



## الأثر التشجيعي للعدالة التنظيمية أبعاده وأهميته في المؤسسات الخدمية

م.م. ضرغام حسين نعمة

المديرية العامة لتربية ذي قار - قسم تربية الرفاعي

[Drghamalyasry283@gmail.com](mailto:Drghamalyasry283@gmail.com)

م.م. جواد كاظم شري

المديرية العامة لتربية ذي قار - قسم تربية الرفاعي

[jjawadkazemshari@gmail.com](mailto:jjawadkazemshari@gmail.com)

### المستخلص

يُقصد بالأثر التشجيعي للعدالة التنظيمية قدرتها على تحفيز سلوكيات إيجابية لدى الموظفين في المؤسسات، مثل الالتزام، الولاء، والإبداع. وتتحقق هذه العدالة عندما يرى الموظفون أن القرارات والإجراءات الداخلية تتسم بالإنصاف والشفافية. أما أبعاد العدالة التنظيمية فهي العدالة التوزيعية تتعلق بمدى عدالة نتائج القرارات، مثل المكافآت، الترقيات، وتوزيع المهام. يشعر الموظف بالعدالة التوزيعية عندما يرى أن توزيع الموارد يتناسب مع جهده ومساهمته، وليس بناءً على محاباة أو تمييز. على سبيل المثال، أن يحصل الموظف الأكثر كفاءة على الترقية المستحقة. والعدالة الإجرائية تتعلق بمدى عدالة العمليات والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات. يعني ذلك أن تكون القواعد والسياسات واضحة، ثابتة، ومطبقة على الجميع دون استثناء. فمثلاً، وجود نظام تقييم أداء شفاف ومعايير واضحة للترقية يجعل الموظفين يثقون في عدالة الإجراءات حتى لو لم يحصلوا على الترقية. والعدالة التفاعلية تتعلق بمدى الاحترام والشفافية في التواصل بين الإدارة والموظفين. تنقسم هذه العدالة إلى جانبين: العدالة الشخصية: تعني معاملة الموظفين باحترام وتقدير. العدالة المعلوماتية: تعني تقديم شرح واضح ومنطقي للقرارات المتخذة. وأهميته في المؤسسات الخدمية تكمن أهمية العدالة التنظيمية في المؤسسات الخدمية بشكل خاص في النقاط التالية: زيادة الرضا الوظيفي: عندما يشعر الموظف بالعدالة، يرتفع مستوى رضاه عن وظيفته وبيئته العمل. تحسين جودة الخدمة: الموظف الراضي والمحفز يقدم خدمة أفضل للعميل، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة. الحد من السلوكيات السلبية: تقلل العدالة من مشاعر الغضب والإحباط، وبالتالي تقلل من ظواهر مثل الغياب، التسرب الوظيفي، أو الأداء المتدنّي. تعزيز الولاء والانتماء: يشعر الموظفون بالانتماء للمؤسسة التي تحترمهم وتقدر جهودهم، مما يزيد من ولائهم على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: الأثر، التشجيع، العدالة التنظيمية، المؤسسات الخدمية.



## The Encouraging Effect of Organizational Justice: Its Dimensions and Importance in Service Institutions

**Jawad Kadim Shari**  
General Directorate of Education  
in Dhi Qar - Al-Rifai Education  
Department  
[jjawadkazemshari@gmail.com](mailto:jjawadkazemshari@gmail.com)

**Durgham Hussein Ne'ma**  
General Directorate of Education  
in Dhi Qar - Al-Rifai Education  
Department  
[Drghamalvasry283@gmail.com](mailto:Drghamalvasry283@gmail.com)

### Abstract

The motivational effect of organizational justice refers to its ability to stimulate positive employee behaviors in organizations, such as commitment, loyalty, and creativity. This justice is achieved when employees perceive internal decisions and procedures to be fair and transparent. The dimensions of organizational justice include distributive justice, which relates to the fairness of decision outcomes, such as rewards, promotions, and task distribution. Employees experience distributive justice when they perceive that the distribution of resources is proportionate to their effort and contribution, rather than based on favoritism or discrimination. For example, the most competent employee receives a deserved promotion. Procedural justice relates to the fairness of the processes and procedures used in decision-making. This means that rules and policies are clear, consistent, and applied to everyone without exception. For example, a transparent performance evaluation system and clear promotion criteria make employees trust the fairness of the procedures even if they do not receive the promotion. Interactional justice relates to the degree of respect and transparency in communication between management and employees. This justice is divided into two aspects: Personal justice: This means treating employees with respect and appreciation. Informational Justice: It means providing a clear and logical explanation for the decisions made. Its importance in service organizations lies in the following points: Increased job satisfaction: When employees feel treated fairly, their level of satisfaction with their job and work environment increases. Improved service quality: A satisfied and motivated employee provides better service to customers, which positively impacts the organization's reputation. Reducing negative behavior: Justice reduces feelings of anger and frustration, thus reducing phenomena such as absenteeism, job turnover, or poor performance. Enhancing loyalty and belonging: Employees feel a sense of belonging to an organization that respects them and appreciates their efforts, which increases their long-term loyalty.

**Keywords:** *Impact, encouragement, organizational justice, service organizations.*



## 1- المقدمة

ان من اهم موازين الحياة هو تحقيق العدالة ابتداء من الذات البشرية وانتهاء بالامور المتعلقة بالذات الالهية اذ ان الامر في تحقيق هذا يتطلب من الانسان ان يكون سويا معتدلا مؤمنا بالتعاليم الاسلامية ومنضبطا ومراعيا للاعراف والتقاليد الاجتماعية فكل هذه المعطيات تخلق من الفرد انسانا عادلا وفي الحديث عن العدالة على المستوى الوظيفي لابد من التعرض للعدالة ومفهومها.

العدالة: هي واحدة من القيم التي استنبطت من الدين الإسلامي، ففي المجتمع الإسلامي جميع الناس مطالبون بتحقيق العدالة ترسيخا لفكرة العدل، لأن العدل هو أهم الدعائم التي يبني عليها كل مجتمع صالح يقوم على أساس الوحدة بين العباد.

هي المطلب النهائي و الهدف الغائي لأي تجمعات بشرية متوازنة، لكن هذه المجتمعات لكي تحقق وجودها و إستمراريتها في هذه الحياة لابد لها من العمل و الإنتاج، و هذا لن يتحقق إلا عن طريق تكوين منظمات، و التي تهدف بطبيعة الحال إلى تعظيم رفاهية الإنسان، فالمنظمة هي الوحدة التي تجتمع فيها العناصر البشرية، كما أنها فضاء للتفاعل و لكي تحقق أهدافها فهي بحاجة ماسة لإرساء أسس العدل بين أعضائها، و بالأحرى ترسيخ أبعاد العدالة التنظيمية داخل بيئتها الداخلية.

**مشكلة البحث:** تدور حول الأثر التشجيعي للعدالة التنظيمية (بأبعادها) وأهميتها في المؤسسات الخدمية في تحديد وتحليل الدور الذي يلعبه الإحساس بالعدالة التنظيمية بين العاملين في المؤسسات الخدمية في تعزيز وتشجيع السلوكيات والمواقف الإيجابية لديهم، ومساهمة ذلك في تحسين الأداء العام للمؤسسة. إن المشكلة البحثية الرئيسية المقترحة تثير التساؤل عن ما هو الأثر التشجيعي للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على السلوكيات الإيجابية (مثل: الرسوخ الوظيفي، الاندماج الوظيفي، أو سلوك المواطنة التنظيمية) للعاملين في المؤسسات الخدمية، وما هي أهمية هذا الأثر لتحقيق الأهداف التنظيمية؟ وهل يشعر الموظفون أن ما يحصلون عليه يتناسب مع جهدهم ومساهماتهم؟ وهل يشعر الموظفون أن آليات التقييم واتخاذ القرار نزيهة وغير متحيزة؟ وهل يعامل المديرون الموظفين باحترام ويقدمون تفسيرات واضحة للقرارات؟

**أهمية البحث:** في المؤسسات الخدمية تكتسب دراسة العدالة التنظيمية أهمية بالغة في المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص للأسباب التالية:



جودة الخدمة: تعتمد المؤسسات الخدمية بشكل كبير على تفاعل الموظف المباشر مع العميل. عندما يشعر الموظف بالعدالة، يزداد لديه الدافع لتقديم خدمة عالية الجودة.

الرسوخ والاندماج الوظيفي: العدالة تزيد من ثقة الموظفين وولائهم، مما يعزز الرسوخ الوظيفي ويقلل من نية ترك العمل (Turnover Intention)، وهذا حيوي للاحتفاظ بالموظفين المهرة في قطاع الخدمات.

سلوك المواطنة التنظيمية: الشعور بالعدالة يشجع الموظفين على إظهار سلوكيات إضافية تطوعية (مثل مساعدة الزملاء، والحديث الإيجابي عن المنظمة) والتي لا يتطلبها الوصف الوظيفي بشكل رسمي، وهذا يعزز بيئة العمل الإيجابية.

حل النزاعات: وجود آليات عادلة يُقلل من النزاعات الداخلية ويزيد من تقبل الموظفين للقرارات الصعبة.

تحسين الأداء: تعمل العدالة التنظيمية كعامل تشجيع وتحفيز غير مادي، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد والمؤسسة ككل.

#### أهداف البحث:

- التأكد من أن المؤسسة تعتمد أساليب في تحقيق العدالة التنظيمية و إمكانية إدراكها من رضا الموارد البشرية وبالتالي إسهامها في رفع الروح المعنوية للمورد البشري وتحقيق فعاليته.
- تقديم دليل علمي على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في تحقيق فعالية الرضا الوظيفي للموارد البشرية وحاجه المؤسسه لمجموعة المهارات والمعارف الجديدة والمتطورة في ظل احتقان سوق المنافسة والرغبة في البقاء والاستمرارية.
- يتحقق الرضا الوظيفي عن طريق تئمين موضوع العدالة التنظيمية باعتبارها احد المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات.

#### منهج البحث:

إن المنهج المتبع في هذا البحث والذي اعتمده الباحثان في دراستهما هو المنهج القائم على الوصف والتحليل وذلك من خلال وصف العينات وتحليلها وتطبيق ذلك على مساحات التحليل لغرض تحديد مستوى الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية وابعادها.



## 1-1 مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية:

مفهوم العدالة التنظيمية: في اللغة من العدل مصدر ضد الظلم والجور وايضا الكيل الجزاء والقصد في الأمور والاستقامة (البستاني, 1999: 463).

أما في الاصطلاح فهو شعور الموظفين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم ويعرفها الفهداوي والقطاونة بأنها قيمه ومهمه واحساس وإدراك انسان يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا واداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة كذلك العدالة التنظيمية هي إعطاء كل فرد ما يستحق والعدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلاله الفردي على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والإنساني (محفوظ, 2010: 307). إن نظرية المساواة أو الإنصاف التي دعا إليها وفسرها وتفترض إجراء الفرد لمقارنات بين نسبة مخرجاته إلى مدخلاته مع نسبة مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، حيث تعرضت لانتقادات شديدة بسبب عدم قدرتها على وضع إطار شامل لمفهوم العدالة التنظيمية، و بناءا عليه فقد تم تطوير نماذج جديدة ركزت على تقسيم العدالة إلى أنواع و بالتالي يجب دراسة تفاصيل هذه الأنواع حتى يتم تكوين صورة شمولية أوسع عن العدالة التنظيمية (كامل, 1997: 42), توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وصنع القرار لدى الموظفين وتوجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات ورضا الزبائن لدى الموظفين (خلالجية, 2022: 3).

كما انه يعد مفهوم التماثل التنظيمي من المفاهيم التي ظهرت في أدبيات السلوك التنظيمي منذ التسعينات واهتم بها العديد من الباحثين والأكاديمين، وأظهرت نتائج الدراسات أن التماثل التنظيمي يوفر العديد من المزايا للمنظمة، ومن أهمها زيادة أداء وانتاجية العاملين ويعمل على تحقيق التوافق بين طموحات الفرد والذات، ويعمل على زيادة مستوى الاداء (الدلاش, 2024: 695).

و للعدالة التنظيمية إجمالاً ثلاثة أبعاد أساسية:

## 1-1-1 العدالة التوزيعية:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور و ترقية و حوافز مقابل جهودهم في العمل،



فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب و شعور العاملين بعدالتها موضوعا لدراسات مبكرة في العدالة التنظيمية، إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات (محفوظ, 2010: 309).

و تشمل تلك المخرجات ما يلي:

الجانب المادي: أي ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

الجانب الاجتماعي: يعبر عن التقدير للفرد الذي يحصل على مكافآت من قبل متخذي القرارات، وفقا لهذه النظرية فإن الفرد يقارن بين ما يحصل عليه من تقدير و ما يقدم من إسهامات في العمل. و بناءا على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو عدم العدالة، و تجدر الإشارة، إلى أن الإحساس بالعدالة هو أمر نسبي يختلف من شخص لأخر، و يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات من حيث إحساسهم بالعدالة و هم:

- الأفراد المؤثرون: و هم مجموعة من الأفراد المعطائين الذين يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

- المساوون: و هم الأفراد الذين يتساوى عندهم الإحساس بالعدالة مع معدلات الإحساس بالعدالة لدى الموظفين الآخرين في منظمات مماثلة.

- الذاتيون: و هم الأفراد الذين يشعرون بالقلق في حالة كون معدلات الإحساس بالعدالة في غير صالحهم.

لا بد من ضرورة أن تعي ادارة المؤسسة أهمية امتلاكها لمستوى جيد من سمات القيادة الخادمة والذي سوف ينعكس ايجابيا على العلاقة بين إدارة المؤسسة والمرووسين، وتعزيز شعورهم بالعدالة التنظيمية. -الاهتمام بمنهج العدالة التنظيمية للتوزيع بوصفها واحدة من أهم الآليات التي تؤثر في زيادة درجة ولاء العاملين وتطوير قدراتهم على الإبداع والابتكار (المصباحي, 2024: 7).

### 2-1-1. عدالة الإجراءات:

و قد عرفت بأنها إحساس العاملين بأن الإجراءات التي تتخذ من قبل المنظمة في تحديد من يستحق التقدير هي إجراءات عادلة.

الجانب الاجتماعي: و يعبر عن احترام الرؤساء للعاملين داخل المؤسسة.



- و نخلص من ذلك أن العدالة الإجرائية تشمل ثلاثة عناصر و هي:
- القوانين و القواعد الرسمية للإجراءات.
  - شرح عملية صنع القرار.
  - التفاعل بين القائد و المرؤوسين.
  - و عند اتخاذ القرارات يجب مراعاة ما يلي:
  - قاعدة الاستئناف: و هي المرونة في اتخاذ القرار إذا ظهر ما يبطل ذلك.
  - القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم اتخاذ القرارات وفقا للمعايير الأخلاقية العادلة.
  - قاعدة التمثيل: حيث يشمل اتخاذ القرار جميع جهات النظر.
  - قاعدة عدم الانحياز: أي تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة (وليد, 2011: 97).

- قاعدة الدقة: أي اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة.

كما عرف " NIEHOOF , MOORMAN " عدالة الإجراءات بأنها تتكون مما يلي:

- ثبات الإجراءات.
  - دقة الإجراءات.
  - صحة الإجراءات.
  - واقعية الإجراءات.
- كما اقترح فلاير راييس عام 1989 الخصائص التالية في الإجراء المتخذ:
- تعديل وجهة نظر الموظف.
  - تجنب التحيز الشخصي.
  - إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار.
- 3-1. عدالة التعاملات:**

و يتعلق هذا المفهوم بتطبيق الإجراءات القانونية بشكل سليم و يمكن تعريفه بأنه مدى إحساس العاملين بالمعاملة العادلة و ذلك عند تطبيق الإجراءات الرسمية.

و تشمل عدالة المعاملات على عاملين هما:

- المعاملة الجيدة من طرف القيادات.



- توضيح القرارات و تفسيرها للأفراد.

و تتجلى أهمية عدالة التعاملات انطلاقاً من:

- شرح سياسة المنظمة للأفراد يؤدي للإحساس بعدالة التعامل مقارنة بعدم شرح أي سياسة لهم.

- أهمية الربط بين عدالة التوزيع و الإجراءات حيث أنها تؤثر في بعضها فلا يطغى أي منها على الآخر.

و يمكن القول أن مفهوم العدالة التنظيمية من الأمور النسبية التي تختلف من شخص لآخر في ضوء ما يحدده الموظف من حيده و نزاهة (وليد, 2011: 99).

كما يشير ريغو و كانها إلى أن العدالة التعاملية تعد امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، و التي تشير إلى طرق تصرف الإدارة اتجاه الأفراد، و التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين المرؤوسين (شنطاوي, 2013: 8).

كما أنه في العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة، و من هنا برزت الحاجة إلى العدالة التقييمية، و هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات و إجراءات و أنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين و مستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة و نزيهة، تؤمن لهم الاستقرار و الأمن الوظيفي (راتب, 2009: 203).

## 2- أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة و المهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مهم و مؤثر في عمليات الإدارة و وظائفها، و يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، و يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة، و ذلك من خلال العدالة التوزيعية.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكن في عملية اتخاذ القرار، و تعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.



- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و هنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم، و القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية و الإنجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الإجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد، و تحدد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة (صابرين، 2010: 16).
- تنعكس العدالة التنظيمية على تحسين أداء الفرد، نمو روح الجماعة، خلق صوت واحد للالتزام بالقرار و الوصول بالعمال إلى الولاء.
- إن العدالة التنظيمية تعزز موقف إيجابي للالتزام و الثقة و الرضا الوظيفي.
- فالرضا الوظيفي أو رضى الموظفين يعتبر إحدى المتغيرات الأكثر استخداماً في السلوك التنظيمي، فهو استجابة شعورية للموظف عن منظمته كما أنه رد تقييمي يتمثل في مجموعة المكونات المعرفية و الوجدانية (خياط، 2020: 11).
- ضف إلى هذا فإن هناك العديد من الدراسات التي أثبتت بأن أهمية العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية و من أهمها:

## 2-1. الولاء التنظيمي:

لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل للعدالة من خلال أبعادها الثلاثة، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي ( الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة ).

فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم، بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، و إحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل، إن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة فقد قيل بعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة (غزالي، 2023: 19).



## 2-2. ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء:

إن ثقة الفرد العامل في عدالة و دقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية و التعاملات)، و يتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد و الأداء، و استقرار معايير التقييم، و كذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم و بصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

## 2-3. زيادة دافعية الجماعة:

تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل و الجماعة، و هذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت و عوائد الجماعة و ليس الفرد، إن عدالة الإجراءات و التعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة و المعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

## 2-4. أداء العمل:

يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية و نوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزائه، و ذلك بالتأثير على أدائه في العمل من حيث الكم و النوع، أو يكثر من التأخير عن العمل، أو يتغيب عن العمل، و أحيانا يؤثر ذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل (علوان, 2007: 60).

## 3- تأثير انعدام أبعاد العدالة التنظيمية على المنظمات:

ذكر عدد من الباحثين أن عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات، و ذلك على النحو التالي:

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل، انخفاض كمية الأداء الوظيفي، و انخفاض جودة الأداء، نقص التعاون مع زملاء العمل، و ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية، فقد توصلت الدراسات إلى أن عملية صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من التبعات التنظيمية السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، و نقص الرضا الوظيفي، انخفاض الانتماء الوظيفي (صابرين, 2010: 17).



- كما يمكن أن يؤدي انعدام العدالة التنظيمية بالأفراد إلى مجموعة من السلوكيات:
- يقوم الأفراد بإخفاء تعبيرات عواطفهم، و ما يعرف ببلشي "العدسة المكبوة".
  - إنهم يسعون إلى إعادة التركيز على بعض الأهداف (تركيز الانتباه)
  - إنهم يسعون إلى تغيير العواطف من الناحية الفسيولوجية ( استخدام المؤثرات العقلية أو الكحول).
  - يخوضوا في سلوكيات الانتقام التنظيمي (دوران العمل، انخفاض الأداء، فك الارتباط).

#### 4- نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة، هما:

#### 4-1. النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة كونوفسكي و فولجر " konovsky and folger, 1991 أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتمادا على الدراسات القانونية، و ذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة (أبو بندا, 2007: 163).

#### 4-2. النموذج الإضافي:

و يفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي و المستوى التنظيمي، و قد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات (علي وآخرون, 2007: 40).

#### 5- أهداف العدالة التنظيمية:

إن للعدالة التنظيمية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد و تطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم و كذا احتياجات المنظمة، و عموما يمكن تقسيم أهداف العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الإجتماعية، أهداف العاملين و أهداف المنظمة.



### 1-5. الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم على العمل برضا و شغف، و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع (منير، 2013: 94).

### 2-5. أهداف العاملين:

و تتمثل في:

- العمل على تقدير و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

### 3-5. أهداف المنظمة:

و تتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء دورات تدريبية و ذلك لتجديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- و بالتالي لابد من العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني في العمل و إدماج أهداف المنظمة مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، و ذلك يتأتى بالتوزيع العادل للأجور و المكافآت .

### 6- خصائص العدالة التنظيمية:

إن خصوصية العدالة التنظيمية تختلف عن خصوصية الموارد البشرية و العداالات الأخرى فهي نظام تنظيمي و مورد بشري في الوقت نفسه، فهذه العدالة تمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية عناصر تنظيمية أخرى، فهي تمتلك القدرة على التناسق و التنسيق التكاملي، الحكم، التقدير و التصور و هذا ما يمثل خصائص ارتقائها، و من بين هذه الخصائص نذكر ما يتعلق بالموارد البشري منها:



النتائج الجيدة هي السلوك و ليست الإمكانيات المادية عندما ذهب خبراء أوروبا إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية أو الإقتصادية هي نفسها و لا تختلف عنها كثيرا في أوروبا ومن ثمة أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأداةي و الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، و من ثمة استنتجوا شعار عام لازال ساريا إلى اليوم و هو : أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان و ليست بفضل أدوات العمل (هشام، 2006: 47).

التحفيز بالترغيب إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة حيث أن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت شعار التخويف، وفي حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب و أهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا.

قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة: إن الموارد البشرية دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل كم متى و أين تعمل، و لماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، و نأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل و في أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال و الواجبات التي تحتاج إلى تطورات و تخيلات الإنسان و أحاسيسه و عواطفه و تقديراته. الميل الاجتماعي للإنسان فالمخلوق البشري اجتماعي بطبعه يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته، و لذلك و جب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتية و بين الجماعة كتكوين له اعتباره. تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية: فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شئ داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات، و إن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل و مع ذلك فإن نوع العمل لا بد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور.



طاقة الإنسان على إحداث التغيير: إن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوماً إلى الأشياء الجديدة و المغايرة، و كل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسياً لقبول التغيير، و من هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقياً و رشيداً أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف واجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة (هشام، 2006: 47).

#### 7- تعزيز الرضا الوظيفي في تحقيق فعالية الموارد البشرية:

الرضا الوظيفي: ان العديد من الدراسات والنظريات قد القت الضوء على عوامل تحقيق الرضا عن العمل من عدمه، وبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد نوعية هذه العوامل، فأنهم قد اتفقوا على أن الرضا الوظيفي يعتبر من العناصر التي تساعد في الحث علي تحسين الأداء واستمرارية المنظمة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها ولقد اهتم الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي بدراسة وتحليل الرضا الوظيفي، لما له من أثر فعال على أداء الفرد وسلوكه. وبرز ما يمكن القول عن مفهوم الرضا الوظيفي فقد ظهر مفهومه في بدايات الثلاثينيات من القرن الماضي، من خلال نظرية الرضا الوظيفي الذي بدأ بالعمل بها هوبوك عام 1935 وبعد هذا التاريخ تطور هذا المفهوم على يد العديد من الباحثين أمثال تانبيوم عام 1962 الذي أشار إلى أن الرضا الوظيفي يمثل درجة عالية من الشعور العاطفي لدى العاملين اتجاه الأدوار التي يقومون بها نحو وظائفهم. حيث أكد أن هذا الشعور الايجابي يكون نتيجة العديد من العوامل كالرواتب والحوافز المجزية، عدد ساعات العمل، فلسفة الإدارة العليا والتدريب والتطوير الذي يتلقاه العاملين في المنظمة (العوفي، 2016، 602) ، وأن الرضا الوظيفي هو : "موقف ايجابي أو سلبي من جهة الموظف تجاه وظيفته " كما عرفه روبنس عام 2009 بأنه : "شعور إيجابي أو سلبي عن الوظيفة ينتج من تقييم الموظف لعدد من الخصائص في وظيفته " (بن دحو، 2017: 631). ويعرف الرضا الوظيفي كذلك بأنه: " محصلة الشعور الذي يدركه الفرد عن طريق عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها له المؤسسة" (الخرزاعي، 2013: 574).



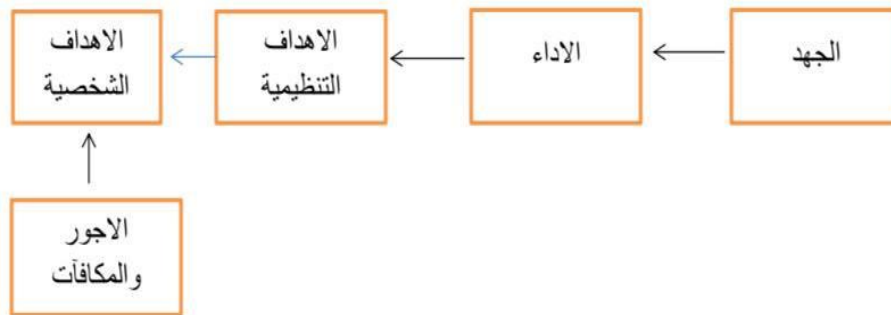
مفهوم الموارد البشرية: تم تعريفها على أنها جميع الأفراد في المجتمع ذكورا وإناثا قادرين على العمل والإنتاج أو الذين ينتظرون دخولهم سوق العمل في فترة زمنية معينة (العصفور, 1996: 130) وبمعنى أكثر شمولاً فإن الموارد البشرية تشمل المهارات والمعرفة والقدرات التي يمتلكها البشر فعلاً أو الطاقات الكامنة المتاحة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع ومعنى ذلك أن الموارد البشرية لا تقتصر على السكان الذين هم في سن العمل فحسب بل تشمل المشاركة الفعلية والكامل المتوقعة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جانب جميع أفراد المجتمع وحسب المعيار الجديد لقياس درجة الازدهار في البلدان المختلفة الذي أعلنه البنك الدولي فإن الموارد البشرية تمثل نسبة أكثر من الثروة الحقيقية وان الدول الأغنى هي التي عادة ما تستثمر في الموارد البشرية (محمد, 2010: 10), ولتحقيق فاعلية ودور الرضا الوظيفي لابد من مراعاة عدة أمور والتي سنجزل في تفصيلها كالاتي:

#### 1-7. الرضا عن الأجور:

بين الأجور و الدوافع: " ما هو نصيبي من أرباح الشركة؟ " سؤال غالبا ما يردده العاملون في الشركات سرا و علنا، و كما نعرف عن دوافع العمل، فإننا نعمل من أجل إشباع دوافع معينة، و لذلك فإننا قبل أن نبدأ في المشاركة في عمل ما نتساءل عن العائد الذي يمكن أن يعود علينا نتيجة أداء عمل معين، و من أهم العوائد التي يمكن أن تعود علينا هي الأجور و المكافآت المالية و المعنوية.

#### 2-7. العلاقة:

إن الأساس في الدوافع البشرية هو أن الإنسان يؤدي عمل معين بجد و نشاط إذا توقع أن يحصل على عائد مناسب من هذا العمل، فمن الطبيعي أن يتوقع الفرد أن الأداء المتميز سوف يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد و إشباع حاجاته (عادل, 388).



شكل رقم (1) العلاقة بين الدوافع والاجور



من الشكل السابق يتضح أن المنظمات تستخدم الأجور لتحفيز العاملين، فالمنظمات تستخدم الأجور كوسيلة للعمل على زيادة درجة ارتباط الفرد بالمنظمة.

### 3-7. أنواع الحوافز التنظيمية:

في سبيلها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها البشرية، تستخدم المنظمة أنواع عديدة من الحوافز، وبصفة عامة يمكن تقسيم الأنواع المختلفة من الحوافز إلى نوعين أساسيين هما:

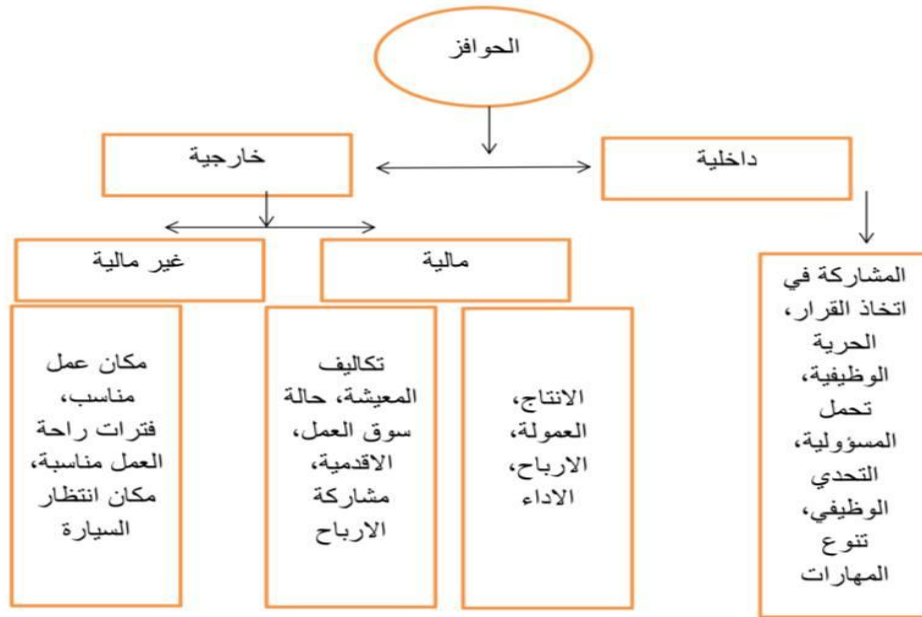
الحوافز الداخلية.

الحوافز الخارجية (مالية، غير مالية).

و فيما يلي شرح للأنواع المختلفة من الحوافز التنظيمية:

### 4-7. الحوافز الداخلية:

هي درجة الإشباع التي يحققها الفرد من الوظيفة ذاتها، و يتحقق هذا الإشباع للفرد داخليا، و مثال ذلك عندما يشعر الفرد بالفخر بالوظيفة التي يؤديها، أو الشعور بالانتماء إلى شركة متميزة و لها مكانتها في السوق، و المصدر الأساسي لإشباع هذا النوع من الحوافز هو الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة، و من الممكن أن تحقق المنظمة هذا النوع من الحوافز الداخلية من خلال عدة أساليب منها: أسلوب الإثراء الوظيفي، أو التناوب الوظيفي.



شكل رقم (2) يمثل هيكل الاجور والحوافز (عادل, ص389)



### 5-7. الحوافز الخارجية:

فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال و ترفقيات و فوائد أخرى، و السمة الأساسية لتلك الحوافز أنها تأتي من خارج الوظيفة، حيث تأتي من جهة خارجية هي الإدارة. و الحوافز المالية يمكن أن تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر، و من أمثلة ذلك الأجور الأساسية و الإضافية و المشاركة في الأرباح. أما الحوافز غير المالية فتغطي عدد كبير من الحاجات البشرية الإضافية، و من أمثلة تلك الحوافز، الأثاث المكتبي المريح، ساعات العمل و الراحة اليومية (عادل، 391).

### 6-7. العوامل الواجب مراعاتها عند وضع سلم الأجور:

العوامل الاقتصادية: و تقسم إلى ما يلي:

- العرض و الطلب على العمالة و مستوى الأجور في السوق.
- مقدرة المؤسسة على الدفع، و هي تتوقف على المركز المالي للمالكين.
- مستوى غلاء المعيشة الذي عليها أن تحسب حسابه، و هو يتحدد بالقوة الشرائية للرواتب.
- الاعتبارات الاجتماعية: مثل، علاوة الأولاد و الزوجة، و يحدد سلم الرواتب مركزاً أدبياً للفرد.
- العوامل النفسية: و تتكون من:
  - حافز نفسي يدفع العاملين للعمل.
  - الاعتراف بجهود الفرد في العمل.
- العوامل الأخلاقية: و هي المساواة في الدفع فيما يتعلق بالوظيفة دون النظر إلى القرابة أو الصداقة.
- القوانين الحكومية: كقانون العمل و العمال الذي يحدد أدنى أجر للعامل، علاوة على غلاء المعيشة، ثم أجور العمل الإضافي.
- التأمينات الاجتماعية: الضرائب السائدة في البلد الذي يعمل فيه العامل.
- الاعتبارات الخاصة بالنقابات و اتحادات العمال: فهي التي تضغط باتجاه تعديل الأجور و انتظام الزيادات، و عند وضع الرواتب يجب الاهتمام بجميع ما سبق على تقديم المساواة (محمد، 2004: 65).



## 7-7. الأجر العادل:

في العصور الوسطى قام المفكر الشهير " توماس الأكويني" بالحديث عن الأجر ذلك من خلال إسهامه في رفع قدر العمل، و تمنى أن يكون الأجر كافيا ليضمن للعامل عيشة راضية بالنسبة لمستوى حرفته، و لكنه أشار بالرجوع في ذلك إلى العادات السائدة و إلى لجان التقدير الموجودة حينئذ.

و يمكن القول بأن الأجر غير العادل من وجهة نظره، كان الأجر المنخفض عن الأجر العادي، و قد كانت هناك فروق معينة و محددة بواسطة التقاليد بين الحرف المختلفة، و بالتالي بين الطوائف المختلفة و بين طبقات العمال المختلفة، و في مقابل الأجر العادل كان واجبا أخلاقيا على العامل أن يبذل جهده و كفاءته الفنية بأمانة. فإذا ما كان العامل غير أمين في عمله، أو إذا نقده المعلم أجرا أقل من الأجر العادل أو أعلى منه، كان ذلك خطيئة كبيرة في نظر الكنيسة.

و إذا ما أراد تاجر أو معلم تحقيق ربح كبير على أساس تنشيط الإنتاج، و صرف أجورا أعلى لحفز العمال لذلك، عد مرتكبا لخطيئة الطمع و حب المال، فلم يكن الربح مشروعاً إلا إذا كان المقصود منه زيادة سعر السلع قليلا عن نفقات شراء المواد الخام و تكلفتها، للإتفاق المتواضع على إعالة الأسرة أو مساعدة الفقراء أو تحقيق منفعة اجتماعية. أما التاجر الذي كان يسعى وراء ربح غير محدود، أي غير عادل، فإنه كان يعد مرتكبا لخطيئة الطمع و حب المال. و فيما يتعلق بأغلبية المصنوعات، فإن أسعارها كانت تحدد على أساس مبدأ السعر العادل الذي يغطي ثمن المواد الخام و أجورا عادلة للصانع (الساعاتي، 1980: 76).

كما تنطوي قضية الدفع العادل على ما يحصل عليه الفرد نتيجة قيامه بعمله، مقارنة بما يحصل عليه الآخرون في نفس المنظمة كنتيجة لأداء عملهم. حيث تلعب الأجور و الرواتب التي يحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول سواء كان فكرياً أو عضليا دورا كبيرا في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية و النفسية و تحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته، و تنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل: الاستقرار بالعمل، تقليل الغياب و الانتظام بالعمل.... الخ، و يؤثر نظام الأجور و الرواتب على نوعية العاملين الذين تستقطبهم المنظمة و الرضا الذي يشعرون به إزاء أعمالهم.

**7-8. العدالة:**

تعتبر شرط أساسي و مهم لأي نظام سليم لبناء هيكل الأجور و الرواتب، و العدالة في الحقيقة مسألة معقدة و نسبية و ذات اتجاهات متعددة، و لذا فإن عدالة الأجور تقتضي أن يكون مبلغ الأجر أو الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات و الخبرة الضرورية اللازمة لشغل الوظيفة (راوية، 2011: 295) ، فالنظام العادل و السليم للأجور و الرواتب يجب أن يتضمن مثلا جعل راتب " المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية و الجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة و بين الوظائف الأخرى في المنظمة التي تتطلب نفس المؤهلات و الجهود و هذا ما يعبر عنه بتحقيق العدالة الداخلية" (خضير، 2007: 175).

**8- الرضا عن التدريب:****8-1. مفهوم التدريب:**

لقد تباينت المفاهيم الفكرية و الفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح و دقيق و يمكن أن يتفق عليه مختلف المفكرين و الباحثين في هذا الحقل العلمي و التطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة، إلا أن هذا التنوع في المفاهيم لم يكن ليتمد إلى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب و إنما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية للمفهوم، و لذا فإن العديد من المفكرين يؤكدون على أن التدريب هو : " منهج علمي و عملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية". كما يرى البعض بأنه " العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف و المهارات أو القدرات و الأفكار و الآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد". و بهذا فإن التدريب هو مجموعة الإجراءات المتبعة من أجل الاكتساب و الإتقان لكفاءة أو قدرة معينة، فالتكوين من هذا المنطلق يسعى لتعليم المعارف و الكفاءات الضرورية لأداء وظائف أو مهام معينة.

**8-2. خصوصيات المدرب الفعال:**

إن المدرب الفعال هو الذي يستطيع بسهولة التعرف على الوضعية البيداغوجية التي يتواجد فيها و هو الذي تكون له القدرة في هذه الحالة على تكيف سلوكه و أساليبه البيداغوجية حسب كل وضعية، كما أنه يتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف المنتظرة من التكوين و الإتقان حسب الحاجات المحددة بكل موضوعية و بأقل تكلفة و بأحسن الوسائل و الأساليب. و لهذا ينبغي أن تتحقق فيه هذه الشروط (محمد، 2011: 74):

- أن تكون له المعلومات الكافية عن المتدرب.



- أن تكون له القدرة الكافية لتكييف الرسالة البيداغوجية على أساس حاجات المتدربين.
- أن تكون له القدرة على التحفيز و أن يمثل عنصر دفع و مساندة للمتدرب.
- أن تكون له القدرة على استعمال أكبر قدر من الطرق و الوسائل البيداغوجية.
- أن تكون له القدرة على متابعة التكوين و أثاره في وسط العمل و المؤسسة.

### 3-8. مراحل عملية التدريب :

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة. و يمكن تقسيم العملية التدريبية إلى المراحل و العمليات الفرعية التالية:

### 4-8. تصميم البرنامج التدريبي:

المقصود بتصميم ( تخطيط ) البرنامج التدريبي هو أن عملية التصميم تمر بخطوات متلاحقة و من أهم هذه الخطوات ما يلي:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

- الأهداف.

- الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، و توضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و يجب عمل تحليل لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.

- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة، المهارات اللغوية، المهارات الفنية و المهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين و كذلك المهارات الفكرية كالتخطيط و غيره.

- وضع المنهاج التدريبي: المقصود بالمنهاج التدريبي هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين و يتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة.

- اختيار أسلوب التدريب و التطوير هناك أساليب عدة للتدريب مثل المحاضرة، تمثيل الدور و غير ذلك من الطرق.

- اختيار المدربين: إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي و ذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقه يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.

- تحديد مكان إقامة برنامج التدريب: يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها، إمكانيات المنظمة المادية و طبيعة المادة التدريبية و كذلك على طبيعة العمل و ظروفه.



- تحديد فترة البرنامج: تختلف مدة المادة التدريبية و ذلك بناءا على طبيعة المادة و على الأسلوب المستخدم و على مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب توفير مستلزمات البرنامج التدريبي و من أهم المستلزمات، قاعات التدريب و وسائل الإيضاح اللازمة و المسؤول الإداري للبرنامج و غير ذلك من المستلزمات.

#### 5-8. تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخرجه إلى حيز التنفيذ و يتم تحديد المكان و الزمان للبرنامج، و في الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج، و في هذه المرحلة يتبين حسن و سلامة عملية التخطيط و مدى إمكانية تطبيقه بنجاح (فيصل, 2007: 139).

#### 6-8. تقييم البرنامج التدريبي:

يتم تقييم البرنامج التدريبي في ثلاثة جوانب أو اتجاهات:

- متابعة و تقييم البرامج التدريبية: و هذا يتطلب استقصاء آراء المديرين و المدربين و المتدربين في البرامج التدريبية، و تتم المتابعة و التقييم قبل التنفيذ أو أثناء عملية التنفيذ أو بعد انتهاء التنفيذ و هكذا تتضح نواحي الضعف فيها فيتم العمل على إصلاحها.

- متابعة و تقييم المتدربين: و يتم ذلك باستخدام الطرق التالية:

1- قياس التحسن في العمل بقياس كمية الإنتاج و جودته و التكاليف و الوقت المستغرق لإنجازه.  
2- معرفة المعلومات و المهارات التي اكتسبها المتدرب من العملية التدريبية و ذلك باستخدام أسلوب اختبارات الأداء لقياس التعلم.

- متابعة و تقييم المدربين: يتم ذلك عن طريق استقصاء لأخذ رأي المتدربين و المدربين عن مدى إمام المدرب بالمادة التدريبية و استخدامه الأساليب التدريبية الفعالة، كالوسائل الإيضاحية المتوفرة و طريقة عرضه لأفكاره، و إيصال المعلومات للمتدرب.

#### 7-8. أنواع التدريب:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتدريب، أثناء المرحلة الوظيفية للفرد في المنظمة (محمد, 2011: 107):

**8-8. التدريب التأهيلي:**

يرشح الفرد لنوعية التعليم وفقا لما يتوفر له من استعدادات، أي ما يستطيع أن يتعلمه، ثم تتحول هذه الاستعدادات من خلال التعليم إلى قدرات، أي ما يستطيع أن يؤديه الفرد حالا، ثم يقوم التدريب في بداية رحلة الفرد الوظيفية، وقبل أن يتسلم وظيفته، بإكسابه المهارات اللازمة، وكذا الاتجاهات المطلوبة، مع فيض من المعلومات عن المنظمة و نظام العمل بها، و حقوقه و واجباته، و قواعد الأداء و أسماء المشرفين و الزملاء و ما إلى ذلك مما يكشف له عن المنظمة.

**8-9. التدريب التنموي ( التطويري ):**

يسعى هذا النوع من التدريب إلى سد الفجوة بين القديم و الجديد، من خلال توفير المعارف الجديدة، و العمل على زيادة و ترقية المهارات في فترة –الوجيزة- ليلحق الفرد بما فاتته، و ليستطيع أن يتعامل مع كل جديد في مجال وظيفته مثل نظم المعلومات الحاسوبية، و أساليب الضيوف، و يستخدم هذا النوع من التدريب طيلة حياة الموظف، كلما جد جديد أو إن التعامل كان يتأهل للترقية.

**8-10. التدريب التحويلي:**

عندما تحاول المنظمة إحداث تطوير في العمالة، قد يكون من شأنه تحويل جزء منها من هؤلاء وظائف إلى وظائف نوعية أخرى، و حتى يتم ذلك لابد من اكتشاف استعدادات كامنة فالمرغوب تحويلهم، و إذا اكتشفت، يصمم برنامج التدريب التحويلي، الذي يحتوي على فيض من المعارف تعمل على تحويل الاستعدادات إلى قدرات، ثم إكساب هؤلاء الأفراد المهارات اللازمة للأداء، و إعطائهم جرعة الاتجاهات المطلوبة، حتى يتحول سلوكهم الأدائي إلى السلوك المطلوب (حجازي، د/ت:311).

**8-11. أهمية التدريب:**

لا حاجة لشرح فوائد التدريب فهي كثيرة، و يكفي أن نذكر منها:  
- تحسين أداء الفرد: و ينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه و تحسين جودته بأدنى تكلفة، و أقل جهد، و في أقصر وقت.

- مواكبة التطورات التكنولوجية: عن طريق مواكبة التدريب يمكن من خلاله مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة التنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات الحديثة و المعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال و صيانة كل ما هو



جديد من الأجهزة الحديثة، أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة و استيعاب التنظيم الحديث (قريفة, 2016: 68).

- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسه، و بذلك يوفر وقتهم و يجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنظمة.

- تخفيض نسبة حوادث العمل: كلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنظمة في معالجة عمالها، و أدى ذلك إلى زيادة إنتاجها، و بالتالي زيادة مبيعاتها و أرباحها (محمد, 2011: 101).

- تحقيق الاستقرار الوظيفي: إن العامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضى الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، و هكذا يتم حفز العمال لرضاهم عن المؤسسة و شعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى (خضير, 2007: 125).

#### 8-12. التدريب العادل:

إن النشاط التدريبي هو عملية مستمرة يمارسها الإنسان الفرد منذ ولادته و تستمر مرافقة له طيلة حياته، و من مقتضيات تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته المتنامية داخل إطار المنظمات التي يعمل بها الفرد، سيما إذا تم اعتبار المنظمة كوحدة اجتماعية هادفة يستقي من خلالها الأفراد العديد من القدرات الكفيلة بتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة التي يعملون بها باستمرار.

و من هنا تبرز أهمية عملية التدريب في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين، و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، و من الممكن أن يتم تقديم برامج التدريب التي تحقق الاستفادة لكل من الفرد و المنظمة في نفس الوقت، حيث ينبغي على المنظمة أن تتحاشى أن يخدم نشاط التدريب أحدهما (الفرد أو المنظمة) دون الآخر (محفوظ, 2010: 311).

#### 9- الرضا عن الترقية:

##### 9-1. مفهوم الترقية:

هي نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى و مزايا أو امتيازات أكثر، أو أهمية أكبر، أو كل هذه المزايا مجتمعة. و من ناحية أخرى فقد لا يترتب عن الترقية زيادة في الأجر، إذا كانت من وظيفة لأخرى في نفس المستوى أو الدرجة الوظيفية، و



هكذا تكون الترقية معنوية أساسا، ذلك مثل ترقية موظف بأحد البنوك من موظف شباك إلى مراجع في نفس الدرجة الوظيفية (محفوظ، 2010: 311).

و في كل الحالات يجب أن تقوم الترقية على أساس موضوعي، و ألا تكون مجرد وسيلة لتحسين دخل الموظف أو مكافأة معنوية له بقدر ما تكون توفيقا بين القدرات المتعاطمة للفرد و بين خصائص المنصب المرقي إليه، كما يجب أن تسهم خطط و برامج الترقية في تحقيق كل من أهداف الأفراد العاملين، و أهداف المنظمة معا، و يتطلب ذلك مراعاة كل من الطموحات الشخصية للأفراد، و مستوى كفاءتهم، مع عدم خلق مستويات رئاسية جديدة لا تتطلبها أهداف أنشطة المنظمة، و من ناحية أخرى يجب أن تستند خطط الترقية إلى الوصف الموضوعي للوظائف التي سيرقى الأفراد إليها، و مدى تناسبها مع خصائصهم و مهاراتهم الفنية و التعاملية.

### 9-2. الأهداف التنظيمية للترقية:

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن و التقدير و إثبات الذات، بإتاحة فرص التطور و التقدم الوظيفي.
- زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- التكامل.

- آليات تخطيط الموارد البشرية، و تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.

### 9-3. الترقية من داخل أو خارج المنظمة:

هناك بديلان لشغل المناصب بالمنظمة، فإما أن تشغل بترقية أفراد من داخل المنظمة، أو بتعيين أفراد من خارجها، و إذا كانت ترقية موظفي المنظمة لشغل مثل هذه المناصب –إن كانوا مناسبين لها- تتضمن إتاحة فرص تطويرهم و تقديرهم، فلا يمكن إغفال أهمية تعيين عناصر جديدة من خارج المنظمة إذا تعذر توفر الكفاءات المناسبة من داخلها، أو إذا توفر أفراد متميزون خارج المنظمة، و أحيانا تحتاج المنظمة إلى خبرات و اتجاهات جديدة ممثلة في من يعينون.

### 9-4. الرضا عن معايير تقييم الأداء:

تستخدم عدة مصطلحات للدلالة على تقييم الأداء منها: نظام تقييم الكفاءة، نظام تقارير الكفاءة، نظام تقييم العاملين..... إلخ، و يفضل استخدام مصطلح تقييم الأداء. حيث عرفه بيتش BEACH بأنه: " التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل و كرامته في التطور".



و يمكن تعريفه بأنه: " النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء".  
و بهذا فإن عملية تقييم الأداء هي: عملية شاملة تعني كل الأفراد مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي، و مهما كانت اختصاصاتهم، و هذا حتى يشعر الجميع بالعدالة، و أن أي فرد في السلم الوظيفي مرهون بمدى قدرته على تحقيق مستوى الأداء الجيد دون خضوعه لاعتبارات أخرى " (سعيد، 2008: 140).

### 10. تحليل إجابات العينة المبحوثة والخاصة بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية:

من خلال توزيع نموذج الاستبانة المعدة لهذه الدراسة على مجموعة من العاملين في المؤسسات الخدمية وتحليل إجابات العينة المبحوثة والخاصة بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية في المؤسسات الخدمية، يوضح الجداول التالية التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإبعاد العدالة التنظيمية في تلك المؤسسات:-

أ- **العدالة الاجرائية:** والتي بمعناها المشاركة في اتخاذ القرارات ومعايير تقييم الأداء وتطبيق الجزاءات الثواب والعقاب والتي تقتضي ضرورة احساس الموارد البشرية بالعدالة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات .

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة (1)		اتفق (2)		محايد (3)		لا اتفق (4)		لا تفوق بشدة (5)		المتغيرات
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
1.029	3.32	9	20.5	20	45.5	8	18.2	6	13.6	1	2.3	X1
0.741	3.09	8	18.2	26	59.1	8	18.2	2	4.5	-	-	X2
0.818	3.43	3	6.8	25	56.8	10	22.7	6	13.6	-	-	X3
0.829	3.32	6	13.6	22	50.0	12	27.3	4	9.1	-	-	X4
1.083	3.61	5	11.4	20	45.5	8	18.2	9	20.5	2	4.5	X5

1. بلغ الوسط الحسابي للمتغير x1 (3.32) وانحراف معياري (1.029) وهو اكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير الى وضوح العبارة (المشاركة في اتخاذ القرارات ومعايير تقييم الأداء).

2. بلغ الوسط الحسابي للمتغير x2 (3.09) وانحراف معياري (0.741) وهو اكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير الى وضوح العبارة (تطبيق الجزاءات الثواب والعقاب والتي تقتضي ضرورة احساس الموارد البشرية بالعدالة فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرارات).



3. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $x_3$  (3.43) وانحراف معياري (0.818) وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى وضوح العبارة (أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار والسماح لهم بتقديم الاقتراحات والأمر الذي يجعل المورد البشري يدخل في علاقة تبادلية مع المؤسسة).

4. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $x_4$  (3.32) وانحراف معياري (0.829) وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى وضوح العبارة (العامل له شعور بقيمة وجوده في المؤسسة) (1) يقوم بإعطاء كل ما لديه من معلومات كما يسعى لجعل أهدافه تتماثل مع أهدافها).

5. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $x_5$  (3.61) وانحراف معياري (1.083) وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى وضوح العبارة (تطبيق مبدأ العدالة التدريب إذ لا بد أن يعمل على سد الفجوة بين المعارف والمهارات الحالية للموظف).

ب- **عدالة التعاملات:** يتعلق هذا المفهوم بتطبيق الإجراءات القانونية بشكل سليم و يمكن تعريفه بأنه مدى إحساس العاملين بالمعاملة العادلة و ذلك عند تطبيق الإجراءات الرسمية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة (1)		(2) اتفق		محايد (3)		لا اتفق (4)		لا تفق بشدة (5)		المتغيرات
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
0.788	3.27	6	13.6	23	52.3	12	27.3	3	6.8	-	-	X6
0.625	2.93	9	20.5	30	68.2	4	9.1	1	2.3	-	-	X7
0.838	3.36	6	13.6	20	45.5	14	31.8	4	9.1	-	-	X8
0.878	3.14	11	25.0	19	43.2	11	25.0	3	6.8	-	-	X9
0.922	3.18	9	20.5	23	52.3	8	18.2	3	6.8	1	2.3	X10

1. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $x_6$  (3.27) وانحراف معياري (0.788) وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى وضوح العبارة (يشعر العاملون في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم).

2. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $x_7$  (2.93) وانحراف معياري (0.625) وهو أقل من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى غموض العبارة (المؤسسة قادرة على اكتساب وخلق عدالة التعامل وفق مبدأ مهني انساني).

3. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $x_8$  (3.36) وانحراف معياري (0.838) وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى وضوح العبارة ( تسعى المؤسسة إلى تحويل



العدالة الضمنية الموجودة لدى أصحاب الخبرة إلى عدالة صريحة عن طريق تبادل الخبرات والمشاركة).

4. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $9 \times (3.14)$  وانحراف معياري (0.878) وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى وضوح العبارة (المؤسسة تسعى إلى خلق العدالة عن طريق إشراك العاملين بهدف تحسين ممارستهم).

5. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $10 \times (3.18)$  وانحراف معياري (0.922) وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى وضوح العبارة (إن لخلق العدالة دور مهم وفعال في تطوير حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة).

ت- **العدالة التوزيعية:** ولتحقيق العدالة التنظيمية لابد من تحقيق العدالة التوزيعية الأجور التدريب الترقية حيث يجب أن يكون نظام الأجور عادلاً بمعنى توافقه مع المسؤوليات والمهام المناطة للوظيفة وبالحرور فإن مستوى الأجور يجب أن يتناسب مع متطلبات أداء الوظيفة بالعدالة هنا يجب أن تُلبي رغبة العاملين في الحصول على عائد مادي مناسب مقابل أداء الوظيفة فهذه المتتالية السلوكية تؤدي للموارد البشرية على أداء مهامها في الوقت المناسب وبكفاءة عالية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة (1)		اتفق (2)		محايد (3)		لا اتفق (4)		لا تفق بشدة (5)		المتغيرات
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
0.719	3.25	5	11.4	25	56.8	12	27.3	2	4.5	-	-	X11
0.821	3.50	3	6.8	22	50.0	13	29.5	6	13.6	-	-	X12
1.067	3.52	6	13.6	19	43.2	12	27.3	4	9.1	3	6.8	X13
0.983	3.68	4	9.1	16	36.4	16	36.4	6	13.6	2	4.5	X14
1.010	3.84	3	6.8	15	34.1	14	31.8	10	22.7	2	4.5	X15

بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $11 \times (3.25)$  وانحراف معياري (0.719) وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى وضوح العبارة (لتحقيق العدالة التنظيمية لابد من تحقيق العدالة التوزيعية المتمثلة بالأجور والتدريب والترقية).

1. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $12 \times (3.50)$  وانحراف معياري (0.821) وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى وضوح العبارة (نظام الأجور عادلاً ويكون توافقه مع المسؤوليات والمهام المناطة للوظيفة).



2. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $x_{13}$  (3.52) وانحراف معياري (1.067) وهو اكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير الى وضوح العبارة (إن مستوى الاجور يجب ان يتناسب مع متطلبات أداء الوظيفة بالعدالة).

3. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $x_{14}$  (3.68) وانحراف معياري (0.983) وهو اكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير الى وضوح العبارة (ان التوزيع العادل يلبي رغبة العاملين في الحصول على عائد مادي مناسب مقابل أداء الوظيفة).

4. بلغ الوسط الحسابي للمتغير  $x_{15}$  (3.84) وانحراف معياري (1.010) وهو اكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) الذي يشير إلى وضوح العبارة (المتتالية السلوكية في التوزيع تؤدي للموارد البشرية على أداء مهامها في الوقت المناسب وبكفاءة عالية).

#### 11. الاستنتاجات:

- الأثر التشجيعي للعدالة التنظيمية في المؤسسات الخدمية هو قدرتها على تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وولائهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- زيادة الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون بالعدالة في التوزيع (الأجور والمكافآت)، والإجراءات (سياسات الترقية)، والتفاعلات (الاحترام من الإدارة)، فإن رضاهم عن عملهم يرتفع. هذا الرضا يؤدي مباشرة إلى تحسين الأداء وتقديم خدمة أفضل.
- تعزيز الالتزام التنظيمي العدالة تجعل الموظفين يشعرون أنهم جزء من كيان يحترمهم ويقدرهم. هذا الشعور يعزز الالتزام العاطفي بالمنظمة، ويجعلهم أكثر استعداداً لتقديم جهد إضافي يتجاوز متطلبات الوظيفة.
- تقليل السلوكيات السلبية الشعور بعدم العدالة هو أحد الأسباب الرئيسية للسلوكيات السلبية مثل الغياب المتكرر، التسرب الوظيفي، أو الانخراط في سلوكيات معاكسة للإنتاجية (مثل إهمال الواجبات أو نشر الشائعات). العدالة التنظيمية تعمل كعامل وقائي يقلل من هذه السلوكيات.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء الموظفون الذين يشعرون بالعدالة يكونون أكثر حماساً، إيجابية، وابتكاراً. هذا ينعكس بشكل مباشر على تجربة العميل، حيث يتم تقديم الخدمات بكفاءة، احترافية، وود.



- بناء مناخ عمل إيجابي وثقافة مؤسسية قوية العدالة التنظيمية تخلق بيئة من الثقة والشفافية. عندما يثق الموظفون في نزاهة الإدارة، يرتفع مستوى التعاون والتنسيق بينهم، مما يعزز العمل الجماعي ويدعم ثقافة مؤسسية صحية وقوية.

**12. التوصيات:** من خلال ما تقدم يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الموجهة لكل من الباحثين والمؤسسات الخدمية المعنية والدراسات المستقبلية:

- التركيز على الأبعاد الفرعية للعدالة التفاعلية ويُنصح بالتمعق في دراسة الأثر المنفصل لكل من العدالة الشخصية (الاحترام واللياقة في التعامل) والعدالة المعلوماتية (كفاية وصدق التفسيرات للقرارات)، وتحديد أيهما له الأثر التشجيعي الأكبر على سلوكيات العاملين في القطاع الخدمي.  
- دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدّلة وتحليل دور متغيرات أخرى قد تتوسط العلاقة (مثل الرضا الوظيفي أو الثقة في الإدارة) أو تعدّلها (مثل ثقافة المنظمة أو القيادة الأخلاقية) بين العدالة التنظيمية والسلوكيات الإيجابية.

- استخدام المنهجية النوعية (Qualitative) والمختلطة وإضافة المقابلات المعمقة (المنهج النوعي) إلى الاستبيانات (المنهج الكمي) لتوضيح كيفية ترجمة إدراك العدالة إلى سلوك تشجيعي فعلي، والحصول على أمثلة حية من واقع المؤسسات الخدمية.

- التخصص في أنواع المؤسسات الخدمية وإجراء دراسات مقارنة بين أنواع مختلفة من المؤسسات الخدمية (مثل المستشفيات، البنوك، الجامعات) لتحديد ما إذا كان الأثر التشجيعي للعدالة التنظيمية يختلف باختلاف طبيعة الخدمة المقدمة والجمهور المستهدف.

#### المصادر:

1. بن دحو , سمية سهيل مقدم (2017), العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي , مجلة التنمية البشرية , العدد: 7 , وهران.
2. جميل, طاهر وصالح العصفور, الدليل الموحد لمفاهيم ومصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي للتخطيط, ط1, الكويت, 1996.
3. الساعاتي , حسن (1980). علم الاجتماع الصناعي. ط2. لبنان: دار النهضة العربية.
4. الخزاعي, ماهر علي (2013), اثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد جامعة دمشق.
5. خضير, كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة (2007). إدارة الموارد البشرية. ط 1.الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة.



6. راتب، السعود و سوزان سلطان (2009). " درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ". مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25، العدد 2.
7. حسن، راوية، و محمد سعيد سلطان (2011). إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد. مصر: دار التعليم الجامعي.
8. سامية، خميس أبو بندا (2007). " العلاقة بين المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة "، رسالة الماج بينلو، الجامعة الإسلامية غزة.
9. سعيد، بن يمينة (2008). فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الاجنبية العمالة في الجزائر واثره على سلوك العامل، اطروحة دكتوراه , جامعة الجزائر.
10. ابو جاسر , صابرين مراد نمر (2010), اثر ادراك العاملين للعدالة التنظيميه على ابعاد الاداء السياقي, رساله ماجستير الجامعه الاسلاميه غزه.
11. عادل، محمد زايد (2003). إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر، شركة بانتيبت.
12. علي، غربي و آخرون (2007). تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
13. العوفي، زهور عمران مرزوق (2016)، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، مجلة الدراسات العربية في التربية و علم النفس ، العدد: 8 ، تبوك.
14. فؤاد افرام البستاني (1999)، منجد الطلاب، ط4، دار المشرق.
15. فيصل، موسى حسونة (2007). إدارة الموارد البشرية، ط1، الاردن، دار اسامة للنشر والتوزيع.
16. قاسم، نايف علوان (2007). " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ". مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 70.
17. قريفة، اسماء (2016). العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة البليدة , اطروحة دكتوراه.
18. كامل بريز (1997)، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، ط1، لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
19. محفوظ، أحمد جودة (2010). إدارة الموارد البشرية. ط1.الأردن: دار وائل للنشر.
20. محمد، عبد العليم صابر و خالد عبد المجيد تعيلب (2010)، اداره الموارد البشريه، ط1، مصر دار الفكر الجامعي.
21. محمد، حافظ حجازي (د/ت). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.



22. محمد، فالح صالح (2004). إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل. ط1. الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
23. منير، بن دريدي (2013). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب - الحوافز . ط 1. الأردن: دار الإبتكار للنشر والتوزيع.
24. نواف، موسى شنتاوي (2013). و ربما محمود العقلة. " العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك و علاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها و سبل تحسينها ". مجلة العلوم التربوية و النفسية، العدد 4، ديسمبر.
25. هشام، بوكفوس (2006). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رسالة الماجستير، جامعة قسنطينة.
26. وليد، حليم غازي (2011). دوافع و احتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي. مصر: الدار الجامعية.
27. خلالية، هاجر; برجى، فاطيمة الزهراء (2022), العدالة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية, المستودع الرقمي بجامعة طيبة, URI: <http://dspace.univ-13680/123456789guelma.dz/jspui/handle/>
28. الدلاش, صفاء عبد الحميد عبد العزيز (2024), تأثير العدالة التنظيمية والتماثل التنظيمي كمتغيرين وسيطين بين القيادة الأخلاقية والإرتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات الغزل والنسيج التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا, المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية, العدد 3.
29. المصباحي, الهام عبدو (2024), أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو الأدوية بأمانة العاصمة, المجلة الإماراتية للأعمال والاقتصاد والدراسات الاجتماعية, مج 3, عدد 2.
30. خياط, أميرة (2020), العدالة التنظيمية, المحددات والنتائج, مجلة الخلدونية, مج 12, عدد 1.
31. غزالي, مراد (2023), العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي, دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج, الجزائر.