه من المكافآت المقدمة له مثل: المرتب والحوافز والترقيات والتسهيلات  
المادية ومهام العمل. (٢٤: ٥٥)

ويشير "عادل محمد زايد" (١٩٩٥م) لفهم أثر العدالة التوزيعية علي  
العلاقات بين العاملين داخل المنظمة أنه يجب ملاحظة أن هذا الأثر يتوقف إلي  
حد كبير علي الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية، فإذا زادت  
أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فلا شك أن الإحساس بعدالة التوزيع  
سيكون له الأثر الأكبر علي سلوكهم، أما في الحالات التي تطغي فيها القيم  
الاجتماعية للعاملين علي قيمهم الاقتصادية، فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف  
يكون أقل أهمية في التأثير علي سلوك العاملين. (٢٧٦: ١٨)

وقد ناقش "ليفنثال" *Leventhal* (١٩٨٠م) ثلاثة قواعد تحدد عدالة  
المخرجات وهي:

- قاعدة الإسهامات أو الجهد، *Contributions Rule*.  
وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.
- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات، *Needs Rule*.  
وتهدف قرارات التوزيع هنا إلي تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.

## • قاعدة التساوي، *Equality Rule*

وتهدف قرارات التوزيع هنا إلي الحفاظ علي الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع، حيث أنه لا توجد طريقة مثلي للتوزيع، فاختيار الطريقة المثلي يتوقف علي المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع، وحجم المخرجات أو المكافآت، والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع. (٥٧: ١٦٧)

ويشير "عبد الله عباس الكندري" (٢٠٠٣م) إلى أهمية وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم علي أساس مدخلات الشخص (إسهاماته داخل التنظيم) وبعيداً عن التحيزات الشخصية، زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع، وعلي النقيض الآخر فإن زيادة درجة تأثير الاعتبارات الشخصية علي قرارات توزيع العوائد يقلل من احتمال إدراك العامل بأنه كوفئ مكافأة عادلة مقارنة بالآخر (٢٢: ٧٦)

## (ب) العدالة الإجرائية: *Procedural Justice*

يعرف "جرينبيرج" *Greenberg* (١٩٩٠م) العدالة الإجرائية: بأنها الإجراءات الرسمية العادلة المرتبط بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل. ويرى أن العرلة الإجرائية تشمل علي جانبيين هما:

### ١. الجانب المادي:

ويعبر عن مدى استخدام الإجراءات الرسمية العادلة في المنظمة، ومن هذه الإجراءات: الإجراءات المتعلقة بالأجور، والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع

الشكاوى، والإجراءات المتعلقة بوضع معدلات الأداء وتقييمه، وإجراءات الترقية والتدريب والنقل.

## ٢. الجانب الاجتماعي:

وهو الاحترام الذي يظهره صانع القرار لمستقبلي القرار، وذلك من خلال إجباره للعاملين بمسببات القرار وخطوات اتخاذه. (٥٠ : ٤٥٠)

ويذكر "فنجور، كروبانزانو" Folger & Cropanzano (١٩٩٨م) أن العدالة الإجرائية هي الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج.

(٢٦ : ٤٩)

ويعرفها "ثائر محمد المحارمة" (٢٠٠٠م) بأنها التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد. (٤ : ٣٢٥)

ويري "سعيد شعبان حامد" (٢٠٠٣م) العدالة الإجرائية بأنها تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة. (١٣ : ٢٤٩)

وقد حدد "ليفينثال" Leventhal (١٩٨٠م) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض علي القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

- قاعدة الأخلاقية: أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
  - قاعدة التمثيل: أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
  - قاعدة عدم الانحياز: عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
  - قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة ودقيقة.
  - قاعدة الانسجام: أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات. (١٨٠: ٥٧)
- وقد أكد "كول كويت، وآخرون" Colquit, et. al. (٢٠٠١م) على المعايير التي توصل إليها "لفينثال" Leventhal لتحقيق العدالة الإجرائية. (٢٢٤: ٤٢)
- أما "نيهوف، ومورمان" Niehoff & Moorman (١٩٩٣م) فقد حددا مكونات عدالة الإجراءات في ثبات ودقة الإجراءات، وصحتها وواقعيتها، وعدم التحيز في تطبيقها. (٥٢٧: ٦٠)
- وقد بين "ليند، وآخرون" Lind, et al. (١٩٩٣م) أن عدم تحيز السلطة ومدى جدارتها بالثقة وإمكانية تقديم المعلومات إليها، تعتبر من أهم العناصر المؤثرة في ادراكات الأفراد للعدالة الإجرائية. (٤٥: ٥٨)
- (ج) عدالة التعاملات: Intersectional Justice:

يعرفها "راشد شبيب العجمي وآخرون" (٢٠٠٠م) بأنها: مدى إحساس

العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدي معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس، والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. (٩: ١٩٦)

وتعني عدالة التعاملات من وجهة نظر "تيلر، بيس" *Tyler & Bies* (١٩٩٠م) إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدي تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها. (٦٦: ٧٧)

ويبري كل من "كيورلاند، ايجن" *Kurland & Egan* (١٩٩٧م) أن عدالة التعامل هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه. (٥٥: ١٧٦)

وقد أبرزت نتائج الدراسة التي قام بها كل من "بيس، موج" *Bies & Moag* (١٩٨٦م) أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات عليهم للعدالة التفاعلية، وقد خلصت الدراسة إلي أن ادراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء علي أربع عوامل هي:

- أ- مدي وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- ب- مدي إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- ج- مدي احترام صاحب السلطة للعاملين.

د- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.  
( ٤٣: ٣٨ )

ويزكر شان، Chan (٢٠٠٠م) أن عدالة (التعامل) تحتوي علي مؤنيتين هما:

- الحساسية الشخصية: *Interpersonal Sensitivity*

وتشير إلي المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم علي كرامة العاملين.

- التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية:

*Explanations Or Social Accounting*

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم. (٤٠: ٦٨)

ومما يجدر ذكره حول عدالة التعاملات، أن بعض الدراسات عالجت عدالة التعامل كجزء أو كأحد مكونات العدالة الإجرائية مثل دراسة "فرح ، وآخرون" *Farh et. al.* (١٩٩٧م). (٤٦: ٤٢١)

ولكن العديد من الدراسات تناولت عدالة التعاملات كبعد مستقل من أبعاد العدالة التنظيمية مثل: "شان" Chan (٢٠٠٠م) (٤٠)، "حمد صالح الدعيح" (١٩٩٨م) (٨)، "جرينبيرج" Greenberg (١٩٩٠م) (٥٠)، "تيلر، بيس"

Tyler & Bies (١٩٩٠م) (٦٦).

ويذكر "محمد عبد اللطيف خليفة" (١٩٩٧م) أنه يجب مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات فهي ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، لذا فالحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العملية. (٩: ٣١)

#### ٤- نظريات العدالة التنظيمية:

##### أ - نظرية حساسية العدالة: *Equity Sensitivity Theory*:

وفقاً لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاثة فئات من زاوية الحساسية للعدالة، حيث تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة التوزيعية بشكل مختلف، وهذه الفئات هي:

##### - الشخص الحساس للعدالة: *Equity Sensitive person*:

وهو الشخص الذي يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين:

• الاتجاه الأول، زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور

بالغضب.

• الاتجاه الثاني، تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

- الشخص الخيري: *Benevolent Person*

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

- الشخص غير الخيري: *Entitled Person*

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً للحصول على الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي. (٥٢: ٧٤٩)

ب - النظرية التقليدية للمدركات المرجعية:

*The Original Theory Of Reference Cognitions*

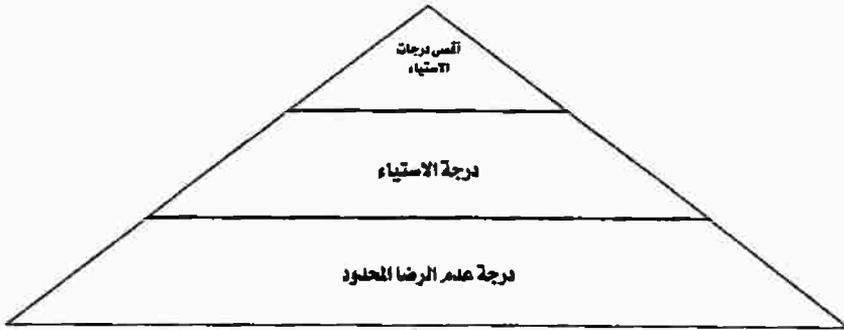
تصور هذه النظرية نموذجاً ثنائي العوامل:

- عوامل ترتبط بالمخرجات (النتائج).
- عوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات المستخدمة في توزيع المخرجات).

والعنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التصوري بشأن المخرجات أو الإجراءات المرجعية، ومن أجل الوصول إلي معايير لتقييم المخرجات والإجراءات الفعلية، فإنه يجب علي الفرد القيام بإجراءات مماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تصوري لكل من المخرجات المرجعية والإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات؟).

وقد تم استخدام مصطلح التبرير في هذه النظرية، وذلك للإشارة إلي الأسباب أو الأعدار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة، لذا فإن التبرير قد يكون قوياً أو ضعيفاً بالاعتماد علي منطقيته أو مدي اقتناع الفرد به.

وبناء علي ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلي ثلاث درجات بالاعتماد علي شدتها، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك علي النحو التالي:



شكل رقم (٢) درجات عدم العدالة التنظيمية

- الدرجة الأولى (درجة عدم الرضا المحدود): وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.

- الدرجة الثانية (درجة الاستياء): وذلك في حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة.

- الدرجة الثالثة (أقصى درجات الاستياء): وذلك في حالة زيادة المخرجات الفعلية عن المخرجات المرجعية، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة، ونقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة في المستقبل. (٤٧: ٤٢١)

### ج - نظرية المدركات المرجعية المعدلة:

#### *The Revised Version Of Reference Cognitions Theory:*

نشأت هذه النظرية نتيجة التطورات التي حدثت في مفاهيم عدالة التعامل حيث تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعامل.

إن عناصر العدالة الإجرائية (التحكم في العملية، والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار، أما عنصر عدالة التعامل (الحساسية الشخصية والتفسيرات) فتحدث بعد صناعة القرار، وبناء على ذلك فنصنع عدالة التعامل تحدث في وقت مختلف عن عناصر العدالة الإجرائية.

كما قررت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعامل وهي:  
الأمانة، والكياسة، أو المجاملة، واحترام حقوق الغير، والتغذية المرتدة العكسية.

بالاعتماد علي نتائج الدراسات التي توصل إليها "فولجر" *Folger* (١٩٩٣م) أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن التفاعل بين المخرجات غير العادلة والعمليات غير العادلة. حيث يري أن نظرية المدركات المرجعية المعدلة هي محاولة جادة للوصول إلي نموذج للالتزامات المتبادلة بين المنظمة والفرد.

فتنفيذ المنظمة لالتزاماتها المادية والسيكولوجية تجاه الفرد هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية، ويؤدي ذلك لقيام الفرد برد الجميل للمنظمة من خلال ممارسة كافة أشكال السلوكيات البناءة، وتشمل (التزامات المنظمة ما يلي:

- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد.
- معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة.
- الالتزامات الخلقية والمعنوية وتعني معاملة الفرد باحترام، وهذه الالتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلي الفرد بشأن احترام أدميته. (٤٨: ٧١)

د - نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية:

#### *Moral Accountability Theory*

تقرر هذه النظرية أن عوامل الإمكانية أو القدرة، وعوامل الوجود، يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة، والسمات الأخلاقية للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة.

وعند تحليل أي تصرف أو سلوك إداري منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته، فإنه يتم (النظر إلي):

- عوامل الإمكانية أو القدرة: *Could / Would Factors*

- هل هناك بدائل أخرى؟ وهل تم اختيار هذا التصرف بصفة خاصة؟

- عوامل الوجوب: *Should Factors*

تعتبر نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية نظرية عامة لأنها اشتملت العديد من نظريات العدالة السابقة مثل: (نظرية العدالة ونظرية المدركات المرجعية التقليدية والمعدلة) وغيرها من النظريات الأخرى.

فبالنسبة لنظرية العدالة، فقد انتقد "فلووجر، كروبانزانو" *Folger & Cropanzano* (١٩٩٨م) هذه النظرية من زاوية أنها لم توضح بشكل كاف محددات الاستجابات للحرمان غير العادل، وقد قاد هذا إلي الغموض في تفسير النظرية من زاوية محاولة الأفراد أحياناً مواجهة ظروف عدم العدالة من خلال تغيير المخرجات وليس من خلال تغيير المدخلات، أما نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فركزت علي اختبار العوامل التي تحدد المسئول عن ظروف عدم العدالة.

وقد قاما "فلووجر، كروبانزانو" *Folger & Cropanzano* بالمقارنة بين نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية ونظرية المدركات المرجعية، وذلك علي النحو التالي:

(أ) ركزت نظرية المدركات المرجعية علي عمليات المقارنات الاجتماعية، أما نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فتركز علي ما الذي كان من الممكن فعله من منظور البدائل، وما الذي كان من الر'اجب فعله من منظور الأخلاق.

(ب) إن نظرية المدركات المرجعية تصلح للتطبيق علي مستوي البيئة الجماعية الصغيرة داخل المنظمة، أما نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فتركز علي عضوية الفرد في المجتمع ككل وما يكتسبه من معتقدات أخلاقية، ومن ثم فإنها يمكن أن تستخدم في تفسير الظواهر أو الأزمت الأخلاقية العالمية. (٧١:٤٩)

#### ٥) أهمية العدالة التنظيمية:

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال (المؤشرات) التالية:

- أ- توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
- ب- تؤدي إلي تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوءها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة عليها.

ج- تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية الإنسانية والاجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

د- تنعكس سلوكياً علي حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلي سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

هـ- تؤدي إلي تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة علي تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة علي إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات

و- تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدي أعضاء المنظمة في كيفية إدراك وتصور العدالة الشائعة في المنظمة (٢٤: ٢٥١)

وتبرز أهمية العدالة التنظيمية عندما تضر الأفعال أو القرارات الصادرة عن المنظمة بمصالح بعض الأفراد أو الجماعات العامة بالمنظمة، حيث يتعاضم تأثير عدم العدالة التنظيمية كلما زادت مشاعر الظلم لدي العاملين (٦٣: ٦٥).

وقد أوضحت دراسات "علي جمال" (٢٠١١م) (٢٤)، "عمر محمد درة" (٢٠٠٧م) (٢٦)، "عبد الله الكندري" (٢٠٠٣م) (٢٢) خطورة عدم توافر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها علي بعض المتغيرات التنظيمية

رؤك علي (نعد التالئ):

أ - بالنسبة لبعء العءالة التوءعفة:

إن انءاض مءركاء العاملن لهذا البعء فمكن أن فسبب العءفء من

النءائء السللفة مثل:

- نقص الرضا الوظفف.
- انءاض الولاء التنظفمف، ونقص الثقة بالمشرف الإءارف.
- انءاض الرضا عن الأءر.
- فزاءة التوءر المهنف.
- فزاءة الضءوط الوظففة.
- انءاض ءوءة العمل، ونقص التعاون مع زملاء العمل، وانءاض كمفة الأءاء الوظففة.
- فزاءة السرقة والتخرفب فف مكان العمل.

ب- بالنسبة لبعء العءالة الإءرائفة:

إن الإءراء (ر) الرسففة ءفر العاولة ترتبب بالعرفر من التءابعاة (السللفة مثل:

- صناعة قرارات ءفر عاءلة.
- فقءان الثقة بالزملاء والرؤساء.
- سوء عملفة اءءفار الموظفن.
- ءفاب الولاء التنظفمف.
- انءاض الرضا الوظفف.

- انخفاض الانتماء التنظيمي، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة  
التنظيمية، وزيادة النزوع لترك العمل.

(ج) بالنسبة لبعد عدالة التعامل (عند معالجته كبعد مستقل  
عن العدالة الإجرائية):

إن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل)  
يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة  
والعمل، وضعف الأداء الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية.

كما أن التوزيعات غير المناسبة يتم استقبالها بشكل أفضل من العاملين  
عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعامل).  
(١٩٦:٢٦)

#### ٦- التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية  
(العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية باعتبار عدالة التعامل جزءاً من العدالة  
الإجرائية) في ربود فعل العاملين داخل المنظمة، والنموذجان هما:

أ - النموذج ثنائي العوامل: *Two - Factor Model*

ويفترض هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع  
التقييمات الأكثر عمومية وشمولية مثل عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة  
التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات علي المستوي الشخصي مثل رضا المحكوم  
عليهم في القضايا الخاصة بهم. (٧٦:٤٧)

وحصل النموذج ثنائي العوامل علي التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات مثل: "كونوفسكي، كروبانزانو" *Cropanzno & Konovsky* (١٩٩١م) (٥٤) "ايجن" *Egan* (١٩٩٣م) (٤٤)، *Sweeney Farlin* "سويني فرلين" (١٩٩٣م) (٦٥) "سكارليكي وفولجر" *Skarlicki & Folger* (١٩٩٧م) (٦٤)، حيث توصلت هذه الدراسات إلي أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات علي المستوي الشخصي مثل: الرضا الوظيفي، والرضا عن الأجر وذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات علي المستوي التنظيمي مثل: الانتماء التنظيمي، والثقة في الإدارة والنزوع لترك العمل.

#### ب - النموذج الإضافي: *Additive Model*

ويفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية) له تأثيراته في التقييمات علي المستوي الشخصي والتقييمات علي المستوي التنظيمي علي حدة. (٧٨:٢٤)

وقد أكدت العديد من الدراسات مثل: "شيبرد ولويكي" *Sheppard & Lewicki* (١٩٨٧م) (٦٣)، "ليونج وآخرون" *Leung et. al.* (١٩٩٣م) (٥٦) علي أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

#### ثانياً. فاعلية الأداء الوظيفي:

يعتبر مصطلح الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات التي يمارسها الفرد في العمل. وقد اختلفت آراء الكتاب بشأن هذا المصطلح ومكوناته، كما أن هناك أنماطاً مختلفة للأداء الوظيفي (٩٦:٢٣).

ويتطور علم الإدارة أو الأداء الوظيفي تطوراً سريعاً، قد لا نشعر به نحن في

العالم العربي؛ وذلك لأننا لم نستشعر هذه الأهمية لهذا العلم الذي أولاه الغرب اهتماماً كبيراً أدي بهم لاستنتاج نظريات، ومبادئ، وأفكار أوصلتهم إلي مصاف الدول المتقدمة علمياً وأدبياً (٣٤: ٧٨).

ولهذا أصبح التنافس معتمداً علي التقدم والإبداع التكنولوجي القائم علي العلم والمعرفة في عقول البشر العارفين الذين تنظر إليهم الإدارة المعاصرة للموارد البشرية علي أنهم رأس مالها الفكري وهو ما يفوق في قيمته وأهميته عناصر رأس المال المادي (الأرض، المبنى، المعلومات، الأموال)، فرأس المال الفكري يستطيع بقدراته أن يهيئ هذه المواد، ويحافظ عليها، وينميها، وأصبحت الاستراتيجيات التنافسية تقوم علي العقود الثرية لمديرين وعاملين حسن اختيارهم ضمن فرق عمل محفزة، وممكنة وذاتية التوجيه، حيث لا سبيل لزيادة القدرة التنافسية إلا بإدارة فعالة للموارد البشرية (٧: ١).

ومن منطلق أن منطق التقدم والتطور هو تقدم الفرد والمؤسسة علي السواء، فإن التقدم البشري له وجهتي نظر: الأولى: من وجهة نظر المنشأة، والثانية: من وجهة نظر الأفراد، والمتثلة في التقدم علي الطريق الذي يلي رغبات وتوقعات العاملين، فالتقدم هو التطور الإيجابي لإجمالي العوامل المساهمة في جعل كل شخص يستخدم قدراته إلي الحد الأقصى لنجاح المنشأة، والتحسين المستمر لعموم تلك القدرات. ومن ناحية أخرى أصبحت التنافسية هي المحرك الرئيسي لتحسين المنشآت وتطويرها في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، وقد تأثرت إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بالتنافسية وأصبح لزاماً تغيير استراتيجياتها لتواكب التقدم التكنولوجي. وتكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه أهمية كبيرة في الإدارة

المعاصرة، فالأداء سواء علي مستوى الفرد، أو الفريق، أو المنظمة هو السبيل إلي تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية علي أي من هذه المستويات، وتهتم دورة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعنصر البشري، الذي يعتبر من أهم العناصر اللازمة لتخطيط التنمية، وتعمل إدارة الموارد البشرية علي ترغيب العنصر البشري واجتذابه للعمل بالمنظمة، والمحافظة عليه والعمل علي تدريبه بصفة مستمرة وتقييم أدائه، بهدف ترشيد هذا الأداء، وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (٣٠:٧٦).

#### (١) مفهوم الأداء الوظيفي:

يقوم العاملون بأي منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسئوليات وظيفية لتحقيق هدف أو أهداف محددة وفقاً لأساليب إجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المنظمة عليها، ويحدد أداء هؤلاء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة، وقدرتهم علي القيام بالأششطة والأعمال المخطط لها أو تحقيق الأهداف الموضوعة لها، ومن ثم فإن أداء العاملين وتقييمه يعتبر من الموضوعات التي توليها الإدارة قدراً كبيراً من الاهتمام في كافة المنظمات.

ولما كان الأداء الوظيفي من أهم محاور فاعلية الأداء الكلي للمنظمة، فإنه يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير أداء المرؤوسين وتنميته من حيث الكم والكيف، وينعكس ذلك بالضرورة علي أداء فريق العمل، والمحصلة النهائية في ذلك هي فاعلية أداء المنظمة ككل (١٠:١٨،٧٦).

ويمثل الأداء مؤشراً سلوكياً عاماً يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليه وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة (٢١: ٦٦).

## (٢) مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي:

المؤشر هو علاقة بين عنصرين، وهذه العلاقة قد تكون أفقية، بمعنى أنها تقيس نمو عنصر معين وتطوره لعدة سنوات، أو قد تكون رأسية، أي لعنصرين يوجد بينهما نوع من الارتباط، وذلك ليتم تقييمها وقياسها (٢٢: ١٧).

ويقسم "بوين" *Pyun* (١٩٩٧م) مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي إلى قسمين هما: المؤشرات التقليدية للأداء الوظيفي، والمؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي. (٦١: ٢٢٤)

### (أ) المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تتعلق المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي بالإنجاز الذي يحققه الفرد من خلال تعظيم كمية وجودة المخرجات الوظيفية، حيث يؤكد هؤلاء الكاتبون على أن كمية وجودة المخرجات الوظيفية من أهم العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي للفرد، واتخاذ القرارات المترتبة على ذلك، كالمكافآت، والعلاوات، والترقيات، لذا يجب مراعاة الدقة والعدالة في إجراء هذا التقييم (١١: ١١٤).

المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي والمتمثلة في تعظيم كمية وجودة المخرجات، يسهل استخدامها في القطاع السلعي كعمال الإنتاج، أو في أي وظيفة يمكن تقييم أداء من يؤديها بالاعتماد على وحدات معينة، يمكن قياسها من

حيث الكم والكيف كوظيفة رجال البيع أما في القطاع الخدمي فيصعب استخدام هذه المؤشرات التقليدية، لذا فإنه من الواجب استخدام مؤشرات تقليدية أخرى وهذه المؤشرات هي توافر القدرة علي أداء الوظيفة، والدقة في أداء الوظيفة، وحسن إصدار الأحكام أو القرارات الوظيفية، والإلمام بكل جوانب الوظيفة، والالتزام الوظيفي من حيث المواعيد، والإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي، (٢٤: ١٨٦)

(ب) المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي:

تتمثل المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي في ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك علي عكس المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي التي تتعلق بممارسة سلوكيات العمل الأساسية (٢٢: ١٣٦).

وبالرغم من أن مصطلح المواطنة التنظيمية يعتبر من المصطلحات الحديثة نسبياً في أدب إدارة الأعمال، فإن لهذا المصطلح جذوره، والتي ترجع إلي الثلاثينيات من القرن الماضي حيث انه: "من الواضح أن رغبة أو استعداد الأفراد في التعاون هو أمر حيوي لا غني عنه لنجاح أي منظمة (١١: ٨٦).

**ثالثاً- مديريات الشباب والرياضة:**

تتولى مسئولية إدارة الحركة الرياضية في مصر وفي معظم دول العالم عدة تنظيمات رياضية، البعض منها حكومي، والبعض الآخر أهلي، وفي عدد كبير من دول العالم ومن الدول العربية تتولى بعض الجهات الحكومية نفس الدور وإن اختلفت المسميات في كل دولة وأخرى، فأحياناً تكون وزارة للرياضة، وأحياناً أخرى تكون وزارة للشباب، وأحياناً تكون وزارة للرياضة والطفولة، أو الشباب والطفولة، وأحياناً تكون

رئاسة عامة لرعاية الشباب، أو مجلساً أعلى للشباب والرياضة، وفي جمهورية مصر العربية يتولى المجلس القومي للشباب والمجلس القومي للرياضة برئاسة رئيسي المجلس القومي للشباب والرياضة قيادة الحركة الرياضية في القطاع الحكومي، وذلك من خلال هذين المجلسين المسؤولين عن الخطوات التنفيذية لخطط وسياسة الدولة. (٢٨: ٣٢)

وتتولى مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات تنفيذ السياسة العامة للدولة، وأهداف مجلسي الشباب والرياضة في رعاية النشء والشباب والرياضة والقادة باعتبارها قمة الجهاز الوظيفي لأجهزة وهيئات الشباب والرياضة على المستوى المحلي.

وتعمل على تنفيذ أنشطتها من خلال الهيئات الشبابية كمناطق وإدارات الشباب والرياضة والأندية ومراكز الشباب والرياضة لإعداد الشخصية المتكاملة للنشء والشباب وشموه نمواً سليماً متوازناً روحاً وعقلاً وبدناً في مختلف المجالات الدينية والثقافية والاجتماعية والفنية والرياضية لإعادة بناء الإنسان المصري وإكسابه من الاتجاهات والمعارف والمهارات ما يؤهله لأداء دوره في المجتمع وصياغة الحياة على أرضه والقدرة على التعامل مع المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية محلياً وإقليمياً وعالمياً، والتي تعكس آثارها على الشباب وأسلوب العمل معه.

وتأتى من الأهمية بمكان دور المتابعة والتقييم لقيام المديرية بدورها على الوجه الأكمل وتحقيق الأهداف المرجوة ليكون مدير ووكيل المديرية هما المسئولان مباشرة عن تنظيم المتابعة والتقييم على المستوى المحلى وفقاً لما يرد بتنظيمها من قطاع التخطيط والمتابعة بمجلسي الشباب والرياضة، وما يصدر من تعليمات تفصيلية في هذا الخصوص، والتي تأتي في إطار التركيز على :

- التنظيم المحكم لسجلات المتابعة والتقييم ودقة القيد بها.
- التأكد من تغطية المتابعة الميدانية للمديرية ولكل منطقة وإدارة للجهات والهيئات المحددة لها وكل فترة من فترات المتابعة.
- التأكد من وصول التقارير الورقية للمتابعة بالمناطق والأحياء والإدارات بالمراكز في المواعيد المحددة للمديرية، وكذلك إدارة النشاط بالمديرية وإعداد تقرير المديرية العام لإنجازاتها من كل هذه التقارير، وإرساله للوزارة في المواعيد المحددة.
- عقد ورئاسة الاجتماعات الخاصة بنتائج المتابعة الميدانية المحلية خلال أسبوع من نهاية كل فترة من فترات المتابعة واتخاذ القرارات والتوصيات اللازمة حيال النتائج والتوصيات والعقبات السارية بالتقارير وإرسال ما انتهت إليه هذه الاجتماعات للوزارة في المواعيد المحددة لذلك.
- اختصاصات ومسئوليات مديريات الشباب والرياضة.
- التخطيط والإشراف والمتابعة على تنفيذ المشروعات والبرامج على

المستوى المحلى في جميع المجالات بالتوازن والتكامل وينسب التمويل التي تكفل ذلك، وتحقيق الفاعلية الكاملة لفروع المديرية بالأحياء والمراكز الإدارية.

- الإشراف المباشر على الهيئات الخاصة المحلية الرياضية الشبابية (مراكز شباب القرى والمدن والأندية والاستادات... الخ)، والتركيز على تنشيطها وزيادة فاعليتها واستيفاء مقومات أنشطتها بغرض اتساع قاعدة الممارسين للأنشطة بها، وكذلك الإشراف على دقة وسلامة تنفيذ المشروعات القومية المقررة لها.

- التركيز على تنسيق وتكامل المشروعات والبرامج التنفيذية للمديرية وإداراتها، مع مشروعات وبرامج التعليم العام والأزهري، ومديريات الشؤون الاجتماعية والثقافية والأوقاف وسائر أجهزة الخدمات المحلية المعنية.

- إعطاء مزيد من الاهتمام للموضوعات الآتية:

- تصعيد المتفوقين في مختلف مجالات الأنشطة.
- مشروعات الأنشطة المشتركة لمراكز الشباب بالقرى والمدن.
- جذب الشباب للمساهمة الجادة الحقيقية في المشروعات القومية للتنمية والتعمير ومشروعات الخدمة العامة الرئيسية والمعسكرات.

(٢٩: ٥٦، ٥٧)

## - الدراسات المرجعية:

قام الكاتب بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة والتي ترتبط بالدراسة الحالية، حيث تنوعت هذه الدراسات ما بين عربية وأخرى أجنبية، ولقد قام الكاتب بتصنيف تلك الدراسات من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

### أولاً- الدراسات العربية:

١- دراسة "تأثر محمد محاربة" (٢٠٠٠م) (٤) استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وتحديد العوامل التي تساهم في بناء العدالة التنظيمية، والتعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية مثل السن والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على الشعور بالعدالة التنظيمية، بعينة بلغت (٤٥٠) موظفاً يعملون في الدوائر الحكومية بمحافظة الكرك والطفيلة في الأردن، مستخدماً المنهج الوصفي، واستعان باستمارة استبيان كأداة من أدوات جمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تدنى إحساس العاملين في مجال التطبيق بالعدالة التنظيمية كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية.

٢- دراسة "عبد الحكيم أحمد نجم" (٢٠٠١م) (٢٠) استهدفت التعرف على العلاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية ومتغيرات الاغتراب في العمل، وتحديد نوع العلاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية ومتغيرات الاغتراب في العمل، بعينة بلغت

(١٨٤) موظفا يعملون في ديوان المحافظة بالدقهلية بمصر مستخدماً المنهج الوصفي، واستعان في جمع البيانات باستمارة استبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توجد علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والاعتراب في العمل، تمثل العدالة التنظيمية الكلية أحد المحددات الأساسية للاعتراب في العمل.

٣- دراسة "عمرو محمد أحمد" (٢٠٠٢م) (٢٥) استهدفت التعرف على مدركات العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي لبعدي العدالة التنظيمية وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، اختبار التأثير المعدل لأثنين من متغيرات الفروق الفردية (النوع والاعتقاد في فروق السلطة) في العلاقات بين بعدي العدالة التنظيمية ونتائج أو تتابعات العدالة التنظيمية بعينة بلغت (٣٦٣) من العاملين بمهنة التدريس بمدارس الثانوي العام الحكومي بمحافظة القاهرة الكبرى مستخدماً المنهج الوصفي، واستعان بالأدوات التالية في جمع البيانات باستمارة استبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الثقة في المشرف والرضا عن الأجر للعاملين تتأثر تأثيراً طردياً بإحدى بعدي العدالة التنظيمية وهو العدالة التوزيعية، كما أن الاعتقاد في فروق السلطة يعدل العلاقة بين العدالة التنظيمية ببعديها والنتائج أو التتابعات الثلاثة للعدالة التنظيمية.

٤- دراسة "سعيد شعبان حامد" (٢٠٠٢م) (١٣) استهدفت التعرف على دراسة واختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، دراسة واختبار أثر كل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، بعينة بلغت (٢٧٨) فرد يعملون في شركة بترول في مصر مستخدماً المنهج الوصفي واستعان بالأدوات التالية في جمع البيانات وهي استمارة استبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين العدالة التنظيمية وإدراك الفرد للدعم التنظيمي، كما تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.

٥- دراسة "عبد الله أحمد محمد الكندري" (٢٠٠٣م) (٢٢) استهدفت التعرف على أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (١٤٠) عضو هيئة تدريس من جامعة الكويت، واستعان في جمع البيانات باستمارة استبيان، وأشارت أهم النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية ومستوى فاعلية الأداء الوظيفي، وأن عدم وجود العدالة أدى إلى قلة الأداء الوظيفي وزيادة مستوى الإحباط بين أعضاء هيئة التدريس.

٦- دراسة "نانيس عبد الحافظ عبد الوهاب" (٢٠٠٣م) (٣٤) استهدفت التعرف على علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، بعينة بلغت (٤٠٠) وهم العاملات بمستشفيات جامعة عين شمس مستخدمه المنهج الوصفي، واستعانت بالأدوات التالية في جمع البيانات وهي استمارة استبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة جوهرية بين مصادر الضغوط وفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، كما أن مستوى فاعلية الأداء للمرأة العاملة يزيد عن المتوسط، كما تبين وجود اختلافات جوهرية في الأهمية النسبية لمصادر ضغوط العمل.

٧ - دراسة "محمد الريس العامري" (٢٠٠٥م) (٣٠) استهدفت التعرف على العوامل التي تدعو إلى التغيير والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير والتعرف على مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي، بعينة بلغت (٢٥٠) عاملاً من العاملين بشركة العين مستخدماً المنهج الوصفي، واستعان في جمع البيانات باستمارة استبيان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه لا توجد اختلافات معنوية بين الذكور والإناث من حيث أي بعد أو سبب من أسباب مقاومة التغيير، لا توجد اختلافات معنوية بين فئات المؤهل التعليمي الأربعة من حيث أي بعد أو سبب من أسباب مقاومة التغيير، كما توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين كل سبب من أسباب مقاومة التغيير وبين كل مؤشر من مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي الخمسة.

٨- دراسة "عادل حسن سيد" (٢٠٠٥) (١٧) استهدفت التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء والرضا الوظيفي لدى أخصائيي رعاية الشباب بالجامعات المصرية، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي الأسلوب المسحي واشتمل المجتمع علي أخصائيي رعاية الشباب العاملين بالكليات والإدارات العامة بالجامعات المصرية. وقد قام الكاتب باختيار عينة مسحية من الجامعات المصرية بلغ قوامها (٧) سبعة جامعات ثم قام باختيار عينة عشوائية متساوية من أخصائيي رعاية الشباب العاملين بتلك الجامعات وبلغ قوامها (٢١٠) أخصائيي بواقع (٣٠) ثلاثون أخصائيا من كل جامعة من الجامعات المختارة؛ واستعان في جمع البيانات بمقياس العدالة التنظيمية ومقياس فاعلية الأداء الوظيفي ومقياس الرضا. وأشارت أهم النتائج إلي وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين جميع إبعاد مقياس العدالة التنظيمية ومقياس فاعلية الأداء الوظيفي لدي العينة؛ وكذلك وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين مقياس العدالة التنظيمية "بعد العدالة التوزيعية" وأبعاد مقياس الرضا لدي العينة قيد البحث.

٩- دراسة "البنى محمود السنوسى" (٢٠٠٧) (٢٩) استهدفت التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، واستخدمت الكاتب المنهج الوصفي، واشتمل المجتمع على الأخصائيين الرياضيين العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، وقامت

الكاتبه باختيار العينة بالطريقة العشوائية، وقد بلغت قوامها (١٤٥) واستعانت الكاتب في جمع البيانات باستمارة استبيان. وأشارت أهم النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العينة.

١٠- دراسة "سامي سليم أبوطه" (٢٠٠٨م) (١١) استهدفت التعرف على أثر الاحتراق الوظيفي على فاعلية الأداء بالتطبيق على المستشفيات الفلسطينية الحكومية في محافظة غزة، واستخدم الكاتب المنهج الوظيفي، واشتمل المجتمع العاملين بالمستشفيات الفلسطينية الحكومية في محافظة غزة وقام الكاتب باختيار العينة بالطريقة العشوائية، وقد بلغت قوامها (٣٧٠) عامل واستعان الكاتب في جمع البيانات باستمارة استبيان، وأشارت أهم النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الاحتراق الوظيفي وفاعلية الأداء لدى العينة.

١١- دراسة "شامى محمد صليحة" (٢٠١٠م) (١٥) استهدفت التعرف على المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي، واشتمل المجتمع العاملين بجامعة بومرداس بالجزائر، وقام الكاتب باختيار العينة بالطريقة العشوائية، وقد بلغ قوامها (٢٧٠) موظف، واستعان الكاتب في جمع البيانات باستمارة استبيان، وأشارت أهم النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي والأداء الوصفي لدى العينة.

١٢- دراسة "سارة عماد إبراهيم" (٢٠١١م) (١٠) استهدفت التعرف على أثر العدالة التنظيمية والأمان الوظيفي على أداء العاملين في ظل الاندماج والاستحواذ دراسة تطبيقية على قطاع البنوك، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي، واشتمل المجتمع على العاملين في بنك المهندس، وكذلك البنك المصرى الأمريكى، وقام الكاتب باختيار العينة بالطريقة العشوائية وقد بلغ قوامها (١٥٦) موظف، واستعانت الكاتب في جمع البيانات باستمارة استبيان، وأشارت أهم النتائج إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في الأداء الوظيفي .

١٣. دراسة "على جمال على أبو القاسم" (٢٠١١) (٢٤) استهدفت التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية لدى العاملين في المجال الرياضي في محافظة المنيا، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي، واشتمل المجتمع على الأخصائيين الرياضيين العاملين في قطاع الشباب والرياضة بمحافظة المنيا والتي تتراوح مدة خدمتهم من (٥ - ١٠) سنوات، وقد بلغ عددهم (٢٧٥) أخصائياً، وقام الكاتب باختيار العينة بالطريقة العشوائية وقوامها (٢١٨)، واستعان الكاتب في جمع البيانات بمقياس العدالة التنظيمية ومقياس مستوى الطموح ومقياس دافعية الإنجاز. وأشارت أهم النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين جميع أبعاد مقياس العدالة التنظيمية وجميع أبعاد مستوى الطموح، وكذلك درجته الكلية لدى العينة.

## ثانيا. الدراسات الأجنبية:

١- دراسة "Rahim" (٢٠٠٠م) (٦٢) استهدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية والأساليب المستخدمة في مواجهة الصراع والتضارب وإدارة النزاع مع المشرفين بعينة بلغت (٢٠٢) من الأعضاء مستخدماً المنهج الوصفي، واستعان في جمع البيانات باستمارة استبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن العدالة الإجرائية والتوزيعية وعدالة التعاملات، لها تأثير إيجابي واضح في أساليب إدارة النزاع وأن العدالة في التعاملات لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع.

٢- دراسة "Elovaiono, et al." (٢٠٠١م) (٤٥) استهدفت التعرف على دراسة تقييمات العدالة التنظيمية وأثرها على الضغوط المهنية ومعرفة مدى تأثير التحكم في العمل على التوتر المهني، وهل تقييمات العدالة تحد من سيطرة العمل على التوتر المهني؟ بعينة بلغت (٦٨٨) موظف، مستخدماً المنهج الوصفي، واستعان في جمع البيانات باستمارة استبيان وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن سيطرة العمل والتحكم فيه يؤثر على التوتر من خلال تقييمات العدالة التنظيمية وأن الموظفين يتعرضون لمجموعة من الضغوط والتوترات في حالة شعورهم بعدم وجود عدالة في العمل.

٣- دراسة "Keller" (٢٠٠٢م) (٣٦) استهدفت دراسة الأثر الذي قد تحدثه العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين، وهل للنوع والمستوى التنظيمي

أثر في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ببعديها، بعينة بلغت (١٣٠) فرد من العاملين بأحد المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت من أهم النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً في الرضا الوظيفي .

٤- دراسة " *Hoy & Jon* " (٢٠٠٤م) (٥١) استهدفت التعرف على مفهوم العدالة التنظيمية والتعرف على أهم المبادئ الأساسية التي تركز عليها العدالة التنظيمية، ودراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة على عينة من مجموعة مدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت من أهم النتائج توجد علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية وبين الثقة، وأن العدالة والثقة أمران متلازمان.

٥- دراسة " *Canty* " (٢٠٠٥م) (٣٩)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على عرض نماذج القيادة والأداء الوظيفي لمديري إقليم ميديست بشركة أليونس الدولية للصناعة، كما تشير تقاريرهم المباشرة، واشتمل المجتمع على مديري إقليم ميديست بشركة أليونس الدولية للصناعة، وتم اختيارهم بالطريقة العارضية واستخدم الكاتب الاستبيان لجمع بيانات بحثه، واستخدم الكاتب المنهج الوصفي، وكانت من أهم النتائج أن أوضحت الدراسة مدى تأثير أشكال القيادة على التصرفات في الأداء الوظيفي للمديرين.

٦- دراسة " *Adegoke* " (٢٠٠٩م) (٣٥) استهدفت تحليل الفروق في الأداء الوظيفي مستوى الضغوط الشخصية، والرضا الوظيفي (وهي جوانب متعلقة بالأمان الوظيفي)، بالتطبيق على قطاع الاتصالات، وأشارت أهم النتائج إلى أن

إعادة توزيع المكافآت المالية والامتثال لرغبات العاملين من شأنه تحسين الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال إزالة التفاوت بين أهداف القيادة في المنظمة المستحونة عليها، والتي اضطرت للدخول في عملية الاستحواذ لتعويض ما تتعرض له من انهيار مالي وبين مخرجات العاملين، ولكن بشكل عام لم يتم تسجيل تفاوت ملحوظ في مستويات الأداء في الجانبين.

٥- دراسة " *Chowwen et al.* " (٢٠٠٩م) (٤١) استهدفت فحص كيف يمكن لتنوع المهارات والتغذية العكسية لخصائص الوظيفة وكذلك العدالة التنظيمية والتنبؤ بالأمان الوظيفي وتحفيز العاملين، ومناقشة أثر إدراك عدم الأمان الوظيفي ، وكذلك التحفيز بين الناجين من قرارات الخفض في القوى العاملة والتي تم اتخاذها في أعقاب عمليات الاندماج والاستحواذ، وأشارت أهم النتائج إلى وجود تأثير مهم للعدالة التنظيمية على إدراك فرض القوة، ويؤثر كل من مستوى الأمان الوظيفي والتغذية العكسية وكذلك العدالة الإجرائية على إدراك التهديد بفقد الوظيفة.

#### - التعليق على الدراسات المرجعية:

من خلال العرض السابق للدراسات المرجعية وعددها (٢٠) دراسة، يتبين أن هذه الدراسات تنوعت ما بين عربية وعددها (١٣) دراسة، وأخرى أجنبية وعددها (٧) دراسات.

ومن خلال اطلاع الكاتب على تلك الدراسات، يستطيع الكاتب أن يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف ومدى الاستفادة من تلك الدراسات.

(١) أوجه الاتفاق:

- استخدمت الدراسة الحالية مع الدراسات المرجعية المنهج الوصفي.
- تناولت الدراسات (١٠)، (١٣)، (١٧)، (٢٢)، (٢٤)، (٢٥)، (٣٦)، (٤١)، (٤٥)، (٥١)، (٦٢) العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، والتي تعتبر المحور المستقل للدراسة الحالية.
- تناولت الدراسات (١٠)، (١١)، (١٥)، (١٧)، (٢٢)، (٢٩)، (٣٠)، (٣٤)، (٣٥)، (٣٩) الأداء الوظيفي والذي يعتبر المتغير التابع للدراسة.
- استخدمت معظم الدراسات المرجعية المقياس والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وهي أدوات جمع البيانات الرئيسية التي استعان بها الكاتب في الدراسة الحالية.

(٢) أوجه الاختلاف :

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات المرجعية في اختيار مجتمع والعينة ، حيث تم التطبيق على الأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة ببعض محافظات صعيد مصر.
- لم تتناول أى من الدراسات المرجعية العدالة التنظيمية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات صعيد مصر، والذي هو محور إجراء الدراسة الحالية.

(٣) مدى الاستفادة من الدراسات المرجعية:

- تحديد المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الحالية.
- طرق اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
- اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة للدراسة الحالية.
- وضع التساؤلات في ضوء هدف الدراسة.
- استخدام الأسلوب والمعاملات الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية.
- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسات المرجعية.