

سوسيولوجيا العدالة التنظيمية  
Sociology of organizational justice

بورزق نوار

نادية جديوي \*

مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات الالكترونية بالمكتبات الأرشيف والتوثيق

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- الجزائر.

noura.bourzg@ univ-tebessa.dz

nadia.djedioui@ univ-tebessa.dz

تاريخ القبول : 2024/02/21

تاريخ الاستلام: 2023/9/11

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى محاولة الكشف عن المسلمات النظرية للعدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجيا من خلال محاولة تقديم مفهوم العدالة التنظيمية كمتغير تنظيمي جد هام وضروري في المنظمة حيث تتجلى أهميته في تجسيد واقع العدل والمساواة الممارسة على الأفراد في المنظمة، حيث ساهم علماء الاجتماع والمنظرين والمختصين غير المختصين في محاولة تقديم آرائهم حول العدالة. ومما لا شك فيه أن المجتمع كفيل في اكساب مؤسساته ثقافة تنظيمية تسعى من خلالها إلى كسب ثقة المورد البشري الذي يشكل شريحة فعالة تحرك جميع عملياتها الإنتاجية، حيث قدم الباحثون عدة نظريات قاموا بتحليل العدالة التنظيمية باختلاف آراءهم وتوجهاتهم من أجل تفسيرهم ظاهرة العدل في التنظيم وهذا ما زادها ثراء في حقل السوسيولوجيا ولقد أثبتت الاتجاهات النظرية في دراسة وتحليل ظاهرة العدالة التنظيمية أنها مطلب أساسي لاسيما أن مؤسسات المجتمع تتنافس في ما بينها من أجل تحقيقها لأنها تشكل قيمة تنظيمية لتعبر عن سلوكيات وممارسات المنظمة في الاجراء والتوزيع والتعامل.

الكلمات المفتاحية: العدل؛ العدالة التنظيمية؛ العدالة التوزيعية؛ العدالة الاجرائية والعدالة التعاملية.

**Abstract:**

This paper aims to attempt to reveal the theoretical attitudes of organizational justice in a sociological reading by attempting to present the concept of organizational justice as a very important and necessary organizational variable in the Organization where its importance is reflected in the realities of justice and equality practised on individuals in the Organization. sociologists, specialized theorists and non-specialists contributed to the presentation of their views on justice. Undoubtedly, society ensured that its institutions acquired an organizational culture through which they sought to gain the trust of the human resource, which is an important segment of all their productive processes. Theorists presented several theories that analyzed organizational justice according to their opinions and orientations in order to interpret the phenomenon of fairness in order and interact

**Keywords :** justice, regulatory justice, distribution justice, procedural justice.

## مقدمة:

في السنوات الأخيرة، أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها معروفة بسعيها نحو تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، بهدف ضمان تواصل العمل بسلاسة وبطريقة منظمة. وترتكز هذه الجهود على استراتيجيات مهمة تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة. فقد وجهت المؤسسات اهتمامها نحو عمليات اختيار واستقطاب العاملين وفقاً لاحتياجاتهم وخبراتهم، ومن ثم العمل المستمر على تطويرهم وتعزيز مهاراتهم. يُدرك الآن أن وجود العاملين داخل المؤسسة يشكل الجوهر الأساسي للقيام بالعمليات وإدارة نشاطاتها.

وبالتالي، كان من الضروري بالنسبة للمؤسسات أن تسعى جاهدة لإرضاء العاملين وتحقيق أهدافها. ولتحقيق ذلك، اعتمدت على مبدأ العدالة التنظيمية كقيمة مرجعية لها. تعتبر هذه العدالة مؤثرة بشكل كبير على البيئة التنظيمية، حيث يمكن لشعور العاملين بالعدالة أن يحفزهم على بذل جهد إضافي توقعاً لتحقيق نتائج إيجابية. وعلى الجانب المقابل، إذا شعروا بوجود عدم عدالة، فقد يتراجعون ويقللون من جهودهم إلى أدنى مستوى. وتؤثر جميع هذه العوامل بشكل مباشر على أهداف المؤسسة.

ولهذا السبب، أصبح علماء علم الاجتماع من مختلف التخصصات مهتمين بدراسة وتحليل العدالة التنظيمية كقيمة مهمة، باستخدام معايير سوسيو ثقافية. يهدفون إلى تجسيد واقع العدالة التنظيمية وبناء الثقة بين المورد البشريين الذين يشكلون الركيزة الأساسية للمؤسسة. وفي هذا السياق، يمكن أن نناقش عدالة الموظفين من خلال مختلف جوانبها، مثل التوزيع العادل والتعامل العادل والسلوك الأخلاقي والامتثال للقوانين، وحتى عمليات تقييمهم. ومن هذه المنظور، يمكن طرح السؤال: ما هي تجليات العدالة التنظيمية من خلال المقاربة السوسولوجية؟

## 1. نشأة العدالة التنظيمية:

يجلب مفهوم العدالة التنظيمية جذوره التاريخية من نظرية المساواة التي قدمها (Adams, 1963)، وقد نالت هذه النظرية اهتماماً كبيراً بناءً على تأثيرها المباشر على جهود العاملين، مما جعلها واحدة من أهم نظريات السلوك الإنساني في مجال المنظمات لفترة طويلة. إن تمهيد مفهوم العدالة التنظيمية يعتمد على فهم الفرد للنزاهة في الإجراءات المعمول بها ضمن بيئة المنظمات. تم تحديد مفهوم العدالة التنظيمية واعتباره مصطلحاً فعلياً في عام 1978 من خلال سلسلة من المقالات. وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الأفراد يعقلون علاقات التفاعل والتبادل بينهم في مختلف السياقات. تتألف هذه العملية من خطوتين أساسيتين:

مقارنة المساهمات بالمكافآت: حيث يقوم الأفراد بمقارنة ما يقومون بتقديمه من جهود ومساهمات بما يحصلون عليه من مكافآت أو عائدات.

مقارنة مع مساهمات الآخرين: يُقارن الفرد نتيجة الخطوة السابقة مع مساهمات الأفراد الآخرين ومكافآتهم.

ببساطة، يقوم الفرد بتقييم نسبة ما يُبذله من مجهود مقابل العائد الذي يحصل عليه، ويقارن ذلك بالتفاعل مع مساهمات زملائه في العمل أو بيئة مماثلة خارج المؤسسة. على سبيل المثال، في بيئة تعليمية، يمكن للعاملين مقارنة مدى فاعليتهم وإنتاجيتهم مع زملائهم ومع مؤسسات تعليمية أخرى في المجتمع (بجاج، 2018، الصفحات 56-57).

يعبّر الأفراد عادة عن عدم إيلاء اهتمام كبير لمعدل المخرجات التي يحققونها مقارنةً بمدى اهتمامهم بالعدالة في توزيع تلك المخرجات. يظهر هذا التفكير بشكل جلي في نظرية العدالة التوزيعية المشهورة، حيث اقترح هذا النظري أنه يجب حساب مدى مساهمة الأفراد (مثل الجهد، الأداء، الخبرة، التعليم، إلخ) وتقسيمها على المخرجات، ثم مقارنة هذا التقدير مع تقدير مماثل لشخص آخر، وذلك لتحديد مدى التوزيع العادل للمخرجات. تبيّن هذه النظرية أهمية مفهوم العدالة التوزيعية في تقييم التوزيع.

وفي عام 1975، قام الباحثون (Thibaut & Walker) بتوضيح أن الأفراد يشعرون بالرضا والعدالة تجاه القرارات عندما يشاركون في اتخاذها ويكونون لهم سيطرة على العملية. وهما من أوائل من قاما بتسمية هذا المفهوم بـ "العدالة الإجرائية". يمكن تلخيص مفهوم العدالة الإجرائية بأنه يتعلق بتوزيع الموارد والمخرجات بطريقة ملائمة وعادلة، ويشمل مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتنظيمها، مما يعزز فهمهم لمستوى العدالة الإجرائية.

لكن فيما بعد، في عام 1986، قدّم باحثون آخرون (Bies & Moag) مفهومًا مشابهًا يُعرف بـ "العدالة التفاعلية"، وهو مفهوم يقترح تقسيمه إلى جوانبين. الجانب الأول يتعلق بالعدالة الإجرائية التنظيمية، ويتعلق بتصميم وصناعة القرارات، بينما الجانب الثاني يرتبط بالجانب الاجتماعي التفاعلي، حيث يتم تطبيق القرارات على الأفراد. يسلط هذا المفهوم الضوء على أهمية مستوى التفاعل والتعامل مع الأفراد أثناء تنفيذ القرارات، ويعزز تطور مفهوم العدالة التنظيمية من خلال تسليط الضوء على كيفية تفاعل الأفراد مع تطبيق هذه القرارات عليهم. (صفية، 2018، الصفحات 10-11).

## 2. مفهوم العدالة التنظيمية:

تعتمد مفاهيم العدالة التنظيمية على نظرية العدالة التي تمت صياغتها بواسطة Adams في عام 1992. تُفترض هذه النظرية أن الفرد يقوم بمقارنة نسبة مخرجاته إلى مدخلاته مع نسبة مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم. إذا كانت هاتين النسبتين متساويتين، ينشأ لدى الفرد شعور بالمساواة والعدالة. أما إذا كان للآخرين مخرجات أكبر بالنسبة لمدخلاتهم أو العكس، يشعر الفرد بعدم المساواة، مما يؤدي إلى زيادة التوتر لديه.. (أحمد، خالد، وزينب، 2021، صفحة 295)

ولهذا لم يتم تحديد تعريفا واحدا للعدالة التنظيمية في البيئة الادارية لذلك وجدت صعوبة في تحديد تعريفا واحدا شملا ومن التعاريف الواردة ما يلي:

أول من استخدم مصطلح العدالة التنظيمية في سياق الأبحاث كان "Jerald Greenberg"، حيث قدمه في دراسته للوصف والتعبير عن مجموعة متنوعة من المفاهيم ضمن الأدبيات البحثية التي تغطي مجال علم النفس الاجتماعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي (فاطنة، 2020، صفحة 98) وبحسب تعريف "جون رولز"، تُعتبر العدالة التنظيمية الفضيلة الأولى للمؤسسات الاجتماعية، وهي تتعلق بكيفية توزيع المؤسسات الاجتماعية الحقوق والواجبات الأساسية، وتحديد تقسيم المنافع التي تنبع من التعاون الاجتماعي (خنفر ورضا، 2021، صفحة 70).

على سبيل آخر، وفقا لـ "Moorman"، تُشير العدالة التنظيمية إلى الطرق التي يُحدد بها الموظفون ما إذا تعاملوا بشكل عادل، وتؤثر على كيفية تنفيذ هذا التعامل وكيفية تأثيره على القرارات والمتغيرات الأخرى المتعلقة بالعمل.

من جانب آخر، يعبر "الخزاعي" عن العدالة التنظيمية بأنها تمثل السلوك الذي يُستخدم في توزيع المكافآت والموارد باستخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بالإضافة إلى معاملة العاملين بكرامة واحترام (الرحمان، إلهام، وصورية، 2021، صفحة 69).

من خلال التعاريف السابقة يكمن تعريف العدالة التنظيمية اجرائيا على أنها:

الآليات والمبادئ التي تحدد كيفية توزيع المكافآت والموارد داخل البيئة التنظيمية باستخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، مع مراعاة معاملة العاملين بكرامة واحترام. هذه العدالة تعكس الفضائل والقيم الأساسية للمؤسسات الاجتماعية، حيث تشمل توزيع الحقوق والواجبات الأساسية وتحديد الانصهار المناسب للمنافع الناتجة عن التعاون والشراكة الاجتماعية. تتناول العدالة التنظيمية أيضًا كيفية تقدير المعاملة التي يتلقاها الموظفون، وكيف يتأثر ذلك بالقرارات والمتغيرات الأخرى ذات الصلة ببيئة العمل.

كما يمكننا استخلاص عدة خصائص للعدالة التنظيمية من بينها:

- 1- توزيع متوازن: تتضمن العدالة التنظيمية توزيع المكافآت والفرص بطريقة متوازنة ومتوازنة بين جميع أفراد المؤسسة. هذا يشمل تقديم الفرص والمكافآت للموظفين بناءً على جهودهم ومساهماتهم الفعلية.
- 2- معالجة عادلة: تتضمن هذه الخاصية معاملة جميع أفراد المؤسسة بنفس القياس والمعايير، دون تفضيل أو تمييز غير مبرر. يجب أن يتلقى الجميع نفس الفرص والمعاملة في الوضوح والشفافية.
- 3- احترام الكرامة: العدالة التنظيمية تشمل احترام كرامة العاملين ومعاملتهم بإنصاف واحترام. يجب أن يشعر الموظفون بأنهم محترمون ومقدرين داخل بيئة العمل.
- 4- شفافية ووضوح: تشمل العدالة التنظيمية توفير معلومات واضحة وشفافة حول السياسات والإجراءات المتعلقة بتوزيع المكافآت واتخاذ القرارات. هذا يساهم في تجنب الشكوك والاستياء.
- 5- تأثير التعامل العادل: تؤثر العدالة التنظيمية على تصورات الموظفين بشأن تعامل الإدارة معهم. المعاملة العادلة تُعزز من رضا الموظفين وتشجعهم على بذل جهود إضافية.
- 6- التأثير على الأداء والالتزام: العدالة التنظيمية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين ومستوى الالتزام والولاء تجاه المؤسسة. عندما يشعر الموظفون بالعدالة، يكونون أكثر استعدادًا لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- 7- تعزيز الثقة وبناء العلاقات: العدالة التنظيمية تساهم في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين، وتعزز من العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة.
- 8- مواجهة التحديات بفعالية: عندما تكون هناك أنظمة عدالة تنظيمية قوية، يمكن للمؤسسة التعامل مع التحديات والصعوبات بفعالية، مما يساعد على تحسين قدرتها على التكيف والنمو.
- 9- تعزيز الاستدامة المؤسسية: العدالة التنظيمية تساهم في بناء بيئة عمل صحية وإشاعة روح الإلهام والانخراط بين الموظفين، وبالتالي تُعزز من استدامة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

3. أبعاد العدالة التنظيمية:

### ✓ العدالة التوزيعية: Distribution Justice

يعرف هذا الجانب من العدالة التنظيمية بأنه "عدالة المخرجات" أو "العوائد"، وهو البعد الذي يتعامل مع النتائج التي يحصل عليها الفرد في سياق العمل، مثل الأجور، والحوافز، وفرص الترقية، بالإضافة إلى توزيع الموارد داخل المؤسسة. وتحقق العدالة التوزيعية عندما يكون ما يحصل عليه

الشخص فعلياً من مكافآت متسقاً مع توقعاته لهذه المكافآت، وذلك وفقاً لمعايير الشخصية والمعايير الاجتماعية المقبولة في مجتمعه.

وتشير العدالة التوزيعية أيضاً إلى العدالة المنتظرة في تخصيص الموارد أو كيفية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة بخصوص ما يحصل عليه الموظفون. يُعتبر هذا البُعد محور اهتمام علماء العدالة التنظيمية، وما زال يلقي اهتماماً واسعاً حتى اليوم.

وهناك ثلاثة مبادئ يُمكن للأفراد استخدامها لتقييم مدى عدالة النتائج التي يحققونها:

- أ- العدالة (Equity): تُركز على تحقيق توازن بين المكافآت والمساهمات التي يُقدمها الفرد. إذا كانت المكافآت تتناسب مع المساهمات بشكل معقول، يُعتبر ذلك عادلاً.
- ب- المساواة (Equality): تعني توزيع المكافآت بنسب متساوية بين جميع الموظفين بغض النظر عن اختلاف مساهماتهم. هذه النهج يُظهر المساواة ولكن قد لا يكون دائماً عادلاً بالنسبة للجميع.
- ت- الحاجة (Need): تعتمد على تلبية احتياجات الموظفين بناءً على ضرورياتهم. يتمثل الهدف هنا في تقديم المكافآت لأولئك الذين يحتاجون إليها بشكل أكبر. (Rsell Cropanzano و Agustin Molina، 2015، صفحة 381).

#### ✓ العدالة الإجرائية: Procedural justice

أشار عدد من الباحثين مثل Leventha و Folger & Bies إلى أن العدالة الإجرائية تُظهر الخصائص التالية:

- أ- العدالة الإجرائية كقالب ذهني: يُشكل العدالة الإجرائية القالب الذهني الذي يؤثر في تصور الأفراد لمعنى العدالة. تتجلى هذه الجانب الهيكلية من خلال كيفية تصميم القرارات.
- ب- العدالة الإجرائية النظامية: تتعلق بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التوزيعية وفقاً للقواعد الأساسية المعترف بها. يُعنى هذا النوع من العدالة بطرق وأساليب اتخاذ القرارات وضمان تطبيق المعايير بشكل عادل.
- ت- العدالة الإجرائية المعلوماتية: تعمل كوسيلة اجتماعية لتحقيق العدالة الإجرائية، وتشمل تقديم معلومات واضحة للعاملين المستفيدين من النتائج بخصوص القرارات التوزيعية. ببساطة، يتعين توفير تفسيرات وتبريرات واضحة للقرارات المتخذة.

ومن ناحية أخرى، يرى Greenberg & Baroon أن للعدالة الإجرائية جوانب متعددة:

- ❖ جانب هيكلية: يتعلق بكيفية تنظيم وهيكلية القرارات، مع التركيز على الإجراءات المتبعة وكيفية توزيع المخرجات بطريقة تُظهر العدالة.

❖ جانب اجتماعي: يتعلق بكيفية تعامل الأفراد أثناء صنع القرارات، وهذا يُعرف بالعدالة التعاملية. يتمحور حول كيفية معاملة الأفراد ومُعالجتهم أثناء عملية صنع القرارات. (الرحمان، إلهام، وصورية، 2021، صفحة 70).

لتحقيق هذه العدالة، هناك شرطان أساسيان يجب أن يتوفرا:

- الشرط الأول: التوافق على أسس الموضوعية: يتطلب أن يتفق الجانبان المؤثران في العدالة الإجرائية، أي الجانب الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والجانب الآخر الذي يتأثر بهذه الإجراءات (العاملين)، على أن يكون تصميم وصياغة تلك الإجراءات مبنياً على أسس موضوعية وعدالة.

- الشرط الثاني: توفير المعلومات الكافية: يتعين على الجانب الأول (الإدارة) تقديم معلومات كافية للجانب الثاني (العاملين) حول كيفية تطبيق هذه الإجراءات. هذا يهدف إلى توضيح وتبرير القرارات التوزيعية المتخذة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة من القواعد المهمة في تجسيد العدالة الإجرائية، ومن هذه القواعد:

أ- قاعدة الطريقة الثابتة: تستند إلى تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد المتأثرين بقرار معين دون تفضيل أحد على الآخر.

ب- قاعدة عدم المحاباة: تتطلب تجنب أي تحيز أو انحياز والامتناع عن تحقيق مصلحة شخصية في القرارات التوزيعية.

ت- قاعدة الدقة: تشدد على ضرورة الاعتماد على معلومات دقيقة وتحليل دقيق أثناء عملية التوزيع واتخاذ القرارات.

ث- القاعدة الأخلاقية: تتطلب أن تكون جميع إجراءات التوزيع متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية.

ج- قاعدة الانسجام: تهدف إلى ضمان تناغم وتناسب بين إجراءات توزيع المكافآت لضمان عدم وجود تشويش أو تفاوت كبير.

ح- قاعدة التمثيل: تؤكد على ضرورة توافق جميع مراحل عملية التوزيع مع توقعات وقيم واعتبارات العاملين المتأثرين بتلك الإجراءات.

هذه القواعد تسهم في تحقيق العدالة الإجرائية وتضمن تصميم وتنفيذ إجراءات التوزيع بشكل يلبي توقعات وحقوق العاملين بشكل عادل ومتساوٍ. (سمير وقدوري خليفة، 2023، صفحة 181، وأمين

عبد الله، دحام، ورعد، 2019، الصفحات 702-703، ولمين وخياط، 2020، صفحة 45).

## ✓ العدالة التفاعلية: Interactional Justice

يمكن إعادة صياغة النص على النحو التالي:

العدالة التنظيمية تتعلق بالشعور الذي يشعر به الموظف بأن المعاملة التي يتلقاها هي عادلة، وذلك عند تطبيق الإجراءات الرسمية عليه، وأيضاً عند معرفته بأسباب تطبيق هذه الإجراءات. تُلاحظ أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين عدالة توزيع المكافآت، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعل. فعلى سبيل المثال، العدالة في توزيع المكافآت والإجراءات، وكذلك في التفاعلات، تؤثر جميعها في انطباع الموظف بالعدالة التنظيمية.

يتعلق هذا البُعد بالجانب الإنساني في الممارسات التنظيمية، أي بكيفية تفاعل الإدارة والأفراد الذين يديرون المكافآت والموارد مع الأفراد الذين يستفيدون من هذه المكافآت. وبالتالي، يتعلق هذا البُعد بطريقة تعامل الإدارة مع مُستلمي العدالة. ويُعد الجانب التفاعلي للعدالة مرتبطاً بطريقة التواصل بين مُصدر العدالة والأفراد الذين يتلقونها، ويتضمن مفاهيم مثل الأدب والاحترام. (زرّف وفؤاد زرف، 2023، صفحة 4 / Cohen-Charash و Paul E. Spector، 2001، صفحة 281).

وتشير العدالة التفاعلية إلى الأمور التالية:

- تمثل العدالة التفاعلية نهجاً لسلوك الإدارة تجاه الأفراد، وترتبط بشكل أساسي بكيفية تعامل قادة المنظمة مع الموظفين. هذا التفاعل يتسم بالمصداقية، والاحترام، والدبلوماسية، وغيرها من السمات التي تؤثر على جودة التعامل واتصال المديرين مع المرؤوسين والأفراد الآخرين العاملين في المنظمة.
- تعبر العدالة التفاعلية عن الشعور الذي ينبعث من الأفراد بأنهم يحصلون على معاملة عادلة، خاصةً عندما يتم تنفيذ الإجراءات الرسمية عليهم. وبمعنى آخر، يتعلق الأمر بكيفية تعاملهم مع الإجراءات الإدارية.

كما تظهر العدالة التفاعلية تواصل الإدارة مع الأفراد على المستوى الشخصي. إنها تُركّز على سلوكيات الأفراد والتفاعلات المباشرة بينهم وبين الإدارة العليا في المنظمة. هذا يتناقض مع العدالة التوزيعية والإجرائية التي تنظر إلى هيكل المنظمة وعملها.

يُعزى التأثير المباشر للعدالة التفاعلية إلى الجانب الإنساني للممارسات التنظيمية. في المقابل، العدالة التوزيعية والإجرائية تركزان بشكل أساسي على الجوانب العملية والتشغيلية للمنظمة. (فاطنة، 2020، الصفحات 101-102).



وفي نفس السياق، يمكن إعادة صياغة النص على النحو التالي: الباحثون قاموا بتصنيف العدالة التفاعلية إلى فئتين أساسيتين:

- عدالة العلاقات الشخصية (الحساسية الشخصية):

تتضمن هذه الفئة المعاملة العادلة من قِبَل الرؤساء تجاه المرؤوسين، حيث يتميز التعامل بالاحترام والأدب. يتضمن أيضًا مدى اهتمام القادة بمشاعر الموظفين واحترام كرامتهم.

- عدالة المعلومات (التفسيرات الاجتماعية):

ترتكز هذه الفئة على تزويد العاملين بمعلومات دقيقة ومهمة، تساهم في تفسير وتبرير القرارات المتخذة. يتعلق الأمر بتوفير تفسيرات مناسبة للنتائج التي تنبعث عنها عمليات اتخاذ القرار هذه الفئات تتميز بقواعد معينة للمعاملة العادلة وهي كالتالي:

1- الصدق: (Truthfulness)

تتطلب من الإدارة أن تكون صريحة ونزيهة عند تنفيذ إجراءات اتخاذ القرار، وأن تعرض المعلومات بشفافية.

2- التسوية: (Justification)

تتطلب من الإدارة تقديم تفسيرات منطقية وملائمة لنتائج عمليات اتخاذ القرار، مما يساعد الموظفين على فهم المنطق وراء تلك القرارات.

3- اللياقة: (Propriety)

تشدد على ضرورة تجنب استخدام أي عبارات غير مناسبة أو تصرفات غير لائقة، والالتزام بمستوى مناسب من الأخلاق في التعامل.

4- الاحترام: (Respect)

يتعين على الإدارة أن تتعامل مع الأفراد بكل احترام وكرامة، وأن تقدير حقوقهم ومشاعرهم. (أحمد، خالد، وزينب، 2021، صفحة 297).

4. أهمية العدالة التنظيمية:

تكمن أهمية العدالة التنظيمية داخل المؤسسة في مايلي:

■ العدالة التنظيمية تظهر واقع نظام توزيع الرواتب والأجور داخل المنظمة، من خلال التركيز على مفهوم العدالة في التوزيع.

- تقوم العدالة التنظيمية بتحديد مستوى جودة نظام المتابعة، والرقابة، والتقييم، مما يمكنها من تفعيل دوري التغذية الراجعة بشكل يضمن استدامة جودة العمليات والإنجازات بين أفراد المنظمة (كرسنة وجمال الدين، 2021، صفحات 134-135).
  - العدالة التنظيمية تسهم في تحقيق السيطرة الفعلية والقدرة على اتخاذ القرارات، من خلال تأمين عدالة الإجراءات.
  - تسهم العدالة التنظيمية في تعزيز روح الفريق والتعاون، مما يعزز من كفاءة العمل الجماعي.
  - تعتبر العدالة التنظيمية مؤشرًا مهمًا للإدارة لضمان أمان ورفاهية العاملين في المؤسسات (بونقاب، 2021، صفحة 484).
  - يعتمد فهم الموظفين لأدوارهم وبيئة العمل على جودة وصحة المعلومات التي تقدمها المؤسسة، حيث قد يلجأون إلى معلوماتهم الشخصية غير الصحيحة أو غير الدقيقة أو غير الرسمية إذا كانت المعلومات غير متاحة.
  - تعد درجة تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة مؤشرًا لتوقعات الموظفين بمعاملتهم في المستقبل.
  - تواجد العدالة التنظيمية يعزز لدى الموظفين الإحساس بأنهم شركاء مقدرين من قبل إدارتهم في المؤسسة (فاطنة، 2020، صفحة 99).
  - العدالة التنظيمية تكشف النقاب عن البيئة التنظيمية والمناخ المسيطر داخل المؤسسة، مما يسלט الضوء على العدالة في المعاملات والتفاعلات.
  - تسهم العدالة التنظيمية في تحقيق السيطرة الفعلية والقدرة على اتخاذ القرارات، من خلال تأمين عدالة الإجراءات.
  - تعزز العدالة التنظيمية من روح الفريق والتعاون، مما يعزز من كفاءة العمل الجماعي (بونقاب، 2021، صفحة 484).
5. أهداف العدالة التنظيمية:

تهدف العدالة التنظيمية إلى جعل سلوك الأفراد داخل التنظيم يتماشى وفقا للاطار التنظيمي فلا يستطيع الأفراد داخل هذه المنظمة أن يقوموا بتغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم من الناحية التي تخدم مؤسستهم، بمجرد شعور الفرد أو العامل بعدالة الادارة في تعاملها وتوزيعها وكيفية تطبيقها لمختلف الاجراءات والقرارات فإنها هذا يسهم في تقوية مشاعره نحوها وكذا تنمي لديه روح الانتماء لهذه المؤسسة، مما يدفع به إلى بذل جهد أقصى لرفع المستوى والوصول إلى الأداء المطلوب منه. (أبو جاسر، 2010، الصفحات 22-26)

- تبرز العدالة التنظيمية منظومة من القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، كما تخدم لهم شتى الطرق من أجل التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أفراد المؤسسة في كيفية ادراكهم للعدالة الموجودة داخل هذه المنظمة.
- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتكمن في عملية اتخاذ القرار، ويعتبر البعد الاجرائي بعدا هاما في هذا الجانب، كما تؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة وكذا التقييم.
- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور داخل المنظمة.
- تعمل العدالة التنظيمية على تسليط الضوء للكشف عن الأجواء داخل التنظيم والمناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة.

## 6. نظريات العدالة التنظيمية:

### 1.6. نظرية العدالة لأدمز:

أدمز استند في نظريته العدالة إلى مفهوم التنافر أو الانسجام الإدراكي. يرتكز هذا المفهوم على الافتراض أن الأفراد يعانون من انسجام إدراكي عندما تتجاوز الأحداث توقعاتهم. تعتبر نظرية العدالة لأدمز الأساس التاريخي للعدالة التنظيمية، وقام أدمز ببناء هذه النظرية على أسس معينة:

أ- يعيش الأفراد دائما في حالة مستمرة من المقارنة الاجتماعية مع مجموعات مرجعية: وهذا يعني أن الفرد يقيس باستمرار نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنتها بنسبة نفس العناصر لدى الشخص المرجعي. يُعرف أدمز المخرجات كالامتيازات التي يحصل عليها الفرد في العمل الاجتماعي، مثل المكافآت المادية، وزيادة السلطة، والمركز الاجتماعي، والتقدير والمدح، والمهام المثيرة. أما المدخلات فتتمثل في الخصائص الشخصية للفرد مثل العمر، والوضع الاجتماعي، والتعليم، والخبرة، والمهارات، والجهد.

ب- يتحرك الفرد أساسًا بتأثير مدركات عدم العدالة: وهذا يعني أن ردود الفعل تجاه ظروف عدم عدالة أكثر فعالية من تلك التي تنشأ عن ظروف العدالة. وينجم عن ظروف عدم العدالة نوعين من ردود الفعل الاجتماعي: الغضب، وذلك عندما يشعر الفرد بأن مدخلاته تفوق بشكل كبير مخرجاته، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن نسبة الشخص المرجعي. والشعور بالذنب، وذلك عندما يشعر الفرد بأن مخرجاته تفوق مدخلاته بشكل كبير أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة للشخص المرجعي (بركات، 2015، صفحة 117).

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

- الغضب: وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

- الشعور بالذنب: وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاص بالشخص المرجعي (دره، 2008، صفحة 65).

### 2.6. نظرية التبادل الاجتماعي:

هذه النظرية تعتمد على فرضيتين وضعهما "Blau":

أ- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده: إن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر. فإذا نظرنا 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 فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي، وإن فكرة التبادل الاجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة وليس العمل فقط.

ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة: 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 (دره، 2008، صفحة 18)

### 3.6. نظرية التبادل الاجتماعي:

تقوم هذه النظرية على فرضيتين رئيسيتين تم وضعهما بواسطة "Blau"

أ - نظراً لأن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكنه الاستقرار بمفرده، فإن التفاعل والتبادل الاجتماعي هما أمور مستمرة. وفي سياق التبادل البسيط بين طرفين، يكون هناك تبادل للأخذ والعطاء. وببساطة، يحصل الطرف الأول على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الثاني) مقابل التزامات يقدمها (مدخلات الطرف الأول). يقوم كل طرف بمقارنة مدخلاته مع مخرجاته لتحديد مدى عدالة التبادل الاجتماعي. وهذه الفكرة تنطبق في مجموعة متنوعة من المجالات وليس فقط في مجال العمل.

ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة، يتحفز لاتخاذ إجراءات تساهم في تحقيق العدالة. إذا كان الفرد في موقف غير عادل، فإنه سيتحرك نحو القيام بأفعال تهدف إلى تحقيق العدالة. بالمقابل، إذا

كانت الظروف عادلة، فإن الفرد سيشعر بالرضا ولن يكون محفزًا لاتخاذ إجراءات إضافية (دره، 2008، صفحة 18).

#### 4.6. نظرية التوقع:

نظرية "فيكتور فروم" 2001 تعتبر واحدة من أهم النظريات التي ركزت على تفسير دوافع الفرد للعمل. تستند هذه النظرية إلى فرضيات أساسية، وتعتبر من أبرزها أن تصرفات الأفراد تتسم بالتوقعات بأن الفعل سيؤدي إلى نتائج محددة. بمعنى آخر، تعتبر هذه النظرية أن الدافع الذي يدفع الفرد لبذل جهد أقصى هو توقعه أن هذا الجهد سيكافئ بنتائج تتناسب معه.

لنظرية التوقع ثلاثة عناصر رئيسية:

■ الجاذبية (المنفعة): تتعلق بمدى فائدة النتائج التي يحققها الفرد من عمله وقدرتها على تلبية احتياجاته المتعددة.

■ ارتباط الأداء بالكفاءة: يتعلق بدرجة توقع الفرد بأن أدائه سيؤدي إلى تحقيق النتائج التي يرغب فيها.

■ ارتباط الجهد بالأداء: يتعلق بتوقع الفرد بأن الجهد الذي يبذله سينتج أداءً يفيد المؤسسة، ولكي يتحقق أداءً جيدًا، يجب وجود قدرة الفرد على الأداء.

باختصار، تتجلى نظرية التوقع في التفاعل بين هذه العوامل الثلاثة، حيث يقيّم الفرد توقعاته للحصول على النتائج والمنفعة من الجهد المبذول والأداء المحقق. وهذه النظرية تساعد في فهم دوافع الأفراد للتحسين في أدائهم وجهودهم في بيئة العمل (رمزي، 2023، صفحة 15).

#### 5.6. نظرية حساسية العدالة:

دراسة "جرينبرج" لمدرجات العدالة التوزيعية تسلط الضوء على نظرية حساسية العدالة. يهدف هذا النمط النظري إلى توضيح تفاعل الأفراد مع مفهوم العدالة والتبادل الاجتماعي. درس "جرينبرج" مجموعة من الأفراد الذين يشتركون بقوة في القيم الأخلاقية والبروتستانية. يلاحظ أن هؤلاء الأفراد غالبًا لا يأخذون في الاعتبار مقارنتهم الاجتماعية مع الجماعات المرجعية. إنهم مستعدون لتقديم التزامات تتجاوز الفوائد التي يحققونها في عمليات التبادل الاجتماعي.

بناء على نتائج دراسته، قدم "هيوسمان" في عام 1987 منظورًا جديدًا لمفهوم حساسية العدالة. يتمثل هذا المفهوم في تطوير هيكل يعتمد على حساسية الأفراد للعدالة. يُفترض أن الأفراد يعتمدون طرقًا متنوعة لتقييم العدالة بناءً على اختلاف تفضيلاتهم النفسية. هذه الاختلافات تُظهر أن الأفراد يتفاعلون بشكل مختلف فيما يتعلق بتقدير العدالة أو عدمها.

ويظهر تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من منظور حساسية العدالة تبعاً للفروق الفردية النفسية وهي:

- الأفراد الحساسين للعدالة: (EQUITY SENSITIVE PERSON) هم الأفراد الذين يستجيبون لتقييمهم للعدالة وفقاً لنظريات العدالة والتبادل الاجتماعي. يُسعون باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي. وبناءً على ذلك، عندما يدرك هؤلاء الأفراد ظروف عدم العدالة، يتحركون في اتجاهين: إما زيادة مخرجاتهم أو تخفيض مدخلاتهم إذا شعروا بالغضب، أو تخفيض مخرجاتهم وزيادة مدخلاتهم إذا شعروا بالذنب. وهكذا تسلط نظرية حساسية العدالة الضوء على تنوع تفاعل الأفراد مع مفهوم العدالة وكيفية تصنيفهم حسب مدى توجههم واستجابتهم لظروف العدالة أو عدمها.

- الشخص الخيري: شخص سخي

هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تفوق مدخلاته على مخرجاته، ويكون ذلك عند مقارنته بالجماعة المرجعية. يبدي هذا الشخص استعداداً لقبول حصته المنصفة من الحياة، ويسعى دوماً لتقديم المزيد من الالتزامات للآخرين، حتى تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

- الشخص غير الخيري: شخص مطالب

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تفوق مخرجاته على مدخلاته، ويكون ذلك عند مقارنته بالجماعة المرجعية. لا يقبل هذا الشخص بحصته المنصفة من الحياة، ويسعى دائماً للحصول على مزيد من الفوائد من الآخرين، تفوقاً على ما يقدمه من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي. (أسماء، 2016/2017، الصفحات 90-92).

## 6.6. نظرية تفضيل التوزيع:

تعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة وأن هذه النظرية ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية، وتؤكد هذه النظرية على أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت سوف تكون إيجابية يؤيدها أو يفضلها الأفراد (إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة بصفة عامة).

وقد حددت نظرية تفضيل التوزيع سبعة مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، وهذه المكونات هي:

- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.

- تعريف هيكل عملية صناعة القرار.
  - تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو (المكافآت) العاملين.
  - تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.
  - جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين.
  - وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.
  - وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.
- ولقد 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 في حال وجود خطأ.

✓ توضيح اهتمامات جميع الأطراف.

✓ التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق. (دره، 2008)

7-خاتمة: (الخط: Sakal Majall، حجم الخط: 16، غليط )

يبدو أن علم الاجتماع ساهم كثيرا في ابراز قيمة العدالة كمتغير تنطبيعي هام، كون المنظمات اليوم أصبحت تأخذ حيز الاهتمام والدراسة والتحليل لأنها تشكل وحدات انسانية واجتماعية هامة في المجتمع والعدالة التنظيمية نالت اهتمام المنظرين مما يفسر أهميتها كقيمة تنظيمية ذات طابع انساني سلوكي وأخلاقي ساعدت في الكشف عن وعي المورد البشري لفي المنظمة هذه الشريحة الانسانية التي نالت القسط الأوفر في الدراسات السوسولوجية كأفراد وجماعات تتشكل منها المنظمات مما ساعد الباحثين في محاولة تقديم حوصلة حول كل ما يتعلق بهم، حيث باتت العدالة التنظيمية اليوم مطلبا أساسيا يجسد طابع العدل والانصاف الممارس في المنظمة، ومن خلال ما سبق أثبتت نظريات العدالة التنظيمية في حقل السوسولوجية أن العدالة في التنظيم مصدرا هاما من مصادر كسب ثقة المجتمع البشري في المنظمة كونها:

- تكشف النقاب عن البيئة التنظيمية والمناخ المسيطر داخل المنظمة مما يسלט الضوء على كل السلوكيات داخلها وخارجها.

- العدالة التنظيمية ظاهرة هامة تعبر عن مؤشر مهم في الادارة التنظيمية من أجل ضمان تحقيق المصلحة العامة في التنظيم.
- أثبت آدمز من خلال صياغته لنظرية العدالة أنها الأساس في تاريخ العدالة التنظيمية مما يجسد أهمية العدل والمساواة في مجتمع تنظيمي.
- تعزز العدالة التنظيمية روح العمل في فريق وخلق مناخ تنظيمي خالي من الصراعات الفردية والجماعية وهو ما يجسد الرضى الوظيفي .
- تساهم العدالة التنظيمية في تجسد صورة المنظمة من خلال ممارسات ادارية والقدرة على اتخاذ القرارات والاجراءات والقيام بكل المعاملات والتوزيعات وفق مبادئ وأسس العدل والمساواة.
- أخذت العدالة التنظيمية حيز الاهتمام في حقل السوسيولوجيا مما أثر البحث العلمي بالمعارف المختلفة حولها.
- أثبت علم الاجتماع أنه ربط بين العدل والمساواة كقيمة أخلاقية انسانية بالتنظيم من أجل تجسيد واقع العدالة التنظيمية في المنظمة.
- وفي هذا السياق يمكن قول أن حقل السوسيولوجيا قام بتفسير ظاهرة العدل في المنظمة تفسيراً علمياً مقنناً وأثبت أنها قيمة تنظيمية هامة من أجل خلق التوازن الاجتماعي للمجتمع والمنظمة معا وكسب ثقة المجتمع الانساني داخل المنظمة وخارجها.



## 8. قائمة المراجع:

1. أحمد بجاج. (مارس، 2018). واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ولاية ورقلة. مجلة الباحث والعلوم الانسانية والاجتماعية.
2. ألفت عبد إبراهيم أبو صافية. (2018). أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أمينة كرسنة، وعطيطة جمال الدين. (جانفي، 2021). العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، الصفحات 132-144.
4. حديوي سمير، وقُدوري خليفة. (07 أبريل، 2023). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، الصفحات 173-192.
5. حمود الخضر عثمان، وفتحي جاد الرب هشام. (2019). دليل المقياس العربي للعدالة التنظيمية البنود والتعليمات. الكويت: دار الآفاق.
6. خرموش مراد رمزي. (2023). أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على الحراك المهني اتجاه القطاع العام بالجزائر. مجلة المحكمة للدراسات الفلسفية، الصفحات 477-490.
7. زيات بركات. (2015). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات التربوية والنفسية.
8. سليمان تيش تيش محمد لين، وأميرة خياط. (22 جويلية، 2020). العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج. EL-Khaldounia journal of Human and Social Sciences، الصفحات 39-59.
9. سميرة زرف، وفؤاد زرف. (19 جويلية، 2023). دور العدالة التنظيمية في تحسين جودة المؤسسة الجزائرية ASJP. الصفحات 01-10.
10. صابرين مراد نمر أبو جاسر. (2010). أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
11. صالح أمين عبد الله، لطيف دحام دحام، ومحمد خضر رعد. (جوان، 2019). العدالة التنظيمية وأثرها في الإغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية في ميناء أم قصر العراقي. مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، الصفحات 696-711.
12. عمر محمد دره. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة. جامعة عين شمس.
13. عميري عبد الوهاب. (2021). الارتباط الشرطي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. مجلة أبعاد اقتصادية، الصفحات 1011-1031.
14. قريفة أسماء. (2016/2017). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ( ل-م-د ( في عمم الاجتماع، 344.
15. قهيري فاطنة. (2020). واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية . مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، الصفحات 95-113.
16. كاف فاطمة الزهراء، وصفرائي عائشة. (2023). دور العدالة التنظيمية في الحفاظ على الموارد البشرية. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، الصفحات 119-136.
17. محمود خنفر، وقجة رضا. (2021). العدالة التنظيمية وتعزيز الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية . مجلة الدراسات والبحوث الجامعية، الصفحات 67-81.
18. مختار بونقاب. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الصفحات 479-496.
19. نور الدين طلال أحمد، رجم خالد، وقشطبية زينب. (ديسمبر، 2021). تشخيص العلاقة الارتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الصفحات 292-311.
20. ياسر عبد الرحمان، بو الكور إلهام، وطويوي صورية . (2021). أثر العدالة التنظيمية على نية ترك العمل لدى العاملين Revues Algérienne d'économie et gestion .
21. Karl Roberts و Victoria Herrington. (بلا تاريخ). Organisational and procedural Justice in policing: A user friendly guide. -1 الصفحات 28.
22. Wahibur Rokhman. (Juni, 2013). ORGANIZATIONAL JUSTICE ON WORK OUTCOMES. Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri(STAIN) Kudus54-33، الصفحات .
23. Yochi Cohen-Charash و Paul E.Spector. (2 November, 2001). The Role Of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes321-278، الصفحات .
24. Rssell Cropanzano و Agustin Molina. (December, 2015). Organizational Justice. International Encyclopedia of the Social and Behavioral384-379، الصفحات .