

العدالة التنظيمية في إطار إدراكات العاملين (دراسة ميدانية)

الباحثة طيف

م. د. ناظم جواد الزبيدي

نوري عبد الحميد

جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

مستخلص

يهدف هذا البحث الى تحديد اثر الاختلاف في ادراكات العاملين للعدالة التنظيمية في المنظمات قيد البحث. وقد تم اعتماد الادراك كمتغير تفسيري، اما العدالة التنظيمية فمثلت المتغير الاستجابي بانواعها الثلاث (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية)، ولتحقيق اهداف البحث فقد تم اختيار دائرة صحة بغداد/ الكرخ مجتمع للدراسة. وجرى تصميم استبانة ووفق مقياس خماسي الدرجات وجرى تحليل البيانات باستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة. واستخلص البحث عدة نتائج اهمها ان ادراك العاملين لاهمية العدالة التوزيعية يفوق باقي الاهتمامات بالنسبة للعدالة التفاعلية والعدالة الاجرائية، وهذا يعطي مؤشر حقيقيا للادارة القائمة على هذه الدائرة بضرورة ان تكون عادلة في هذا الجانب الذي يدركه الافراد بشكل كبير، ومن ثم اعتماده كعامل دفع وتحفيز للافراد في انجاز وظائفهم.

مشكلة البحث

يعد الإدراك أكثر الجوانب السيكلوجية التي تؤثر على طبيعة الاتصالات التنظيمية بين الأعلى والأدنى وبالعكس، كما انه يؤثر على العلاقات بين العاملين في المنظمة ولان الإدراك عملية ذهنية تمكن الشخص من فهم وتفسير الظواهر المحيطة به، فان هذه العملية ليست متماثلة لدى الجميع بالوعي نفسه إدراكا وتفسيرا للمثيرات. ولعل نظام المكافآت من مرتبات وأجور وحوافز وأنظمة المنظمة وقوانينها وعلاقات العاملين تشكل جملة من المثيرات او المنبهات المادية وغير المادية التي تسترعي انتباه الشخص فان استجابة الحواس والعقل لها سوف لا يكون بذات الشاكلة وبالتالي سيكون السلوك مختلفا بين الأشخاص إزاء المثير او المنبه نفسه. فقد يرى بعض العاملين أن في عدالة التوزيع تجسيدا لعدالة المنظمة في حين يرى آخرون أن العدالة الإجرائية هي الأكثر تجسيدا لعدالة المنظمة وكذلك الحال للعدالة التفاعلية. وإذا كان موضوع الإدراك قد اشبع نقاشا في أدبيات الإدارة وكذلك موضوع العدالة التنظيمية، فانه بالواقع الميداني ما زال يشكل مشكلة قائمة بذاتها وعلى هذا الأساس تجسدت مشكلة البحث في تساولين رئيسين هما:

- 1- هل يتماثل العاملون في المنظمة المعنية بالبحث في إدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية أو أن هناك تباينا في إدراكهم؟
- 2- هل هناك تأثير لادراكات العاملين على أبعاد العدالة التنظيمية؟ وأي الأبعاد أكثر استجابة لديهم؟ وكيف يمكن قياسها؟

أهمية البحث واهدافه

فرضيات البحث

الفرضيات الرئيسية للدراسة

أ- تفترض الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي وقد تفرعت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

1- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التوزيعية

2- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة الاجرائية

3- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التفاعلية

ب- تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التوزيعية

2- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة الاجرائية

3- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التفاعلية



مجتمع وعينة البحث

اختيرت دائرة صحة بغداد الكرخ وهي احدى دوائر وزارة الصحة كميدان لتطبيق الجانب العملي من البحث، واشتملت عينة البحث على (٥١) مدير وطبيب يعملون في هذه الدائرة ويشكلون نحو (٨٠%) من العدد الكلي البالغ (٦٤)، بسبب عدم تواجد قسم منهم لاغراض التنسيب او الاجازات الدراسية.

أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات بالاعتماد على مصدرين هما:

١. المصادر النظرية: تتمثل باستخدام المراجع والمصادر العربية والاجنبية المتوفرة في المكتبات لبناء الاطار النظري وكذلك الاستعانة والاستفادة من شبكة الانترنت.
٢. الجانب العملي: كانت الاستبانة تمثل العامل الاساسي في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب العملي، بالإضافة الى اجراء المقابلات مع عينة البحث والاستعانة بالسجلات الرسمية الموجودة في دائرة صحة بغداد/ الكرخ.

وقد خضعت استبانة الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات:

الصدق: ويقصد به صدق فقرات الاستبانة لقياس ما صُممت من اجله وذلك بترتيب مجموع درجات الاجابه على المقياس إلى مجموعتين حيث تم اخذ ٢٧% من أعلى الدرجات و ٢٧% من أدناها وإيجاد الفرق بين المجموعتين بحساب المتوسط والانحراف المعياري للمجموعتين واختبار (t)، حيث تمثل الفروق المعنوية بين المجموعتين صدق المقياس (أبو النيل، ١٩٨٥: ٩٠-١٨٤) نقلا عن (الساعدي، ٢٠٠١: ١٢١) حيث بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (٠.٨٠) وهو معامل جيد، وقد اجري اختبار ثبات المقياس باستخدام معادلة (ألفا- كرونباخ) حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٨٢) وهو معامل يؤكد ثبات المقياس وصلاحيته للتطبيق.

الثبات: وهو حصولنا على نفس النتائج فيما إذا أعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها بفارق زمني، وتم استخدام طريقة التجزئة النصفية (split half) وإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الأزوجية ويجري تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Sperman-Brown) فإذا كان معامل الثبات (٠.٦٧) على وفق معادلة (Sperman-Brown) فإنه يُعد كافياً. (نقلا عن الساعدي، ٢٠٠١: ١٢٤)، ولأغراض هذه الدراسة فقد بلغ معامل الثبات (٠.٧٩) حيث يُعد معاملاً جيداً يؤكد الثبات.

الأساليب الإحصائية المعتمدة

أن طبيعة بيانات الدراسة هي طبيعة لا معلمية (non parametric) لذا يستوجب إتباع أساليب إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار البيانات وعلى هذا الأساس فقد اعتمدت الباحثة الأساليب الآتية:

- ١- النسبة المئوية (percentage): لعرض البيانات المتعلقة باختيار عينة البحث ووصفها.
- ٢- الوسيط (Median): لتشخيص واقع متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة من خلال إجابات العينة.
- ٣- المدى (range): وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المجموعة.
- ٤- نسبة الأهمية في مساحة المقياس: تستعمل لبيان درجة أهمية استجابات المبحوثين على استمارات الاستبانة، وتقارن نسبة الإجابة على مساحة المقياس مع مستويات الأهمية لاستخراج درجات الأهمية.
- ٥- معامل التحديد الزائف (pseudo R-square) ويرمز له (P-R²) لكون البيانات لا معلمية فيستعاض عن استخراج معامل التحديد المصحح أو المعدل (R²) بمعامل التحديد الزائف لاختبار أهمية متغيرات الدراسة ولاسيما المتغيرات التفسيرية ومدى قدرتها على تفسير التباين الحاصل في المتغير الاستجابي.
- ٦- معامل الارتباط كندال: هو معامل ارتباط لا معلمية يستخدم لتشخيص العلاقة بين متغيرين أو أكثر أخذاً في الاعتبار تعديل التشوهات التي تحصل في البيانات جراء تشابه إجابات المبحوثين على استمارات الاستبانة.
- ٧- اختبار (T) (T test): لاختبار معنوية معامل الارتباط كندال.
- ٨- اختبار (F): لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار البسيط.
- ٩- معامل الانحدار البسيط (Simple regression coefficient): لقياس تأثير متغير مستقل في متغير معتمد.

وقد تمت الاستعانة بالبرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS.14) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

الإدراك Perception

تمهيد

يهتم علماء النفس وحتى الناس العاديين أحيانا بتفسير ظاهرة اختلاف إدراك الأفراد للعالم من حولهم، والثابت هو أن الأفراد يتباينون في إدراكهم للشيء ذاته فما قد يبدو جميلا لأحدهم قد لا يبدو كذلك لشخص آخر. هذا الاختلاف في الإدراك ينبغي أيضا أن يؤخذ بنظر الاعتبار دوما عند تفسير السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمات.

أولاً: مفهوم الإدراك

منذ أيام أفلاطون وتلميذه أرسطو كان هناك دوما نقاش وجدل دائران عن الحقيقة وكيفية إدراك الأفراد لها. فقد أكد أفلاطون بفلسفته المثالية أنه لا وجود مستقل للحقيقة في عالم المدركات. إذ أن الحقيقة تكمن في العقل نفسه الذي يضفي المعنى الحقيقي على الأشياء المدركة، في حين أن أرسطو وأتباع مذهبه الفلسفي (الذي يطلق عليه أحيانا الواقعية الساذجة) يقول للحقيقة وجود مستقل عن العقل، لذا فإن أحد المحاور الأساسية بين الفلسفتين المثالية الأفلاطونية والواقعية الأرسطوية هو الإدراك.

والإدراك من الناحية اللغوية يعني عملية الاستيعاب أو الفهم عبر وسائل الحس المختلفة أما من الناحية السيكلوجية، فهو عبارة عن وعي واحد موحد يتم لدى الفرد للمثيرات المختلفة عبر العمليات الحسية. وهو أيضا عملية سيكلوجية مستمرة يعيشها الفرد طوال حياته نتيجة لتفاعله مع المثيرات البيئية المختلفة عبر حواسه بحيث تمكنه من استقبال واختيار وتنظيم هذه المثيرات ومقارنتها مع مخزون المعلومات المتوفرة لديه وفهمها وتفسيرها وبالتالي اتخاذ القرار المناسب (السلوك) للتفاعل مع هذه المثيرات (المدهورن والجزراوي، ١٩٩٥ : ٢٠٧-٢٠٨).

لقد أودع الله سبحانه وتعالى في عقل الإنسان وروحه كثيرا من الأسرار التي ما زال فهمها مستعصيا على العلماء، وما محاولات العلماء المستمرة لتقليد ومحاكاة عملية الإدراك الإنسانية في الحاسوب أو فيما يسمى بالروبوت (الإنسان الآلي) إلا اعتراف من هؤلاء العلماء بعظمة ودقة الخالق (داغر وصالح، ٢٠٠٠ : ٢٧٧-٢٧٨).

حيث انشغل علماء النفس بدراسة ظاهرة الإدراك تجريبيا، وقد تجمعت حقائق ومعلومات كثيرة عن ظاهرة الإدراك كانت لها أهمية علمية وتطبيقية عظيمة الفائدة. وإذا أردنا تحديد الإدراك بتعريف فيمكن أن نقول أن الإدراك الحسي مصطلح يشير إلى قدرة الإنسان على استخدام ميكانيكياته الحسية بقصد تفسير وفهم البيئة المحيطة به أو أنه عملية توسطة لاستخلاص النتائج المنظمة عن العالم الحقيقي للزمان والمكان والأشياء والحوادث، أو أنه عملية ينجم عنها اختزال بيئة معقدة إلى نظام مبسط يستطيع الجهاز العصبي السيطرة عليه (صالح، ١٩٨٢ : ١٤).

وقد عرف Kreitner (1992) الإدراك على أنه عملية ذهنية ومعرفية تمكننا من فهم وتفسير ما يحيط بنا (Kreitner & Kinicki, 1992 : 126).

أن علاقتنا بالناس هي الأساس لمعظم ما نشعر به من رضا أو عدم رضا ومن نجاح أو فشل، بل والاساس أيضا لتكيفنا النفسي الكلي حسنا كان أم سيئا . وبالتالي فإن طريقة تفاعلنا مع الناس تعتمد على الكيفية التي ندركهم بها والطريقة التي نفسر ونفهم بواسطتها سلوك هؤلاء الناس وبالأخص سلوكهم الذي يهمننا.

ولهذا فإن أي تحريف يلحق بإدراكنا للآخرين يؤثر تأثيرا عميقا في نمط حياتنا كله. (أمسلي وآخرون، ١٩٩٣ : ٣١). أن أصحاب الرأي أن كانوا متفقين على شيء فهم مختلفون على أشياء كثيرة. فالجميع متفق على أن الأشخاص يدركون الأشياء، لكن كيفية إدراكهم لهذه الأشياء وفهمهم لها هي الأمور التي لا تزال موضع خلاف بين جمهرة أصحاب الرأي والمفكرين الإداريين.

وهذا يعني أن الظاهرة يتم إدراكها وفهمها بطرق مختلفة وذلك بحسب تباين مستويات إدراكات الأشخاص واختلافها والتي بحقيقتها ما هي إلا مناظير متباينة لكل واحد منهم (المؤذن، ١٩٩٧ : ٧٨ - ٨٠). كما أكد أيضا على أن الإدراك يعني عملية فهم البيئة المحيطة بالإنسان وإعطائها معنى أي هو ملاحظة الفرد لشيء أو علاقة أو حدث معين من خلال حواسه الخمس. وأشار أيضا إلى أن الإدراك يمثل الصورة التي ينظم بها الفرد خبراته التي يمر بها وانطباعاته التي يكونها ويفسرها وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها، فهو عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً (المؤذن، ١٩٩٧ : ٨٠).



والإدراك هو الطريقة لتكوين انطباعات حول الذات وحول الآخرين وحول تجارب الحياة اليومية كما انه طريقة لعرض وتصفية المعلومات المتجمعة سابقا والتي تؤثر على الناس، لذلك فان دقة ونوعية إدراك الشخص لها تأثير كبير وأساسي على استجابته للحالة الموجودة (50 : Schermerhorn et al. , 1998). كما يعرف الإدراك على انه العملية التي بواسطتها يقوم الأفراد بتنظيم وترجمة انطباعاتهم الحسية لأجل إعطاء معنى لمحيطهم أو بينتهم (Robbins,2000:23).

إن الإدراك هو العملية التي يجري من خلالها اختبار وتنظيم وتقويم المنبهات البيئية وجعلها ذات معنى للفرد. فالعملية التي يعالج من خلالها عقل الإنسان المعلومات المستلمة من البيئة تسمى الإدراك. (داغر وصالح، ٢٠٠٠ : ٢٧٨).

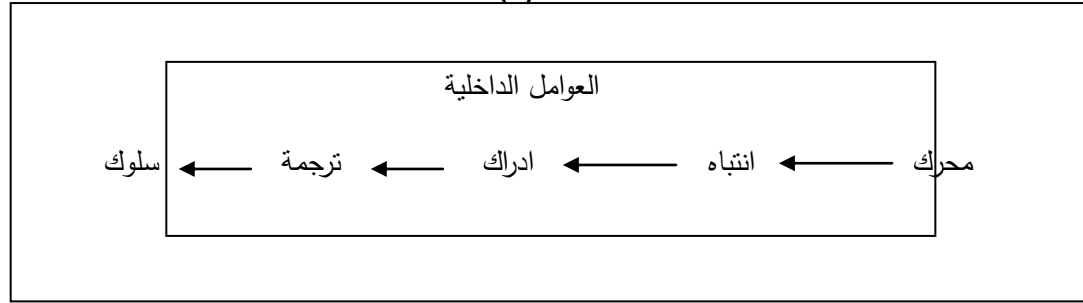
أما (Champoux) فيعتقد أن الإدراك هو عملية بشرية أساسية مهمة تؤثر على السلوك بشكل كبير أو شديد فهو عملية فهم تجعل الشخص يحس بالمحفزات البيئية وهذه المحفزات تؤثر على كل الحواس (البصر، اللمس، الذوق، الشم والسمع) كما يمكن أن تأتي هذه المحفزات من الناس أو الأحداث أو الأشياء المادية الأخرى أو الأفكار (chamoux , 2000 : 76).

فالإدراك هو اختيار وتنظيم محفزات البيئة لإعطاء تجارب ذات معنى للمدرك حيث يتضمن الإدراك البحث والحصول على المعلومات ومعالجتها في العقل .

كما إنها تمثل عملية نفسية حيث يأخذ الناس المعلومات من البيئة ليحسوا عالمهم (Hellriegel et al, 2001: 68). فالسلوك يعتمد على إدراك الناس للحقيقة والواقع وترجمتهم لها (Hersey et al.,2001:209).

ويعرف العميان الإدراك على انه استقبال المثيرات (المحفزات) بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها أو انه تلك العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى ويعطي صورة كاملة للعالم، أو انه عملية اختيار معنى معين للاحاسيس ويتوقف هذا الإدراك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه لذلك يختلف الأفراد في إدراكهم لاحساسات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم (العميان، ٢٠٠٤ : ٧٣)، وبشكل مختصر يمكن توضيح الإدراك بالشكل (١).

شكل (١) الادراك



(المصدر: العميان، ٢٠٠٤ : ٧٧)

وبسبب تشعب المفهوم الادراكي واختلاف الأفراد وتنوعهم واعتماد الإدراك بشكل رئيسي على البعد الفردي لذلك نرى تعدد التعريفات حول مفهوم الإدراك .

فالإدراك احد خصائص الشخصية الإنسانية ويعد عملية من عملياتها ومحددا من محددات السلوك الفردي. فالإنسان يتعرض إلى الكثير من المنبهات وهذه المنبهات ليست بالضرورة بالدرجة نفسها، حيث توجد منبهات ومثيرات لا تدخل ضمن المحيط الادراكي للإنسان ويعود السبب في ذلك إلى إنها ليست مهمة له بالإضافة إلى تزامن حدوث المنبهات والمثيرات مع زخم من المثيرات والمنبهات الأخرى مما أدى إلى صعوبة الانتباه لها بسبب محدودية قدرات الإنسان .

ومن الأهمية بمكان معرفة اختلاف الأفراد في تفسيرهم إلى المنبهات التي يتعرضون لها، لان عملية تفسير المنبهات تبنى على مجموعة من العوامل منها درجة التعليم والذكاء والفهم والخبرات السابقة والحفظ للفرد .

ويعد الإدراك عملية مركبة تبدأ بالحواس أولاً ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتماداً على الخبرات السابقة حتى يصل الفرد إلى التفسير المناسب للمثير (العميان، ٢٠٠٤ : ٧١) .

ثانياً: التنافر الإدراكي

هو ظاهرة تحصل عندما يحمل الفرد وبشكل مماثل ادراكات متضاربة أو متناقضة وهذه الحالة يعتقد إنها تسبب صراعاً داخلياً والذي يحفز الأفراد لتغيير ادراكاتهم واتجاهاتهم أو قيمهم لتقليل مستوى إزعاجهم أو قلقهم. أن الأفراد يميلون لتبرير وعاء للاختيارات التي يتخذونها عن طريق تضخيم قيمة البديل المختار وتقليل قيمة البديل غير المختار.

وبشكل خاص عندما يجرب الأفراد حالة التنافر الإدراكي ، فإنهم يحفزون لتقليل تجربتهم حول الصراع غير المرضي بتغيير إحدى الادراكات المتضاربة أو المتناقضة وهكذا سيخزنون انسجاماً ادراكياً. أن تحديد الإزعاج والنتيجة التي تفقد لتقليل التنافر بوساطة الاهتمام الموجه للادراكات المتضمنة في التناقض أو التضارب. كيف يطبق ذلك على القادة وعلى القرارات التنظيمية التي يصنعونها؟

النتيجة المعقولة لتجاهل المخرجات عندما لا تتطابق مع قصد (القادة- الأفراد) هي أن القائد قد يقلل التأثير العكسي الذي يملكه حول الآخرين في محاولة لتقليل التنافر. وعندما يعتقد القائد بان القرارات صنعت بأفضل المقاصد أو النيات فإنه يشعر بالحاجة لتبرير أو تصغير الأثر. فالتنافر بين المخرجات والقصد أو النية قد يولد قلقاً للقائد أو إزعاجه ولأجل تقليل التنافر يقوم القائد بتقليل قوة أو شدة الأثر العكسي. (Eberlin & Tatum, 2008:4-5)

ثالثاً: العملية الإدراكية وخصائصها ومكوناتها

أن الإدراك يشتمل على عمليات فيزيولوجية معقدة وعمليات نفسية معقدة أيضاً. فكثيراً ما يوصف الإدراك بأنه استجابة نفسية لمجموعة مركبة من التنبيهات مصدرها العالم الخارجي كما أنه استجابة تصدر عن شخصية لها خبراتها وذكراياتها وميولها واتجاهاتها النفسية الشعورية واللاشعورية.

ويقال أيضاً بان هناك ميلاً نفسياً لدى الإنسان لان يرى ما يرغب في أن يراه أو ما يتوقع أن يراه. والفرد يستجيب للبيئة لا كما هي عليه في الواقع بل كما يدركها وكما تبدو له وحسب ما يضفي عليها من معنى وقيمة وأهمية (صالح، ١٩٨٢ : ٢٠-٢١). أن العملية الإدراكية للشخص هي آلية تساعد على التكيف للتغير البيئي. وتتضمن هذه العملية مدخلان واختيار الشخص للمدخلات التي يميل لها. وهذه العملية يتعلمها الشخص من التعرض المتكرر للمحفزات والصور المخزونة والقابلة للاسترجاع ثم معالجة المدخلات بشكل سريع ومن الممكن توضيح العملية الإدراكية بالشكل (٢) الذي يتضمن مكونات العملية الإدراكية وهي: (Champoux , 2000 : 76)

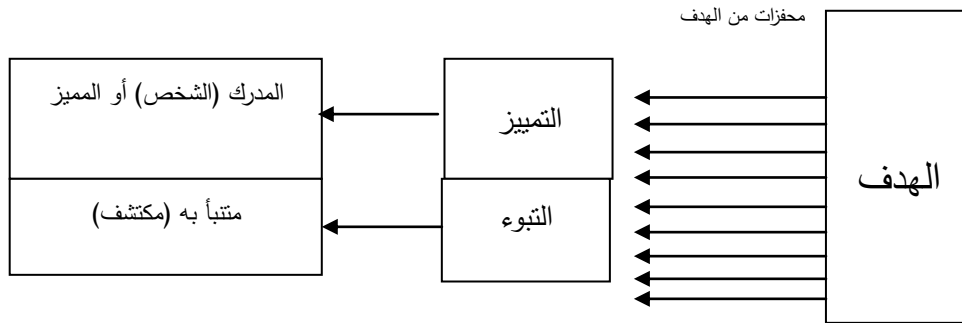
١- الهدف: هو الشيء الذي يدركه الشخص مثل شخص آخر أو أي شيء مادي أو حدث أو صوت أو فكرة أو نظرية، والبدائية تكون بتوفر أقل كمية من المعلومات حول الهدف أو المحفز من الهدف ليلاحظ الشخص وجوده.

٢- حد التنبؤ: هو النقطة التي عندها يلاحظ الشخص ذلك الشيء المتغير في بيئته .

٣- حد التمييز: هو النقطة التي عندها يمكن للشخص تمييز الهدف أو تمييز التغيرات في بعض خواص الهدف.

شكل (٢)

مكونات العملية الإدراكية



(Source: Champoux , 2000: 77)

وقد بين Luthans (1973) أن العملية الإدراكية أكثر تعقيداً من الإحساس وتتضمن تفاعلات معقدة تتمثل بالعمليات الثانوية الآتية: (Luthans , 1973 : 337-338)

- ١- المحفزات: عندما يبدأ الإدراك يتواجه الشخص مع المحفزات وهذه المواجهة قد تكون مع محفز حسي مباشر أو مع بيئة ثقافية اجتماعية وطبيعية .
- ٢- التسجيل: الذي يحصل خلال العملية الثانوية وهي ظاهرة تسجيل ميكانيكية فسلجية (حسية وعصبية).
- ٣- التفسير: وهذه العملية الثانوية للإدراك والتي تعتبر أكثر بروزاً.
- ٤- التغذية العكسية: هي العملية الثانوية الرابعة وقد بين كل من Garnezy و Kimble أن معظم الأفعال الإدراكية تنتج محفزاً له قيمة في تفسير الحدث الإدراكي.
- ٥- الاستجابة: هي العملية الثانوية الأخيرة وهي نهاية سلوكية للإدراك. وكل هذه العمليات الثانوية الإدراكية منسجمة ومتناغمة.

رابعاً: مراحل العملية الإدراكية

أن الإنسان بأية حال من الأحوال لا يتمكن من تركيز اهتمامه على جميع المثيرات في آن واحد وحيث أن البيئة المحيطة به مليئة بالمثيرات التي تتنافس على لفت نظره وجلب اهتمامه ولأن الإنسان لا يستطيع توجيه اهتمامه وانتباهه إلى كل هذه المثيرات في الوقت نفسه مما أدى إلى تمرير المعلومات القادمة إلى حواسه المختلفة بمرحلة ترشيح وتصفية وبالتالي استيعابه فقط للمعلومات التي تتصف بالأهمية الخاصة له. فهو يدرك الأشياء التي تحقق رغباته أو يعتقد إنها ستحقق رغباته وهذا ما يسمى بعملية الإدراك الانتقائي (المؤذن، ١٩٩٧ : ٩٤) .

وتمر العملية الإدراكية بمراحل عدة يمكن ادراجها في جدول (١)، وكما تم وصفها من قبل الباحثين.

جدول (١) مراحل العملية الإدراكية

مرآل العملية الإدراكية	الباحث
تسلم المعلومات ← اختيار المعلومات ← تنظيم المعلومات ← مقارنة المعلومات ← فهم المعلومات ← تفسير المعلومات	المدون والجزراوي، ١٩٩٥: ٢١٣
الانتباه والاختيار ← التنظيم ← التفسير والترجمة	Schermerhorn et al., 1998:52
الاختيار ← التنظيم ← التقييم أو التفسير	داغر وصالح، ٢٠٠٠: ٢٨٠
الانتباه ← التنظيم ← التفسير ← الاسترجاع ← الحكم (إعطاء الرأي)	Daft & Noe, 2001: 129
الانتباه للمثير ← تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل (تفسير المثيرات) ← مرحلة تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة	العميان، ٢٠٠٤: ٧٧

فعندما ينتبه شخص ما إلى احد المثيرات فإن كل خطوة من عملية الإدراك تزود بالتغذية العكسية للخطوات الأولى واعتماداً على هذه التغذية العكسية قد يعدل الشخص إدراكه. (Daft & Noe , 2001 : 129) .

خامساً: العوامل المؤثرة في الإدراك

قسم العلماء العوامل ذات الأثر على الإدراك إلى قسمين: (المؤذن، ١٩٩٧: ٨٢-٨٣) .

- ١- عوامل ذات علاقة بالمثير ذاته: والتي أصبح يسميها البعض بالعوامل الخارجية مثل التكرار والحجم والسرعة والشدة والموقع والتضاد والخداع وغيرها .
- ٢- عوامل ذات علاقة بالفرد نفسه: والتي يمكن أن نطلق عليها تسمية العوامل الداخلية مثل الحالات الفسيولوجية والتوقع والميول والانفعالات والخبرة السابقة والاحتياجات .

وتتفاعل العوامل الخاصة بالفرد مع مواصفات المثير المادية لينتج عنه معنى جديد لهذا المثير الذي قد يختلف كثيراً عن الصيغة التي قدم بها في الأساس .

وبحسب (داغر وصالح، ٢٠٠٠ : ٢٨٠-٢٨٦) هناك:

- ١- العوامل الداخلية: هناك الكثير من العوامل الداخلية التي تؤثر في الإدراك بضمنها الشخصية والاتجاهات، والقيم والاهتمامات والحاجات والخبرة السابقة والتوقعات ويضيف لها المدون والجزراوي (١٩٩٥: ٢١٨-٢٢٢).
- ٢- العوامل الخارجية: تتعلق هذه العوامل بثقافة المجتمع أو بالشيء المراد إدراكه حيث أن الاختلافات الثقافية تؤثر في اختيار المنبهات المدركة .

والمجموعة الثانية من العوامل الخارجية التي تؤثر في الإدراك ترتبط بخصائص المنبه أو المؤثر الخارجي المدرك.

ومن هذه الخصائص

- ١- التميز Distinctiveness
- ٢- شدة المنبه Intensity
- ٣- حركة المنبه Motion
- ٤- حجم المنبه Size

٥- مدى بروز المنبه Salience

٦- تكرار المنبه Repetition

٧- حداثة الشيء أو كونه مألوفاً Novelty or familiarity

كما يضيف المدهون والجزراوي للعوامل الخارجية المؤثرة بالإدراك هي عامل التباين Contrast والطبيعة Nature مثلًا مثيرات بصرية أو سمعية (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥: ٢٢٢-٢٢٦).
بينما حدد العميان العوامل المؤثرة في الإدراك بما يلي: (العميان، ٢٠٠٤: ٧٨-٧٩).

١- سمات الفرد وخصائصه

حيث تعتبر الخصائص والسمات الشخصية والمتمثلة بالدوافع والخبرات السابقة والاتجاهات والثقافة والقيم والعادات من أهم المصادر المؤثرة على الإدراك وتعتبر الحاجات الغير مشبعة عند الأفراد عاملاً مؤثراً وقوياً على إدراكهم.

٢- المنبه

تعد خصائص المنبهات وطبيعتها من العوامل المؤثرة على الإدراك فكلما كان المثير أو المنبه قوياً، كبير الحجم، سريع الحركة فهذا يؤدي إلى زيادة قدرة الفرد على إدراكه.
وهناك صفات أخرى للمنبهات تجعلها تؤثر على الإدراك منها الصوت والتباين (تمييز المنبه من باقي المنبهات) وأخيراً تكرار المنبه أيضاً يزيد من إمكانية إدراكه.

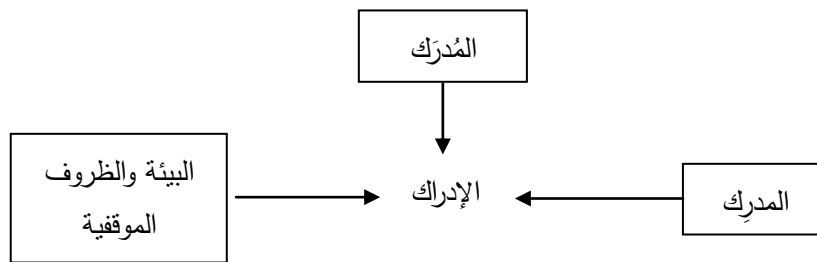
٣- الموقف

تعد الظروف الموقفية التي يعيشها الفرد من العوامل المهمة في عملية الإدراك، ومن المعروف أن الأفراد يعيشون في ظروف مختلفة ومنوعة وبالتالي فإن درجة الإدراك تتوقف على تلك الظروف والمواقف. فدرجة وطبيعة الإدراك لدى الشخص الذي يعيش في المدينة تختلف تماماً عن درجة وطبيعة الإدراك لدى الفرد الذي يعيش في البادية، وهذا لا يعني أن الإدراك متشابه بين أفراد المدينة الواحدة فالأفراد يختلفون بتوقعاتهم ودوافعهم وخبراتهم السابقة.

٤- البيئة الاجتماعية

تؤثر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الأفراد على كيفية إدراكهم للمنبهات التي يتعرضون لها، حيث تلعب طريقة التنشئة لإفراد الأسرة من قيم وعادات وتقاليد دوراً محورياً في تحديد إدراك الفرد.
وأخيراً يمكنني تلخيص العوامل المؤثرة في الإدراك والتي تخلق الفروقات الإدراكية بين الناس بما يلي:
خواص المدرك والمدرك والبيئة أو الوضع الذي تتم به العملية الإدراكية والمتمثل بالمكان والزمان (الظروف الموقفية) وكما موضح في الشكل (٣).

شكل (٣) العوامل المؤثرة في الإدراك



(المصدر من اعداد الباحثان)

سادسا: تأثير الانحرافات والأخطاء الإدراكية وعزو الخطأ

لقد تطور القادة في صنعهم للقرارات التنظيمية وليومنا هذا وبشكل أكيد حيث إنهم يبذلون جزءا كبيرا من وقتهم لهذه العملية، ولذلك فمن الضروري للقادة أن يكون لديهم فهم كبير لعمليات صنع القرار ونتائجها وحيث أن القادة عادة يقومون هم بصنع القرارات، وبإمكانهم صنع القرارات بشكل سريع رغم المعلومات الهائلة التي يحملونها، إلا إنهم ما زالوا يتعرضون للأخطاء والانحرافات الإدراكية التي قد تكون لها نتائج خطيرة على العاملين وفي النهاية على أداء المنظمة كلها. (Eberlin & tatum, 2008 : 3).

وبين Champoux (2000) أن هناك خطئين إدراكيين هما:

أولاً- الميل الإدراكي

حيث أن الشخص ذا الميل الإدراكي حول الهدف يتوقع أن يجد خواص معينة مرتبطة بالهدف (الشيء المدرك) .

ثانياً- الآراء المقولية

هي معتقدات تعمل كمجموعة تعليمات لمعالجة المعلومات التي يحصل عليها الشخص حول الهدف وقد تتطور هذه المعتقدات حيث يتعلمها الشخص مبكرا من التوطن العائلي.

أن الآراء المقولية هي شكل من الميل الإدراكي (الجماعة الإدراكية) الذي يمثل معتقدات يحملها الشخص تستند على المجموعة التي ينتمي لها وهذه الآراء المقولية لها عدة تأثيرات على السلوك التنظيمي (77 : Champoux, 2000) .

وبين أمسلي وآخرون (١٩٩٣) أن التشويه الإدراكي قد ينتج من حاجات المدرك ودوافعه وميوله والتي تؤثر على العملية الإدراكية حيث أن التشويه الإدراكي هو تشويه حقائق الواقع .

ويستخدم علماء النفس مصطلح (التوكيد الإدراكي) للدلالة على كون الشخص أكثر وعيا بالأشياء ذات الصلة بحاجاته ودوافعه وميوله وقد يقود التوكيد الإدراكي إلى إدراك الأشياء بوصفها أكبر حجما أو أعظم قيمة أو أكثر جاذبية مما هي عليه بالفعل، وهو الذي يجعلنا نلاحظ هذه الأشياء أكثر من غيرها .

وإذا كان التوكيد الإدراكي يؤدي بنا إلى المبالغة وتضخيم ما نميل إليه فإن هناك أسلوبا إدراكيا مناظرا يجعلنا نصغر من شأن ما لا نرغبه وهو ما يعرف (بالدفاع الإدراكي) الذي يجعلنا ندرك الأشياء التي لا تهمننا كثيرا على أساس إنها اصغر حجما أو أقل قيمة وجاذبية وقد يتسبب الدفاع الإدراكي في تجاهلنا للصفات والأشياء التي نعارضها أو نكرها أو تلك التي تحط من شأننا أو تؤلمنا .

ويعد (الإسقاط) من العوامل التي تؤثر في إدراك الآخرين وتتخلص نظرية الإسقاط في القول بأنه إذا وجدت لدينا سمة بارزة وممقوتة فمن المحتمل إننا نكون أكثر ميلا لإدراكها كسمة في غيرنا سواء كانت مميزة له بالفعل أو لم تكن.

وكذلك تؤثر الأمزجة الموقته أو العابرة على إدراكنا بالكيفية نفسها التي تؤثر بها السمات الثابتة في شخصياتنا. (أمسلي وآخرون، ١٩٩٣ : ٤٤-٤٧) .

وخلاصة القول فإن هناك أخطاء إدراكية عديدة ناشئة من مصادر مختلفة منها الميل الإدراكي والآراء المقولية والتشويه الإدراكي الناتج من الحاجات والدوافع والميول .
وحالات التوكيد الإدراكي لتضخيم الأشياء وقيمتها وحالات الدفاع الإدراكي لتقليل حجم وقيمة الأشياء وحالات الإسقاط من خلال إسقاط بعض من سماتنا على الآخرين . وأخيرا قد يحصل الخطأ الإدراكي أو الانحراف الإدراكي بتأثير الأمزجة الموقته.

أما عزو الخطأ فهو مصطلح عام لعلماء الاجتماع أو ما يسميه بعض الباحثين بانحراف التوافق عادة يحصل عندما يستخلص أو يستنتج الفرد أن سلوك شخص آخر يعكس نزعة داخلية (اتجاهات شخصية وسمات أو مييزات) أكثر من استجابة لعوامل بيئية أو ظرفية. فالأفراد يستدلون على الساخرين من خلال سلوكهم لأنهم لا يستطيعون مباشرة ملاحظة معتقدات الآخرين وسجاياهم ودوافعهم. أن الاستدلال قد يؤدي إلى عزو خاطئ عندما يفترض الشخص أن هناك علاقة مباشرة بين سلوك الفرد ونزعتة أو ميله.

والنتيجة أن الأفراد يعملون عزوا نزعويا أو مياليا في الظروف التي بالإمكان شرحها بوساطة عوامل ظرفية تكون مبنية جيدا. والنوع الآخر من خطأ العزو (الانتساب) هو انحراف (الفاعل- المشاهد). وهو استعداد الفاعل لعزو سلوكه الشخصي لأسباب ظرفية أكثر من ميل أو نزعه ، بينما يعزو المشاهد السلوك نفسه للنزعة أو الميل الخاص بالفاعل. سبب الانحراف عادة نتيجة لفقدان معلومات، لذلك فبالإمكان تفسيره على العلاقة القوية وإن انحراف الفاعل- المشاهد أقل حصولا. أن العلاقة أو الصلة بأخطاء العزو هذه قد تخلق نتائج غير مقصودة للقائد. وإن القادة الذين يعملون هذه الأخطاء الأساسية أو الجوهرية للعزو قد يتجاهلون التأثير الحقيقي لقراراتهم. وقد يضع القائد مسؤولية التأثير العكسي المدرك على المستلم (عزو النزعة) وقد يهمل أو يسقط دوره الشخصي (عزو ظرفي). وإذا فشل القائد بتحمل مسؤولية المخرجات الضعيفة، وإن لم يكن يقصدها، فقد يشعر المستلم بعدم

العدالة والنتائج قد تكون سيئة للقائد والمرؤوس والمنظمة. (4 : Eberlin & tatum, 2008)

سابعا: الفروقات الإدراكية وإدارة العملية الإدراكية

أن الاختلافات في الهدف تصاحبها ادراكات مختلفة للحقيقة ومكوناتها وهذا يؤدي الى صراع ويعد هذا عاملا أساسيا بالفروقات الادراكية وهو عدم تطابق الأهداف. والعامل الرئيسي الاخر هو الادراك الغير الصحيح أو المنحرف مثل الآراء المقولبة. وأخيرا فاختلاف المنظور أو وجهات النظر المختلفة تؤدي أيضا إلى فروقات ادراكية. (Ivancevich & Matteson , 2002 : 356)

وعليه يمكن القول أن اختلاف طريقة رؤية العالم وإدراكه تعود لاختلاف الأهداف والقيم والعادات واختلاف التجارب السابقة واختلاف الثقافة. ولأجل نجاح المدراء لابد لهم من الاهتمام بالعملية الادراكية وفهم خطواتها أو مراحلها وتأثيرها على استجابات العاملين (أفكار أو مشاعر أو أفعال) ولابد للمدير أن يفهم دور المدرك والمحيط والمدرك في العملية الادراكية وبشكل خاص لابد من التركيز على فكرة إدارة الانطباع للمدراء والعاملين والتي تعني محاولة نظامية للتصرف بطرق تخلق وتحافظ على انطباعات مرغوبة للشخص بعيون الآخرين.

والانطباعات الأولى مهمة بشكل خاص لأنها تؤثر على الكيفية التي يستجيب بها الناس لبعضهم. وإدارة الانطباع هي نشاطات تتعلق بتقديم خدمة أو معروف من أجل حصول رضى وإطراء الآخرين حتى يبدو الشخص أفضل ويكسب ثقة الآخرين من خلال الحدث المفضل والاعتذار عن الحدث السلبي في البحث عن العفو كذلك الاتفاق مع آراء الآخرين لتقليل الحساسية للحدث السلبي. ويستخدم المدراء هذه النشاطات لتسريع أو تحريك خيال مرؤسيهم في المنظمة (Schermerhorn et al. , 1998 : 57-58).

العدالة التنظيمية Organizational Justice

مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم متعلق بادراك العامل وأحاسيسه تجاه المعاملة التي يتلقاها داخل منظمته بالشكل الذي يجعله يشعر بالعدل في النتائج والإجراءات المتبعة وتنفيذ تلك الإجراءات وبالمقارنة مع الآخرين سواء داخل منظمته أم خارجها. فالعدالة التنظيمية مفهوم معقد يتضمن أبعادا ثلاثة هي: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية.

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

هناك مدى من المنظورات النظرية التي تتناول مفهوم العدالة التنظيمية وأهمية الحفاظ على مدركات العدالة في مكان العمل وتتضمن نظرية العدالة (Adams, 1965)، ونظرية التبادل الاجتماعي (Homans, 1961) ونظرية الحرمان النفسي (Marlin, 1981) ونظرية دافع العدالة (Lerner, 1977) ونموذج حكم العدالة (Lenenthal, 1976) والدراسات في هذه المجالات وضحت بأن مدركات الظلم (عدم العدالة) ربما تؤدي الى نقصان في اداء العمل وضعف جودة العمل وقلة التعاون بين شركاء العمل (2 : 2008, Campbell & Finch).

فالعدالة التنظيمية ليست بالمفهوم البسيط فقد توجد هناك مستويات مختلفة تبرز فيها قضايا العدالة اعتمادا على الوسط التنظيمي والفرد المشمول بذلك. (1 : 2008, Lilly & Virick). تفسر العدالة التنظيمية كخاصية تسمح لاعتبار متبادل وتتضمن كلا العلاقتين مع الفاعلين ومع المخرجات التي تؤثر على الصحة الجسمية والنفسية والاجتماعية للآخرين. (2 : 2007, Peltola & et al.). أن مصطلح العدالة التنظيمية يشير الى الحد الذي عنده يعمل العاملون بعدالة في مكان عملهم (2 : 2003, Kivimaki et al.).

كما يستخدم مصطلح العدالة التنظيمية ليعني الدرجة التي عندها يدرك العاملون بان القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة للجميع (3-2 : 2008, Suliman). وربما تعرف العدالة التنظيمية بأنها مدركات العمال للعدالة التي عوملوا بها من قبل المنظمة (2-3 : 2008, Campbell & Finch).

فالعدالة التنظيمية تصف إدراك الفرد أو الجماعة لعدالة المعاملة المتلقاة من المنظمة واستجاباتهم السلوكية لهذا إدراكات، أو إنها الطريقة العادلة والمنصفة التي تعامل المنظمات بها عمالها (3-2 : 2008, Fernandes & Awamleh).

أن فكرة العدالة تعد السلوك كونه أخلاقيا من خلال عدم التحيز في معاملة الناس (11 : 1998, Schermerhorn, Jr. et al.)

والعدالة بالمعنى العام هي إنصاف أي أن كل واحد من أصحاب المصالح (ذوي العلاقة) يتعامل بإنصاف، وبشكل خاص فالعدالة هي أن كل واحد من أصحاب المصالح يحصل على ما يستحقه حيث أن لصحاب المصالح يساهمون في الاستراتيجية المشتركة يتوقعون المعاملة نفسها وعندما تحصل (المعاملة المتشابهة) سوف تكون ملائمة. (10 : 1994, Rowe et al.).

ثانياً: نظرية العدالة والعدالة التنظيمية



نظرية توفر طريقة لتفسير الاعتقادات التي يحملها شركاء العمل حيث تعتمد هذه النظرية على فكرة أن المدخلات والنتائج يتم وزنها وموازنتها ومن ثم تقارن مع مدخلان ونتائج الناس الآخرين (Bradley, 2008 : 4) .

ظهرت هذه النظرية على يد رائدها الأول آدمز (J. Stacey Adams, 1963) حيث تشير الى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به. هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، وبخاصة أولئك الذين ينتمون الى جماعة عمل واحدة. والعدالة هنا تعني الإنصاف الذي لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لانه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم .

يقول العلماء أن هذه النظرية (نظرية العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد وملاءمتها للعطاء الذي قدموه فهم يعتقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم .

ويشعر الفرد بوجود العدالة فقط عندما يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يتلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات انه يحضى (في ظنه) بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وان كانت النتيجة انه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه الى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر (لطفى، ٢٠٠٧ : ١) كما افترض الفيلسوف John Rawls نظرية العدالة التوزيعية التي بناها على ثلاثة مبادئ: (Champoux, 2000: 46)

- ١- مبدأ المساواة في الخيار: الذي يعني أن كل الخيارات الأساسية للشخص يجب أن تساوي خيارات الآخرين مثل حرية الكلام، حق التصويت، حق امتلاك الملكية الشخصية وغيرها.
- ٢- مبدأ الاختلاف: الذي يعني أن المجتمعات فيها عدم مساواة ولكن يجب أن تساعد من هم من الغير منتفعين والغير مقتدرين كالمريض وعلى المجتمع الاهتمام بالمحتاجين.
- ٣- مبدأ المساواة بالفرص: الذي يعني أن كل فرد يجب أن يمتلك الفرصة نفسها للحصول على المناصب أو المواقع الأفضل المعروضة من قبل المجتمع أي يسمح للناس بالتقدم بالمجتمع اعتمادا على جهودهم ومشاركاتهم وقيلياتهم كما يجب أن يكون لديهم فرص متساوية للتعليم والتدريب لفسح المجال أمامهم لتطوير مهاراتهم .

ونظرية العدالة التنظيمية هي نظرية أخلاقية تستند على العدالة وتستعمل عملية المقارنة التي تنظر لميزان الفوائد والواجبات الموزعة بين أعضاء المجموعة أو تلك النتيجة من تطبيق القوانين والقواعد والسياسات (Champoux , 2000 : 46) .

وتركز نظرية العدالة التنظيمية على مدركات العدالة في المنظمات من خلال تصنيف وجهات نظر العمال وأحاسيسهم حول معاملتهم ومعاملة الآخرين داخل المنظمة.

(Saunders & Thornhill , 2008 : 1) . فيمكن القول بأن:

نظرية العدالة التنظيمية تقوم على أساس أن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بينهم وبين صاحب العمل وهذا متأث من عملية المقارنة مع الآخرين وأن نظرية العدالة لادم نراها تتمثل بعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات حيث أن عدالة التوزيع تخص المكافآت المتعلقة بالاداء أما عدالة الإجراءات فتتعلق بسياسات وإجراءات المنظمة كالتقويم والترقية والعقوبات وغيرها .

فمن واجب المدير تحفيز أفرادهم ودفعهم نحو العمل من خلال الاهتمام بهذه الأمور ليزيد من شعور الفرد بالعدالة وبالتالي يزيد انجازه .

ثالثاً: أنواع العدالة التنظيمية (إبعادها)

تشير الأبحاث التي أجريت في هذا المجال الى التفرقة بين نوعين من العدالة هي: بحسب (منتديات مجموعة الموارد البشرية)

- ١- العدالة التوزيعية: ويقصد بها إدراك الفرد بأنه قد كوفىء بطريقة عادلة في مقابل جهوده.
- ٢- العدالة الإجرائية: وهي عبارة عن إدراك الفرد لعدالة الإجراءات التنظيمية الخاصة باتخاذ قرارات توزيع العائد مثل إجراءات تقويم الأداء .

ويرى Schermerhorn وآخرون (1998) بان دراسة العدالة للسلوك الأخلاقي تضم قضيتين مهمتين هي العدالة الإجرائية التي تخص الإجراءات والقواعد التي تتبع من خلال السياسات التي تطبق بشكل صحيح.

والقضية الثانية هي العدالة التوزيعية التي تعني الدرجة التي عندها يعامل كل الناس بالمثل تحت سياسة معينة بغض النظر عن الخواص الديموغرافية كالعمر والجنس والعرق والاثنية وغيرها. (Schermerhorn et al. , 1998 : 11)

أما Kivimaki وآخرون (2003) فيبينوا أن العدالة التنظيمية تتضمن مكونا إجرائيا ومكونا علائقيا ، فالمكون الإجرائي يؤكد على كون إجراءات صنع القرار مطبقة بشكل ثابت وخال من الانحراف بحيث تكون الإجراءات دقيقة وأخلاقية وقابلة للتصحيح .

كما أن إجراءات صنع القرار تتضمن مدخلات من ذوي العلاقة أو (أصحاب المصالح). أما المكون العلائقي فيشير الى المعاملة المهذبة التي تراعي مشاعر وحقوق الآخرين من قبل المشرف (Kivimaki et al. , 2003 : 2) .

بينما وصف (2: Campbell & Finch , 2008) ابعاد العدالة التنظيمية وهي:

- ١- العدالة التوزيعية التي تشير الى ماهية نتائج القرارات التنظيمية .
- ٢- العدالة الإجرائية التي تعنى بكيفية صنع القرارات التنظيمية .
- ٣- أما البعد الثالث للعدالة التنظيمية فهي العدالة التفاعلية التي تعنى بالحساسية التي توصل بها المعلومات.

فالعدالة التوزيعية تشير الى تخصيص الموارد أو العدالة المدركة للنتائج التي يستلمها الفرد من المنظمات وربما توزع النتائج على أساس المساواة أو الحاجة أو المساهمة ويحدد الأفراد عدالة التوزيع من خلال المقارنة مع الآخرين كما يمكن تعريف العدالة الإجرائية بأنها عدالة الطرق والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج .

وقد حدد Bies و Tyler خمسة عوامل تؤثر على مدركات العمال للعدالة الإجرائية في المنظمات هي: (Campbell & Finch , 2008 : 3)

- ١- الاحترام لوجهات نظر الآخرين .
- ٢- ثبات المعايير التي تصنع عليها القرارات .
- ٣- عدم الانحراف (أو الميل) .
- ٤- توفير تغذية عكسية آنية .
- ٥- الإيصال الفاعل لجوهر القرارات .

وبصورة عامة فان العدالة التنظيمية تشتمل ثلاثة مركبات مختلفة هي: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية .

حيث تشير العدالة التوزيعية الى حالات القلق التي يعبر عنها العمال فيما يتعلق بتوزيع الموارد والمدخولات وإن الفرد داخل المنظمة هو الذي يحدد عدالة التوزيع من خلال المقارنة مع الآخرين حيث يهتم العامل بجانب المساواة في العدالة .

أما العدالة الإجرائية فهي العدالة المدركة للإجراءات التي تستخدم لتحديد القرارات النهائية وهذه الإجراءات يجب أن تكون خالية من الانحراف وتأخذ بالحسبان قضايا كل الأطراف وتكون مقبولة أخلاقيا للجميع، حيث يهتم العامل هنا بمسألة كون عملية القرار منصفة وهل أن العملية المستخدمة لتحديد النتيجة كانت عادلة؟ حيث أن الاهتمام أساسا هو بعدالة الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحديد النتائج.

وترتبط العدالة التفاعلية بعدالة الاتصال بين الاشخاص والمرتبطة بالإجراءات التنظيمية كما تهتم بكيفية إيصال المعلومات وهل أن الأفراد المتأثرين بالقرار كانوا قد عوملوا بطريقة مهذبة ودمثة؟ أي هل تمت معاملتهم باحترام وكرامة؟ (Fernandes&Awamleh,2008:2-3) وهذا يتطابق مع Peltola وآخرون (2007) حيث قسم تركيب العدالة التنظيمية الى ثلاثة جوانب (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) الا أنهم ركزوا على العدالة الإجرائية والتفاعلية. (Peltola & et al. , 2007 : 2) .

ويتفق Teo و Lim على أن هناك ثلاثة ابعاد للعدالة التنظيمية هي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وافترض (Dentsch , 1975) أساسين آخرين بالإضافة الى المساواة للحكم



على عدالة النتائج (أساس المساواة) و (أساس الحاجات) فالمساواة تعنى بالدرجة التي يتلقى فيها الأفراد النتيجة نفسها بغض النظر عن المساهمات بينما أساس الحاجات يشير الى الدرجة التي توائم فيها النتائج حاجات المستلم وهذه الأفكار (العدل والمساواة والحاجات) خاصة بنظريات العدالة التوزيعية لأنها تركز على عدالة النتائج التي يستلمها الناس. كما يهتم الناس بعدالة العملية التي تخصص بها النتائج (عدالة إجرائية). (Teo & Lim, 2008:2).

ويؤكد Suliman أن تركيب العدالة التنظيمية ذو طبيعة متعددة الأوجه حيث تتكون من ثلاثة عوامل أساسية: (2-3 : Suliman, 2008)

١- العدالة الإجرائية: وهو المكون الذي يتعلق بعدالة العمليات التي بوساطتها يتم صنع القرارات كما تؤكد على شعور الناس حول الإجراءات المتخذة فيها إذا كانت تهدد احترامهم وكرامتهم ومنزلتهم مما يؤثر على قبولهم لها رغم عدم رغبتهم بالمخرجات وهناك تبعات للعدالة الإجرائية تتضمن متغيرات عديدة منها الولاء التنظيمي والثقة والرضى الوظيفي والإذعان والمطابوعة للقرار وأخيرا الأداء .

٢- العدالة التوزيعية: هو المكون الذي يتعامل مع رضى العاملين بمخرجات عملهم وتستند الى المقارنات مع الآخرين والتي يتعذر تجنبها في محل العمل .

٣- العدالة التفاعلية: تشير الى طبيعة العلاقة بين العامل ومشرفه وبشكل خاص فهي تتعامل مع عوامل ثانوية ثلاثة هي: أ- الإنصاف، ب- الاتصال الثنائي الأعلى أو اتصال التابع بالأعلى، ج- الثقة. فإدراك العامل للإنصاف في إجراءات المنظمة والعمليات تؤثر على علاقته بالمنظمة والعاملين والمدراء والتي تؤثر على سلوكه ومخرجات عمله .

والعامل الثانوي الثاني هو الاتصال الثنائي الأعلى من خلال تطوير نظام اتصال فعال يسهل التفاعلات اليومية بين العاملين ومشرفهم لأجل تنظيم العمل وهذا يؤثر على إخلاص العامل وأدائه.

وأخيرا فالثقة تمثل العامل الثانوي الاخر وهي عنصر مهم لحياة العمل وتلعب دورا في تحديد فعاليات العاملين (2-3 : Suliman , 2008)

كما يتفق Thornhill و Saunders (2008) بأن هناك ثلاثة أنماط لنظرية العدالة التنظيمية فالمدرجات حول نتائج القرارات المتخذة تشكل أساس العدالة التوزيعية والمدرجات حول العمليات المستخدمة للتوصل الى هذه القرارات وتنفيذها يشكل أساسين نمطيين آخرين للعدالة والذان يعاملان بانهما نمط واحد في الأدبيات وهما العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية .

فالعدالة الإجرائية تركز على مدرجات العامل لعدالة الإجراءات المتبعة لصنع القرارات، أما العدالة التفاعلية فإنها تركز على مدرجات العمال حول عدالة المعاملة الشخصية (بين الاشخاص) المتلقاة خلال التنفيذ (1-2 : Saunders & Thornhill , 2008) .

بينما أكد (Lilly & Virick) (2008) على أن مفهوم العدالة الإجرائية يصف اهتمام الفرد بجودة المعاملة بين الاشخاص التي يتلقونها خلال تشريع الإجراءات التنظيمية ويرى بعض المؤلفين العدالة التفاعلية بوصفها مركبا فرعا للعدالة الإجرائية بينما يصف (Bies , 2001) أن العدالة التفاعلية هي بناء منفصل يختلف مفاهيميا عن العدالة الإجرائية .

(Lilly & Virick , 2008 : 3)

بينما صنف Tatum وآخرون (2008) مجالين واسعين للعدالة تسمى عدالة هيكلية وعدالة اجتماعية وبصورة عامة فان العدالة الهيكلية تشير الى العناصر الهيكلية للمنظمة التي تسمح بإشراك العمال في صنع القرار وتوفير التوزيع العادل للنتائج بينما تشير العدالة الاجتماعية الى مدرجات العامل على أن المنظمة تشترك بالمعلومات بصورة صريحة معهم وتهتم برفاهيتهم (3 : tatum et al. , 2008)

وأخيرا يتفق Wang (2008) حول الأبعاد الثلاثة التي تشكل نظرية العدالة وهي العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية في ضوء مدرجات العمل (2 : Wang , 2008) .

- وخلاصة القول أنه بإمكاننا تحديد ثلاثة أنواع للعدالة التنظيمية وهي :
- 1- عدالة توزيعية تخص نتائج القرارات .
 - 2- عدالة إجرائية تخص الإجراءات المتبعة لصنع القرارات .
 - 3- عدالة تفاعلية تخص معاملة العامل في منظمته والاتصال به .
- أو يمكن تصنيف العدالة التنظيمية الى نوعين أساسيين :
- 1- عدالة مخرجات تخص النتائج النهائية للقرارات (أو العوائد) .
 - 2- عدالة اجتماعية تخص الاتصال والمعاملة المتلقاة داخل المنظمة .

رابعاً: أهمية العدالة التنظيمية

في القرن الماضي كان هناك اهتمام كبير بالعدالة التنظيمية كونها بناء مهمًا ومجالًا بحثيًا رئيسيًا في علم النفس التنظيمي- الصناعي .

فالعدالة التنظيمية مجال معقد جدا ويشمل مصطلحات عديدة غير واضحة وعند إزالة عدم الوضوح هذا أو التشويش فالعدالة التنظيمية تشير الى الإنصاف والمعاملة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة .

وتعد العدالة التنظيمية مهمة لأنها ترتبط بعمليات تنظيمية مهمة أيضا مثل الولاء والمواطنة التنظيمية والرضى الوظيفي والأداء .

إضافة الى أن هناك ربطا جوهريا بين أسلوب القيادة وصنع القرار والعدالة التنظيمية. أن المعاملة المنصفة تعني أن العاملين يمنحون وقتهم وطاقتهم للمنظمة مما يجعل القادة يهتمون أكثر ويركزون على الإنصاف المدرك من قبل العاملين، وعندما يهمل القادة ومنظمتهم المعاملة المنصفة أي ينتهكون قاعدة الاحترام من خلال المعاملة الغير المنصفة فإنهم يتلقون أفعالا سلبية من عاملهم .

أن القادة يمثلون المنظمات بشكل مباشر ومن خلال سلوكياتهم يتم تقديم معاملة أخلاقية ومنصفة لقوة العمل، لذلك فان العدالة التنظيمية تنعكس بتصرفات القائد تلك التصرفات التي تؤثر على مستويات الإنصاف المدرك والعدالة المدركة للعاملين.

أن الأدبيات الخاصة بالعدالة في المنظمات ركزت على نظرية المساواة وعدالة المخرجات. وقد بدأت دراسة العدالة التنظيمية بتوسيع التركيز من عدالة المخرجات (حيث الإنصاف نتيجة نهائية) الى عدالة اجتماعية (حيث الإجراءات منصفة والناس يعاملون باحترام).

بعض الأدبيات تفترض أن العدالة المهمة هي عدالة الإجراءات وإن هناك علاقة بين العدالة الاجتماعية والأداء الإداري. وكذلك تصرفات وسلوك العامل. (Eberlin & Tatum , 2008 : 2) .

فضلا عن ذلك فان العدالة التنظيمية لها تأثير على النتائج التنظيمية مثل الالتزام ودوران العمل ورضى العمل وسلوك المواطنة التنظيمية وغيرها (Fernand & Awamleh, 2008:2).

ويبين Wang (2008) كيف تساعد العدالة الإجرائية في عمليات صنع القرار على حماية المصالح الفردية للعامل داخل المنظمات وعلى المدى الطويل تجعل العمال يدركون عدالة الإدارة في عمليات صنع القرار واستجابة لذلك يزداد الالتزام التنظيمي وبالتالي فالعمال يفيدون المنظمة، كما يستجيب المدراء لتطوير الالتزام التنظيمي اعتمادا على ادراكات العدالة الإجرائية للإدارة من قبل العاملين فربما يستفيد المدراء بصورة واعية من عدالة العملية كوسيلة لدفع وتحفيز العامل بنويًا للالتزام بعمله ونتيجة لذلك سيصبحون مشاركون في عملية صنع القرار (Wang , 2008 : 2,5) .

وعليه فلا بد من تقوية ادراكات العمال للعدالة في مكان العمل فكلما كان إدراك العامل للعدالة أقوى أصبح أكثر ميلا للاستجابة بشكل ايجابي (بصورة مفضلة) عند تقديم قرارات أو إجراءات غير مفضلة للعامل (Lilly & Virick , 2008 : 1) .

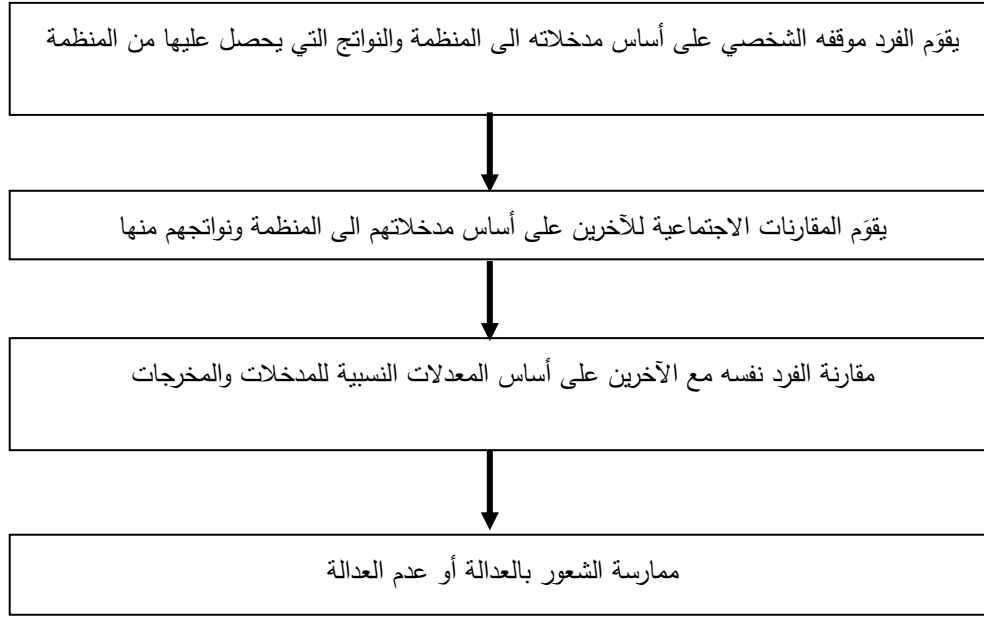
أن ادراكات العدالة تؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية حيث يمكن أن تؤثر ادراكات العدالة التوزيعية على دافع العمل ورضى العمل بالنسبة للأفراد إما شركاء العمل فهم اصحاب مصالح مهمين في المنظمة وادراكاتهم للعدالة التنظيمية يمكن أن تؤثر على سلوكيات عديدة لاحقة في مكان العمل، فادراكات العدالة سيكون لها تأثير على السلوكيات والاتجاهات التنظيمية اللاحقة فهي تؤثر على الأداء التنظيمي والنتائج الجوهرية للمنظمات بصورة كبيرة (Bradley, 2008:2-3) .

وبشكل عام فان ادراكات العاملين للعدالة التنظيمية في كل العمليات والممارسات التنظيمية نفترض تأثيرها على سلوكهم ومخرجات عملهم وبذلك تكمن أهمية العدالة التنظيمية .

خامساً: ادراكات العدالة

الناس يتفقون على مسألة أهمية العدالة إلا أن إدراك العدالة ربما يختلف من شخص الى آخر ومن ثقافة الى أخرى (Lily & virick, 2008: 1) وإن طريقة عقد الفرد لمقارنة بينه وبين الأفراد الآخرين تمثل في الحقيقة مدركات العدالة لدى الفرد وهذه الطريقة تتمثل بالخطوات الآتية بحسب (لطفی، ٢٠٠٣ : ٢-١) والموضحة بالشكل (٤)

شكل (٤)
ادراكات العدالة



(المصدر: لطفی، ٢٠٠٧ : ٢)

التحليل والاختبار الإحصائي

أ- تحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة
تشتمل هذه الفقرة على تحديد مستوى أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر العينة المبحوثة باستخدام التكرارات والنسب المئوية وعن طريق استخراج الوسيط إذ كانت النتائج موضحة في الجدولين (٢) و (٣).

او لا: تحليل مستوى أهمية الإدراك (المتغير التفسيري)
يتألف هذا المتغير من خمس عشرة فقرة وكما في الجدول (٢) كانت نتائج التحليلات الإحصائية قد أشرت إزاء كل منها النتائج الآتية :



(أولاً) حققت الفقرة (١) وسيطا بلغ (٣) بمدى (٤) وهذا الوسيط يؤكد أن أعضاء عينة الدراسة متفقون بعض الشيء مع مضمون هذه الفقرة لكونه جاء مساويا للوسط المعياري للدراسة والبالغ (٣)، أما المدى المرتفع فإنه يؤكد ارتفاع التشتت بين آراء عينة الدراسة بما يعكس تراجع اتفاقهم إزاء مضمون الفقرة، وبهذا تكون نسبة الإجابة على مساحة المقياس (٦٠%) وهي نسبة تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية) لتعكس قناعة العينة بان إدارة المنظمة تتميز بمستوى متوسط من القدرة على تنفيذ الأعمال المناطة بها من حيث الدقة والحدثة والتوقيت المناسب وهذا يعز كون الإدراك عملية فهم تجعل الشخص يحس بالمحفزات البيئية.

(ثانياً) جاءت الفقرة (٢) بوسيط منخفض بلغ (٢) ومدى مرتفع بلغ (٤) لتؤشر إجابات المعنيين بالدراسة عدم اتفاق كبير إزاء مضمون الفقرة كما أن المدى المرتفع أكد أن هناك تشتتاً في آرائهم، ولكون هذه الفقرة هي فقرة عكسية فقد جرت معالجتها على وفق مدرج عكسي لتصبح الإجابات لصالح الدراسة، إذ أكد المبحوثون أنهم يفكرون بجد في انجاز المهام الموكلة اليهم مع تأكيد الحاجة إلى المزيد من المعلومات فيما يخص المواقف المطلوب معالجتها، وقد كانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس (٤٠%) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متدني الأهمية).

(ثالثاً) الفقرة (٣) حققت وسيطا بلغ (٤) بمدى بلغ (٤) وهذا ما يعكس تشتت مرتفع بين آراء المبحوثين إزاء مضمون الفقرة الذي جرى الاتفاق على ضرورة تحليل المواقف إلى أجزاء منفصلة مدركة ومن ثم دراسة كل جزء وكأنه مستقل عن المجال العام. وبصورة عامة حققت هذه الفقرة نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٨٠%) وهي نسبة تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم جداً).

(رابعاً) كانت آراء عينة الدراسة متفقة مع مضمون الفقرة (٤) عندما حققت وسيطا بلغ (٤) بمدى مرتفع بلغ (٤) وهذا يعكس تشتت مرتفع بين آراء المبحوثين إزاء مضمون الفقرة الذي جرى الاتفاق على أنهم يتعاملون بموضوعية مع المواقف التي تواجههم، إلا أن هذه الموضوعية ليس بإمكانها أن تتصل عن مشاركة الآخرين ولأن هذه الفقرة هي فقرة عكسية فقد جرى معالجتها اسوه بالفقرات العكسية بموجب مربع عكسي كلي تفسر لصالح الدراسة، وكانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس قد بلغت (٤٠%) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (متدني الأهمية).

(خامساً) الفقرة (٥) كانت قيمتها الوسيطة قد بلغت (٤) بمدى (٣) وهذا يعكس توافقاً بين آراء عينة الدراسة من أنهم يكونون صورا عن الآخرين من خلال انطباعاتهم وتجاربهم الخاصة في الحياة الوظيفية وهذا ما يعزز مرحلة الترجمة و التفسير للعملية الإدراكية من خلال مقارنة المبحوثين بالمعلومات المتوفرة لديهم من تجاربهم الوظيفية، أما نسبة الإجابة على مساحة المقياس فقد بلغت (٨٠%) وهي نسبة تؤشر مستوى أهمية بدرجة (مهم جداً).

(سادساً) ارتفع وسيط الفقرة (٦) مؤشراً قيمة مقدارها (٤) ومدى بلغ (٣) وهذا ما يبين أن هناك توافقاً بين آراء عينة الدراسة يؤكد أن استجاباتهم للمواقف الموجودة في الوظيفة يستند عادة على تنظيم البيئة المحيطة بهم وما تنطوي عليه من محفزات وهذا يمثل مرحلة التنظيم من العملية الإدراكية، وقد ترشحت عنه نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٨٠%) لتؤكد مستوى أهمية بدرجة (مهم جداً).

(سابعاً) أما الفقرة (٧) فقد جاءت بوسيط بلغ (٣) ومدى (٣) لتوضح أن آراء عينة الدراسة كانت متوافقة بعض الشيء مع مضمونها من أن العاملين المعنيين بالدراسة يحددون صورة الشخص المقابل على أساس ما موجود لديهم من انطباعات سابقة، وهذا أيضاً يمثل جزء من مرحلة التفسير و الترجمة للعملية الإدراكية بالاستناد إلى المقارنة مع المعلومات المتوفرة لديهم بما يحقق نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٦٠%) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية)، أن هذه النسبة أكدت تجدد انطباعات المعنيين بالدراسة وعدم انغلاقهم على الإدراكات الماضية.

(ثامناً) حققت الفقرة (٨) وسيطا بلغ (٣) بمدى (٤) وهذا يؤكد أن أعضاء عينة الدراسة غير متفقين بقوة مع مضمون هذه الفقرة، الذي يشير إلى اعتمادهم جزئياً في تقويم الآخرين والمواقف المتعلقة بهم على المعلومات المتاحة أمامهم، وبهذا تكون نسبة الإجابة على مساحة المقياس (٦٠%) وهي نسبة تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية).

(تاسعاً) جاءت الفقرة (٩) بوسيط بلغ (٤) ومدى بلغ (٣) لتؤشر إجابات المعنيين بالدراسة توافقاً في آرائهم إزاء مضمون الفقرة، إذ أن هناك إدراكاً واسعاً للتقاليد الاجتماعية في توجيه سلوك العاملين ما يؤكد مرحلة الاختيار للعملية الإدراكية باختيار محفز من محفزات البيئة المتمثل بالتقاليد الاجتماعية، وقد كانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس (٨٠%) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (مهم جداً).



(عاشرًا) الفقرة (١٠) حققت وسيطا بلغ (٣) بمدى بلغ (٤) وهذا ما يعكس توافقا بين آراء عينه الدراسة يسوده تشتت عال لا يدعم مضمون الفقرة بقوة ، حول اعتماد آراء الآخرين من قبل عينة الدراسة في تكوين القواعد السلوكية في العمل، وبصورة عامة حققت هذه الفقرة نسبة إجابته على مساحة المقياس بلغت (٦٠%) وهي نسبة تشير إلى مستوى أهمية بدرجه (متوسط الأهمية).
(حادي عشر) كانت آراء عينة الدراسة متفقة مع مضمون الفترة (١١) عندما حققت وسيطا بلغ (٤) بمدى بلغ (٣)، بما يؤكد أن المعنيين يتجاوزون حدود المعلومات المقدمة اليهم عندما يتطلب الموقف ، كانت نسبة الإجابة على مساحه المقياس قد بلغت (٨٠%) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجه (مهم جدا).

(ثاني عشر) الفقرة (١٢) كانت قيمتها الوسيطة قد بلغت (٤) بمدى (٣) وهذا يعكس توافقا محدودا بين آراء عينة الدراسة، على أن هناك تمسكا بالقيم السائدة في المنظمة ، عبرت عنه المؤشرات بنسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٨٠%) وهي نسبة تؤشر مستوى أهمية بدرجه (مهم جدا).

(ثالث عشر) ارتفع وسيط الفقرة (١٣) مؤشرا قيمة مقدارها (٤) ومدى بلغ (٣) وهذا ما من يبين أن هناك توافقا بين آراء عينة الدراسة من أن المعنيين بالدراسة يهتمون بتحليل البيئة قبل الحكم على موقف معين وهذا التحليل يعزز مرحلة التنظيم من العملية الادراكية، ترشحت عنه نسبة إجابة على مساحه المقياس بلغت (٨٠%) لتؤكد مستوى أهمية بدرجه (مهم جدا).

(رابع عشر) أما الفقرة (١٤) فقد جاءت بوسط بلغ (٤) ومدى (٤) لتوضح أن آراء عينه الدراسة كانت غير متوافقة مع مضمون هذه الفقرة العكسية التي يجب أن تعالج على وفق مدرج تفضيل معكوس يشير إلى أهمية التعلم والذكاء والخبرات في تنظم ادراكات العاملين عن الشخص المقابل، وبصورة عامة كانت نسبة إجابة على مساحه المقياس بلغت (٨٠%) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجه (مهم جدا).

(خامس عشر) كانت آراء عينة الدراسة متفقة مع مضمون الفقرة (١٥) عندما حققت وسيطا بلغ (٣) بمدى مرتفع بلغ (٤) وهذا يعكس اتفاقا بين آراء المبحوثين إزاء أهمية الرغبة في تحديد الميول النفسية نحو الآخرين بحسب الرغبة ما يؤكد إن الفرد يدرك الأمور كما يرغب لا كما هي عليه في الواقع، وكانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس قد بلغت (٨٠%) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجه (مهم جدا).

ثانيا: تحليل مستوى أهمية العدالة التنظيمية (المتغير الاستجابي)

يتألف هذا المتغير من ثلاثة متغيرات فرعية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) يمثل كل متغير فرعي منها خمس فقرات وكما في الجدول (٣)، وكانت نتائج التحليلات الإحصائية قد أشرت إزاء كل منها النتائج الآتية :

١- العدالة التوزيعية

(أولا) حققت الفقرة (١٦) وسيطا بلغ (٤) بمدى (٤) وهذا يؤكد أن أعضاء عينة الدراسة متفقون مع مضمون هذه الفقرة الذي يشير إلى أنهم مرتاحون من جداول أعمالهم، وبهذا تكون نسبة الإجابة على مساحة المقياس (٨٠%) وهي نسبة تؤشر مستوى أهمية بدرجه (مهم جدا) .

(ثانيا) جاءت الفقرة (١٧) بوسيط بلغ (٤) ومدى بلغ (٣) لتؤشر إجابات المعنيين بالدراسة توافقا بين آرائهم إزاء مضمون الفقرة إذ تبين أنهم راضون عن مستوى مرتباتهم، وقد كانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس (٨٠%) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجه (مهم جدا) .

(ثالثا) الفقرة (١٨) حققت وسيطا بلغ (٣) بمدى بلغ (٣) وهذا ما يعكس توافقا نسبيا بين آراء عينة الدراسة لا يدعم بقوة مضمون الفقرة الذي اتفقوا من خلاله على أن حجم العمل غير مناسب لقدرات المبحوثين، وبصورة عامة حققت هذه الفقرة نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٦٠%) وهي نسبة تشير إلى مستوى أهمية بدرجه (متوسط الأهمية).

(رابعا) كانت آراء عينة الدراسة متفقة مع مضمون الفقرة (١٩) عندما حققت وسيطا بلغ (٢) بمدى مرتفع بلغ (٤) وهذا يعكس اتفاقا قويا بين آراء المبحوثين يؤيد أن العدالة في توزيع الحوافز والتعامل معها غير ملموسة بشكل واضح، كانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس قد بلغت (٤٠%) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجه (متدني لأهمية)، ولما كانت هذه الفقرة فقرة عكسية فبعد معالجتها على وفق مدرج عكسي سيكون المدى الذي تحققه (٤) وبذلك فسرت لصالح الدراسة.

(خامسا) الفقرة (٢٠) كانت قيمتها الوسيطة قد بلغت (٣) بمدى (٤) وهذا يعكس توافقا نسبيا بين آراء عينة الدراسة عبرت عنه المؤشرات بنسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٦٠%) وهي نسبة تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية) ليتأكد أن شعور العاملين بان مسؤولياتهم مناسبة إلى حد ما.

٢- العدالة الإجرائية

(سادسا) كان وسيط الفقرة (٢١) مؤشرا قيمة مقدارها (٤) ومدى بلغ (٤) وهذا ما يبين أن هناك توافقا بين آراء عينة الدراسة يشير إلى أن قرارات العمل غير متحيزة، ترشحت عنه نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٨٠%) لتؤكد مستوى أهمية بدرجة (مهم جدا).

(سابعاً) أما الفقرة (٢٢) فقد جاءت بوسيط بلغ (٣) ومدى (٤) لتوضح أن آراء عينة الدراسة كانت متوافقة لحد ما مع مضمونها الذي يؤكد بان اهتمامات العاملين جرى الإصغاء إليها بحدود متوسطة قبل اتخاذ القرارات، بما يحقق نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٦٠%) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية).

(ثامناً) كانت آراء عينة الدراسة متفقة مع مضمون الفقرة (٢٣) عندما حققت وسيطا بلغ (٣) بمدى بلغ (٣) وهذا يعكس اتفاقاً جزئياً بين آراء المبحوثين، كانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس قد بلغت (٦٠%) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية)، بما يؤكد أن المديرين يوضحون القرارات ويقدمون بحدود متوسطة المعلومات عندما تطلب من العاملين.

(تاسعاً) الفقرة (٢٤) كانت قيمتها الوسيطة قد بلغت (٣) بمدى (٣) وهذا يعكس توافقاً محدوداً بين آراء عينة الدراسة حول مضمون هذه الفقرة إذ تطبق القرارات على جميع العاملين بعدالة محدودة، عبرت عنه المؤشرات بنسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٦٠%) وهي نسبة تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية).

(عاشرًا) أما الفقرة (٢٥) فقد جاءت بوسيط بلغ (٣) ومدى (٤) لتوضح أن آراء عينة الدراسة كانت غير متوافقة مع مضمونها، وان هناك اتفاقاً على عدم السماح للموظفين بمناقشة قرارات العمل المتخذة من قبل المدير، بما يحقق نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٦٠%) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية).

٣- العدالة التفاعلية

(أحد عشر) جاءت الفقرة (٢٦) بوسيط بلغ (٤) ومدى بلغ (٣) لتؤشر إجابات المعنيين بالدراسة توافقاً في آرائهم ازاء مضمون الفقرة، إذ أن هناك إدراكاً بان المدير يتعامل باحترام عند اتخاذ القرارات التي تخص الشخص المعني بالقرار، وقد كانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس (٨٠%) وهي تؤشر مستوى أهمية بدرجة (مهم جدا).

(اثني عشر) الفقرة (٢٧) حققت وسيطا بلغ (٤) بمدى بلغ (٤) وهذا ما يعكس توافقاً بين آراء عينة الدراسة يسوده تشنت عال لا يدعم مضمون الفقرة بقوة، حول تعامل المدير بصدق فيما يخص مهام وظيفة الشخص عند اتخاذ القرارات، وبصورة عامة حققت هذه الفقرة نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٨٠%) وهي نسبة تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم جدا).

(ثلاثة عشر) كانت آراء عينة الدراسة متفقة مع مضمون الفقرة (٢٨) عندما حققت وسيطا بلغ (٤) بمدى بلغ (٤) بما يؤكد أن المعنيين متفقون على أن المدير لا يبدي اهتماماً بحاجاتهم الشخصية وحقوقهم الوظيفية، كانت نسبة الإجابة على مساحة المقياس قد بلغت (٨٠%) وهي تشير إلى مستوى أهمية بدرجة (مهم جدا).

(أربعة عشر) الفقرة (٢٩) كانت قيمتها الوسيطة قد بلغت (٣) بمدى (٤) وهذا يعكس توافقاً محدوداً بين آراء عينة الدراسة، على أن المدير يقدم وبحدود متوسطة التفسيرات والتبريرات للعاملين عندما يتخذ القرارات، عبرت عنه المؤشرات بنسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٦٠%) وهي نسبة تؤشر مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية).

(خمس عشر) ارتفع وسيط الفقرة (٣٠) مؤشرا قيمة مقدارها (٣) ومدى بلغ (٤) وهذا ما يبين أن هناك توافقاً نسبياً بين آراء عينة الدراسة من أن المدير يشرح بحدود متوسطة القرارات ويناقشها مع العاملين، ترشحت عنه نسبة إجابة على مساحة المقياس بلغت (٦٠%) لتؤكد مستوى أهمية بدرجة (متوسط الأهمية).

الجدول (٤) خلاصة بمستوى الأهمية لفقرات الاستبانة

ت	رقم الفقرة	مستوى الأهمية	ت	رقم الفقرة	مستوى الأهمية
١	١	متوسط الأهمية	١٦	١٦	مهم جدا
٢	٢	متدني الأهمية	١٧	١٧	مهم جدا
٣	٣	مهم جدا	١٨	١٨	متوسط الأهمية
٤	٤	متدني الأهمية	١٩	١٩	متدني الأهمية
٥	٥	مهم جدا	٢٠	٢٠	متوسط الأهمية
٦	٦	مهم جدا	٢١	٢١	مهم جدا
٧	٧	متوسط الأهمية	٢٢	٢٢	متوسط الأهمية
٨	٨	متوسط الأهمية	٢٣	٢٣	متوسط الأهمية
٩	٩	مهم جدا	٢٤	٢٤	متوسط الأهمية
١٠	١٠	متوسط الأهمية	٢٥	٢٥	متوسط الأهمية
١١	١١	مهم جدا	٢٦	٢٦	مهم جدا
١٢	١٢	مهم جدا	٢٧	٢٧	مهم جدا
١٣	١٣	مهم جدا	٢٨	٢٨	مهم جدا
١٤	١٤	مهم جدا	٢٩	٢٩	متوسط الأهمية
١٥	١٥	متوسط الأهمية	٣٠	٣٠	متوسط الأهمية

(المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الاحصائية)

ومن خلال معطيات الجدول (٤) فقد حقق مستوى (مهم جدا) ما نسبته (٥٠%) من بين درجات مستوى الأهمية، ثم جاء مستوى (متوسط الأهمية) محققا ما نسبته (٤٣.٣٣%) ليحل مستوى (متدني الأهمية) بالترتيب الثالث محققا ما نسبته (٦.٦٦%).

وتتجسد هذه النتائج من خلال معايشتنا للعاملين في المنظمة المبحوثة حيث هناك اهتمام واضح بالجوانب الخاصة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية في حين أن العدالة الإجرائية تعد من الجوانب البعيدة نسبيا عن إدراكهم ونستطيع تفسير ذلك على أساس اهتماماتهم وتوجهاتهم وضرورة السعي وراء العدالة التنظيمية كجانب أساسي في المنظمة المبحوثة.

ونتيجة لذلك فلا بد من تركيز القادة على الأوجه المختلفة للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية).

اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها :

أفادت فرضية الدراسة الرئيسية الأولى أن هناك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة كافة، وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات ارتباط فرعية، واستنادا إلى النتائج التي أسفرت عنها مصفوفة ارتباط كندال ظهرت علاقات الارتباط الآتية:

جدول (٥) مصفوفة ارتباط كندال للعلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

المتغيرات	الإدراك	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	العدالة التنظيمية
الإدراك	١				
العدالة التوزيعية	٠.٣٢٦**	١			
العدالة الإجرائية	٠.١٧٦	٠.١٨٠	١		
العدالة التفاعلية	٠.٢١٠**	٠.٤٣٩**	٠.٦٣٠**	١	
العدالة التنظيمية	٠.٢٦١**	٠.٥٧٨**	٠.٥١٢**	٠.٦٢٣**	١

(المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية)

وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج تحليل علاقات الارتباط يمكن اختبار فرضيات الدراسة الفرعية وكما يأتي:

١- الفرضية الأولى:

أفادت فرضية الدراسة الأولى بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التوزيعية، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تحليلهما ظهرت أن هناك علاقة ارتباط مقدارها (٠.٣٢٦)، وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين المتغيرين جرى اختبار هذه العلاقة بموجب اختبار (t) وكما في الجدول (٦).

الجدول (٦) اختبار علاقة الارتباط بين الإدراك والعدالة التوزيعية

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ (t)	القيمة الجدولية لـ (t)
٠.٣٢**	٤٩	٢١.٣٢٧	١.٨٠١

(المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية)

يتضح من معطيات الجدول (٦) أن قيمة (t) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (٠.٠١) وبحدود ثقة (٠.٩٩) وعليه تقبل الفرضية.

٢- الفرضية الثانية

أفادت فرضية الدراسة الثانية بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة الإجرائية، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تحليلهما ظهر أن هناك علاقة ارتباط مقدارها (٠.١٧٦)، ويهدف التحقق من معنوية العلاقة بين المتغيرين جرى اختبار هذه العلاقة بموجب اختبار (t) وكما في الجدول (٧)

الجدول (٧) اختبار علاقة الارتباط بين الإدراك والعدالة الإجرائية

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ (t)	القيمة الجدولية لـ (t)
٠.١٧٦	٤٩	١.٦٤٧	١.٨٠١

(المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية)

يتضح من معطيات الجدول (٧) أن قيمة (t) المحسوبة هي اصغر من قيمتها الجدولية وعليه ترفض الفرضية وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة الإجرائية).

٣- الفرضية الثالثة

أفادت فرضية الدراسة الثالثة بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التفاعلية، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تحليلهما ظهرت أن هناك علاقة ارتباط مقدارها (٠.٢١٠*)، وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين المتغيرين جرى اختبار هذه العلاقة بموجب اختبار (t) وكما في الجدول (٨).

الجدول (٨) اختبار علاقة الارتباط بين الإدراك والعدالة التفاعلية

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ (t)	القيمة الجدولية لـ (t)
*٠.٢١٠	٤٩	٣٣.٣٣	١.٨٠١

(المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية)

يتضح من معطيات الجدول (٨) أن قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية ومن خلال ملاحظة النتائج التي توصلت لها علاقات الارتباط نجد أن هناك تبايناً في إدراك عينة البحث لحقيقة العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية وكما انعكست من خلال معاملات ارتباط كندال وهنا نستطيع إيضاح مفهوم الإدراك الانتقائي من خلال تباين علاقات الارتباط بين الإدراك و الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية فقد ركزت عينة البحث على العدالة التوزيعية بالدرجة الأولى ثم العدالة التفاعلية بالدرجة الثانية فيما كانت علاقة الإدراك بالعدالة الإجرائية ضعيفة جداً ما يؤكد الإدراك الانتقائي للعينة.

٤- الفرضية الرئيسية الأولى

أفادت فرضية الدراسة الرئيسية الأولى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة على المستوى الكلي، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تحليلهما ظهر أن هناك علاقة ارتباط مقدارها (٠.٢٦١)، وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين المتغيرين جرى اختبار هذه العلاقة بموجب اختبار (t) وكما في الجدول (٩).

الجدول (٩) اختبار علاقة الارتباط بين الإدراك والعدالة على المستوى الكلي

الارتباط	درجة الحرية	القيمة المحسوبة لـ (t)	القيمة الجدولية لـ (t)
**٠.٢٦١	٤٩	٣٢.٦٦	١.٨٠١

(المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية)

يتضح من معطيات الجدول (٩) أن قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (٠.٠١) وبتحليل نتائج (٠.٩٩) وعليه تقبل الفرضية. وهذا ما يجيب عن تساؤل الدراسة الثالث بشكل عام من أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية إلا أنه ومن خلال تحليل مصفوفة ارتباط كندال على المستوى الجزئي تبين ما يأتي:

أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وتم قياس ذلك من خلال قياس معامل ارتباط كندال والتحقق من معنوية الارتباطات من خلال (t-test). وهذا ما يطابق نتائج دراسة (Bradley) (2008)

اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

لقد افترض الباحثان ضمن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية أن هناك علاقات تأثير معنوية بين متغيرات الدراسة كافة، تفرعت عنها ثلاثة فرضيات فرعية، وسيجري الكشف عن هذه العلاقات وتحليلها بحسب ترتيب ورودها في مخطط الدراسة الفرضي، وكما يأتي:

١- الفرضية الفرعية الأولى

أفادت هذه الفرضية بـ (وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التوزيعية). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن الإدراك (X) تؤثر في العدالة التوزيعية (Y1)، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للإدراك (x) والعدالة التوزيعية (Y1) وتصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y1 = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (constant)

وهذه العلاقة تعني أن العدالة التوزيعية (Y1) هي دالة للقيمة الحقيقية للإدراك، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (51) شخصا، وكانت معادلة الانحدار المتعدد هي:

$$\text{العدالة التوزيعية} = 0.718 + (0.386) \text{ الإدراك}$$

الجدول (10) تحليل التباين للعلاقة بين الإدراك والعدالة التوزيعية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	1.730	1.730	8.581	0.005
الخطأ	49	9.877	0.202		
المجموع	50	11.606			

(المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية) قيمة (F) الجدولية = (6.314)

وفي إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضونها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما في الجدول (10). يتضح من جدول تحليل التباين للعلاقة بين العدالة التوزيعية والإدراك، أن قيمة (F) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1، 49)، وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد وكاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (99%)، وهذا ما تؤكد قيمة (X) المعنوية

وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) (2.929). وفي ضوء معادلة الانحدار، مؤشر الثابت (a=0.718)، وهذا يعني أن هناك وجودا للعدالة التوزيعية مقداره (0.718) عندما تكون قيمة (X) تساوي صفرا.

أما قيمة (β = 0.386) المرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيرا مقداره (1) في الإدراك سيؤدي إلى تغير مقداره (0.386) في العدالة التوزيعية، وهو تغير قوي جدا يعول عليه في دراسة ما يؤثر بالمتغيرات الأساسية. لقد أشارت قيمة معامل التحديد الزائف (P-R²) إلى معامل مقداره (0.80)، بما يعني أن الإدراك (X) يفسر (0.80) من التباين الحاصل في العدالة التوزيعية، وهو مؤشر جيد جدا بما يعني أن هناك فقط (18%) من التباين الحاصل في العدالة التوزيعية ناتج عن عوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار. وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول فرضية الدراسة والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التوزيعية).

٢: الفرضية الفرعية الثانية

في ضوء فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدراك من جهة والعدالة الإجرائية من جهة أخرى)، تؤثر معادلة الانحدار المتعدد إلى أن الإدراك (X) يؤثر في العدالة الإجرائية (Y2)، وهذا التأثير يرتب وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للإدراك (X) والعدالة الإجرائية (Y2)، تصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y2 = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (constant)

وهذه العلاقة تعني أن العدالة الإجرائية (Y2) هي دالة حقيقية للادراك (X). أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (٥١) شخصا، وكانت معادلة الانحدار البسيط هي :

$$\text{العدالة الإجرائية} = 1.020 + (0.251) \text{ الادراك}$$

وفي إطار هذه المعادلة يبين جدول تحليل التباين مستوى المعنوية المبين في الجدول (١١)، وكما يأتي:

الجدول (١١) تحليل التباين للعلاقة بين الادراك والعدالة الإجرائية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	١	١.٥٤٠	١.٥٤٠	٣.٢٩٤	٠.٠٧٦
الخطأ	٤٩	٢٢.٩٠٧	٠.٤٦٧		
المجموع	٥٠	٢٤.٤٤٧			

(المصدر : من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية) قيمة (F) الجدولية = (٦.٣١٤)

ومن الجدول (١١) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة هي اصغر من قيمتها الجدولية، وهذا يدل على أن منحى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (X, Y2)، وهذا ما تؤشره قيمة معنوية (tX=1.815). وفي ضوء معادلة الانحدار يوتر الثابت (a=1.020) وهذا يعني أن هناك وجودا للعدالة الإجرائية مقداره (١.٠٢٠) عندما تكون قيمة الادراك (X) تساوي صفرا.

اما قيمة (β = 0.251) المرافقة لـ (X) فهي تعني تغيرا مقداره (١) في الادراك سيؤدي الى تغير مقداره (٠.٢٥١) في العدالة الإجرائية.

كذلك اشر معامل التحديد الزائف (P-R²) معاملا مقداره (٠.٢٥) بما يعني أن (٠.٢٥) من التباين الحاصل في العدالة الإجرائية تفسيره الأطراف المؤثرة والمتغيرات الأساسية، وان (٧٥%) من التباين هو تباين تفسره عوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار. على هذا الأساس يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة متغيرا ذات دلالة معنوية بين الادراك والعدالة الإجرائية).

٣: الفرضية الفرعية الثالثة

بالأسلوب نفسه الذي جرى فيه اثبات علاقات التأثير بين الادراك من جهة والعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية من جهة أخرى، فإنه يمكن إثبات هذه العلاقة بين الادراك والعدالة التفاعلية، وهكذا سيكون الادراك متغيرا تفسيريا فيما ستكون العدالة التفاعلية متغيرا استجابيا، فقد أشارت معادلة البسيط إلى أن:

$$Y3 = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (constant)

وهذه العلاقة تعني أن العدالة التفاعلية (Y3) هي دالة للقيمة الحقيقية للادراك. أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (٥١) شخصا، وكانت معادلة الانحدار المتعدد هي :

$$\text{العدالة التفاعلية} = (0.230) + (0.360) \text{ (الادراك)}$$

وفي إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوئها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما في الجدول (١٢)

الجدول (١٢) تحليل التباين للعلاقة بين الادراك والعدالة التفاعلية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	١	٣.٧٥٩	٣.٧٥٩	٧.٢٧٨	٠.٠١٠
الخطأ	٤٩	٢٥.٣٠٦	٠.٥١٦		
المجموع	٥٠	٢٩.٠٦٥			

(المصدر : من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية)، قيمة (F) الجدولية = (٦.٣١٤)

ومن الجدول (١٢) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠.٠١) وبدرجة حرية (٠.٩٩)، وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X, Y3)، وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X1) على وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tX=2.698).



وفي ضوء معادلة الانحدار، يؤشر الثابت ($a=0.230$) وهذا يعني أن هناك وجودا للعدالة التفاعلية مقداره (0.230) عندما تكون قيمة (X) تساوي صفرا. أما قيمة ($\beta = 0.320$) المرافقة لـ (X) فهي تعني تغيرا مقداره (1) في الإدراك سيؤدي إلى تغير مقداره (0.320) في العدالة التفاعلية. وهو مؤشر ايجابي ينصح باعتماده من قبل المنظمة المعنية بالدراسة بوصفه متغيرا مؤثرا وفاعلا في العدالة التفاعلية. اشر معامل التحديد الزائف ($P-R^2$) معاملا مقداره (0.78) بما يعني أن (0.78) من التباين الحاصل في العدالة التفاعلية تفسره الأطراف المؤثرة والمتغيرات الأساسية، وان (22%) من التباين هو تباين تفسره دراسة عوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار وعلى هذا الأساس يمكن قبول فرضية الدراسة الفرعية الثالثة.

ومن خلال ملاحظة معامل التحديد الزائف والذي تدرجت قيمته بحسب الفرضيات المختبرة 80%، 78%، 78% فقد كانت ادراكات العاملين للعدالة التوزيعية متقدمة على العدالة التفاعلية لتأتي العدالة الإجرائية بالتسلسل الأخير وبمعامل تحديد واطى وهذا ما يعني أن إدراك العاملين لأهمية العدالة التوزيعية يفوق باقي الاهتمامات وهذا ما يمثل الإجابة على التساؤل الثاني بوجود تأثير للإدراك على العدالة التفاعلية.

3: الفرضية الرئيسية الثانية

بعد الانتهاء من اثبات الفرضيات الفرعية الثلاث لا بد من اختبار الفرضية الرئيسية التي اشتقت منها هذه الفرضيات وكما يأتي:

في ضوء فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي)، تؤشر معادلة الانحدار المتعدد إلى أن الإدراك (X) يؤثر في العدالة على المستوى الكلي (Y)، فقد أشارت معادلة الانحدار البسيط إلى أن:

$$Y = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (constant)

وهذه العلاقة تعني أن العدالة على المستوى الكلي (Y) هي دالة للقيمة الحقيقية للإدراك. أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغ (51) شخصا، وكانت معادلة الانحدار المتعدد هي:

$$\text{العدالة التنظيمية} = (0.656) + (0.403) (\text{الإدراك})$$

وفي إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضونها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما في الجدول (13)

الجدول (13) تحليل التباين للعلاقة بين الإدراك والعدالة التنظيمية على المستوى الكلي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	2.245	2.245	9.482	0.003
الخطأ	49	11.601	0.237		
المجموع	50	13.846			

(المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية)، قيمة (F) الجدولية = (6.314)

ومن الجدول (13) يتبين أن قيمة (F) المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (0.99)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X, Y)، وهذا ما تؤكد القيمة المعنوية لـ (X) على وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (tX=3.079).

وفي ضوء معادلة الانحدار، يؤشر الثابت ($a=0.656$) وهذا يعني أن هناك وجودا للعدالة التنظيمية مقداره (0.656) عندما تكون قيمة (X) تساوي صفرا.

أما قيمة ($\beta = 0.403$) المرافقة لـ (X) فهي تعني تغيرا مقداره (1) في الإدراك سيؤدي إلى تغير مقداره (0.403) في العدالة التنظيمية. وهو مؤشر ايجابي ينصح باعتماده من قبل المنظمة المعنية بالدراسة بوصفه متغيرا مؤثرا وفاعلا في العدالة التنظيمية على المستوى الكلي.

أشّر معامل التحديد الزائف ($P-R^2$) معاملاً مقداره (٠.٨٣) بما يعني أن (٠.٨٣) من التباين الحاصل في العدالة التنظيمية تفسره الأطراف المؤثرة والمتغيرات الأساسية، وأن (١٧.٢%) من التباين هو تباين تفسره دراسة عوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار وعلى هذا الأساس يمكن قبول فرضية الدراسة الرئيسية الثانية .

ولغرض الإجابة على التساؤل الرابع للدراسة وبعد قياس تأثير الإدراك في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة من خلال معامل β ظهر ما يأتي :

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التوزيعية.
 - ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة الإجرائية.
 - ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدراك والعدالة التفاعلية.
- ويمكن ملاحظة ذلك من خلال إجابات الأشخاص في الاستبانة حول إدراك العدالة التوزيعية والتفاعلية ضمن المنظمة المبحوثة.



أ- الاستنتاجات

- استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الجهد الإحصائي يمكن للباحثان أن يخرجوا بجملة من الاستنتاجات وكما يأتي:
- ١- أن البحث تعامل ومن خلال عينته مع شريحة مهمة يطلق عليها رأس المال الفكري (أو صناع المعرفة) وهذا ما يستلزم طبيعة خاصة في الجذب والاستقطاب والتعويضات والتعامل العلاني وتنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
 - ٢- في ضوء الفقرة السابقة لم تكن المنظمة المعنية بالدراسة موفقة في رسم استراتيجية التعويضات إذ كانت إجابات عينة البحث متدنية ازاء مضمونها .
 - ٣- كان هناك نحو (٤٠%) من فقرات الاستبانة قد حصلت على مستوى أهمية بدرجة (متوسطة) هذا وعلى وفق الفقرات التي أشرت هذا المستوى سيترتب ما يأتي:
- أ. تراجع قدرة المنظمة المعنية بالدراسة على تنفيذ الأعمال المناطة بها من حيث الدقة والحدثة والتوقيت المناسب.
 - ب. حاجة المعنيين بالعينة إلى إدراك صورة الشخص المقابل وكما في واقع الحال ومن خلال التعامل مع الإحداث الماثلة بتجرد وموضوعية وبحسب المعلومات المتاحة حاليا وكما يدركها الشخص من دون الاستناد إلى الانطباعات السابقة التي قد تكون محكومة بعوامل زمكانية سابقة لا تمت للحاضر بصلة .
 - ج. تراجع تفاعل المبحوثين مع بعضهم في الوصول ومن خلال تبادل الآراء إلى تكوين قواعد سلوكية للعمل.
 - د. أن العاملين يكلفون بأعمال غير مناسبة لقدراتهم سواء أكان ذلك بالسلب أم الإيجابي.
 - هـ. تأسيسا على ما جاء في الفقرة (١) اعلاه فإن المعنيين بالبحث ولكونهم من الذين يوصفون برأس المال الفكري لا بد من أن تصغي اليهم قياداتهم الإدارية قبل اتخاذ القرارات الأساسية بالعمل كما أن المديرين لا بد أن يوضحون هذه القرارات ويقدمون المعلومات الإدارية الكافية بصددها.
 - و. لم تتح القيادات الإدارية في المنظمة المعنية بالبحث المجال واسعا أمام عينة البحث لمناقشة قرارات العمل كما أن المديرين لم يقدموا لهم التبريرات والتفسيرات الكافية حول القرارات الخاصة بوظائفهم.
 - ٤- أن أكثر من نصف فقرات الاستبانة كانت بمستوى مهم جدا وبذلك فإن المنظمة المعنية بالدراسة إذا ما أرادت أن تبني الخرائط الإدراكية للعاملين بشكل مميز وناجح فإنها معنية بهذه الفقرات لأهميتها.
 - ٥- وإذا ما كانت الفقرات السابقة قد تحققت من جراء ما أفرزه الجهد الإحصائي فإن ملاحظات الباحثة الميدانية كونها منتسبة إلى القطاع الصحي أفرزت ما يأتي:
- أ. من أفرزات البيئة والظرف الذي أجريت به الدراسة بحسب الواقع العراقي وما تعرض إليه منتسبوا هذا القطاع فإن المشاهدات الميدانية والحياتية قد تسمح للباحثة بالاستنتاج من أن العدالة الإجرائية تمثل تحصيل حاصل واقع لا يمكن المساس به أو تعديله أو يشغل حيزا من تفكيرهم بقدر ما تشكل العدالة التوزيعية أولا جل اهتماماتهم والعدالة التفاعلية بالمستوى الثاني لكونها تتعلق بتأمين المستوى الأول والثاني من الحاجات الإنسانية على وفق مدرج ماسلو وهذا ما جعل الفقرات الممثلة لهذه الإدراكات هي أكثر أهمية من غيرها .
 - ب. تستنتج الباحثة من أن ادراكات المبحوثين قد خضع جزء مهم منها لتأثيرات بيئية حادة أثرت على انطباعاتهم الإدراكية والنفسية وبالتالي فإن هذه التأثيرات وكونها تقع ضمن البيئة الخارجية (قانونية- سياسية- اجتماعية- تكنولوجية) ولمحدودية التأثير في هكذا بيئة فإن تأثيرها أصبح واضحا في توجيه ادراكات العاملين بما يحقق حاجات الأمان في المستويين المشار اليهما.
 - ج. سريان تأثيرات الثقافة التنظيمية القديمة التي كانت ملاصقة لشخصية الإدارات المركزية المتشددة بما اثر على ادراكات العاملين وإحساسهم بالحاجة إلى إدارة المصارحة والشفافية.
 - د. عدم إدراك المنظمة المعنية بالدراسة لأساليب العمل الجماعي والتفكير الجماعي وتعزيز رأس المال الاجتماعي التنظيمي الذي يعد عنصرا مهما في خلق وتوليد رأس المال الفكري .
 - هـ. تراجع برامج التدريب وإكساب المهارات العقلية الإدراكية بشكل واضح ازاء برامج التدريب المهني والاختصاص وكما تأكد من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع عينة الدراسة .

و. وكما تأكد للباحثة من خلال المعايشة الميدانية ان إدارة المنظمة المعنية بالدراسة هي اختصاص من لا اختصاص له ولا ينظر إليها بوصفها قدرات عقلية واعية بإمكانها أن تقود المنظمة على النجاح والفشل وبالتالي فان الباحثة لم تر أن هناك جهدا إداريا يوجه ادراكات العاملين ومهاراتهم الفكرية مع الأنشطة التنظيمية الأخرى ويخلق نوعا من التفاعل بين الخبرات والمعارف الطبية والإدارية من جهة أخرى .

ب- توصيات ومقترحات في إطار المشكلة المحوثة

استنادا إلى الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثان من خلال الجهد الإحصائي ومعايشتها الميدانية يمكن إجمال التوصيات بما يأتي:

- ١- إعادة رسم استراتيجية التعويضات بما ينسجم مع أهمية ودور عينة الدراسة في المنظمة المعنية بالبحث في تحقيق النجاح التنظيمي، على سبيل المثال يمكن استخدام آلية تربط العائد بالأداء.
- ٢- أن تعتمد المنظمة المعنية بالدراسة إلى رفع مستوى قابلية ملاكاتها في مجال تنفيذ الأعمال المناطة بها من حيث الدقة والحدثة والتوقيت المناسب وكما معول به حاليا في إطار وزارة الصحة بفتحها دراسة الدبلوم العالي- إدارة مستشفيات الذي يعد مجالا مهما وحيويا لتنمية قدرات العاملين في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة في المؤسسات الصحية بما يخلق حالة تفاعل بين برامج التدريب والتطوير الإداري والطبي .
- ٣- أن يدرك المعنيون بالبحث الحقائق بموضوعية في إطار عملية الإدراك من دون أن تؤثر على ادراكاتهم هذه هالة الصبح أو هالة الخطأ.
- ٤- تنمية رأس المال الاجتماعي على وفق أسس علمية تشجع التفكير الجماعي وتحسين المخيلات الإدراكية للمعنيين بالبحث.
- ٥- لابد للمنظمة المعنية بالدراسة من أن تلجأ إلى تصميم الوظائف بما يحقق أنشطتها المستهدفة ومراعاة الانسجام بين التوصيف الوظيفي ومهارات وقدرات العاملين كما تهتم بسياسات الاستقطاب والجذب والتعويضات التي تخلق ادراكات للعدالة التنظيمية لدى العاملين.
- ٦- أن تعمل المنظمة المعنية بالبحث بمنطق الإدارة في المصارحة ومكاشفة العاملين ولاسيما أنهم من رأس المال المميز الذي بإمكانه أن يحقق ميزة تنافسية وان يعول عليه في صنع واتخاذ القرارات من خلال الاصغاء لمقترحاتهم ومشاركتهم الرأي وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لانجاز مهامهم ما يدعم إدراك العدالة التفاعلية لديهم وبشكل كبير.
- ٧- إعادة النظر بإجراءات المنظمة المعنية بالدراسة من خلال إحداث حالة من التوافق بين هذه الأنظمة والقوانين والإجراءات وتطلعات المعنيين من عينة البحث بما يحقق ارتباطا بين العدالة الإجرائية والعدالتين التوزيعية والتفاعلية.
- ٨- أن تكون الإجراءات والقوانين جزءا مهما مما ينبغي أن يفكر به العاملون على انه سبب لنجاحهم التنظيمي والحياتي وبالتالي جذب اهتمام اكبر نحو العدالة الإجرائية.
- ٩- تنمية شبكات العلاقات الاجتماعية بين العاملين بما يجعلها ترتقي بمستوى مميز يجعل من العدالة التفاعلية مستوى مقاربا إلى العدالة التوزيعية ولاسيما أن رأس المال الفكري وصناع المعرفة هم من المستويات التي يصعب التعامل معها وتحتاج إلى استراتيجيات تفاعلية وشعورية عالية .
- ١٠- أن الإحساس بالعدالة من عدمها من قبل الأفراد العاملين وبالتالي تحديد تصرفاتهم المبنية على ذلك الإحساس يعتمد على طريقة إدراكهم للواقع وليس على أساس الواقع نفسه أي أن الفرد يستجيب للبيئة كما يدركها لا كما هي في الواقع فلا بد من فهم هذا الجانب من قبل مدراء المنظمات (أي كيفية إدراك العاملين للواقع) وذلك من خلال الإصغاء له والأخذ بمقترحاتهم واستخدام سياسة الباب المفتوح والمصارحة والمكاشفة مع العاملين.



- ١١- يحتاج المدراء لفهم إدراك العامل حول العدالة بأبعادها المختلفة وذلك لان مخرجات هذه الادراكات (أفكار ومشاعر وأفعال) تتأثر بعوامل خارج سيطرة العامل ولكنها تحت سيطرة تنظيمية فلا بد من دراسات أوسع في هذا المجال وفي بيئات مختلفة لأجل الوصول إلى نتائج عامة أكثر حول أهمية ومستوى علاقة مخرجات العمل بالعدالة وعمل مقارنات بين بيئات مختلفة لان إدراك العدالة يتأثر بالبيئة أو الثقافة والكشف عن وجود أي متغيرات تنظيمية أخرى قد تلعب دور الوسيط الكامل لإدراك العدالة .
- ١٢- لا بد من تعريف الأفراد العاملين في المنظمة بالأساس أو المعيار المعتمد بمنح المكافآت مثلا تكون المكافآت بناء على الكمية أو الجودة لترسيخ ادراكات العدالة التنظيمية لديهم وخصوصاً العدالة التوزيعية .
- ١٣- هناك مكافآت مادية ومعنوية فلا بد من تحديد وجهات نظر العاملين حولها كونهم يدركون نوعيات مختلفة من تلك المكافآت ومعرفة تفضيلاتهم لها من اجل خلق ادراكات عدالة تنظيمية لديهم وخصوصاً العدالة التفاعلية.
- ١٤- نتيجة لما سبق فلا بد من أن يضع المدراء والمنظمات أنظمة حوافز عادلة من خلال ربط هذه الحوافز والعوائد بما يقدمه العامل وعليه فلا بد من وجود أنظمة قياس لما يقدمه الأفراد العاملون في المنظمة ولا بد أن تكون هذه الأنظمة عادلة لقياس فعالية الأداء لجعل الأفراد يمنحون ثقتهم لمدراءهم ومنظمتهم وبالتالي يشعرون بالعدالة لضمان تحفيزهم وولائهم المستمر .
- ١٥- يحتاج المدراء للسؤال والإجابة وبشكل مستمر حول:
- أ- مدى عدالة مخرجات القرار وبخاصة في حالة التغييرات التنظيمية وإعادة الهيكلة أو التقليل .
 - ب- التأكد من أن إجراءات صنع وتحديد الأهداف والمهام منصفة .
 - ج- تأشير سلوك المشرفين وكيفية تطبيقهم للسياسات والإجراءات وكيفية معاملة المرؤوسين والتابعين لقراراتهم وسلطاتهم وأفعالهم .
 - د- فحص العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين وليس الاعتماد على تحليلهم وملاحظاتهم فقط وهذا يتم من خلال الاجتماعات والمحادثات مع العاملين والمسوحات والتجوال والتنقل ووضع صندوق الشكاوى والمقترحات أو إتباع سياسة الباب المفتوح، كل هذا يساعد في ردم فجوة الادراك بين المشرفين والمرؤوسين كما يساعد على الحفاظ على عاملين راضين عن وظائفهم والتي تعد من المهام الصعبة والمهمة للنجاح التنظيمي .



المصادر

أولاً: العربية

- ١- امسلي، جوردون، فلاسمان، وليام إ.، هيرشورن، بول هـ. وآلين، جوديث كبلي، (١٩٩٣)، اتجاهات علم النفس المعاصر، طبعة أولى، منشورات جامعة فارينونسن، بنغازي.
- ٢- داغر، منقذ محمد، صالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة، بغداد.
- ٣- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (٢٠٠١)، اخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق مزدوج الثقة- دراسة تطبيقية في شركة الاستكشافات النفطية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة بغداد.
- ٤- صالح، قاسم حسين، (١٩٨٢)، سايكولوجية ادراك اللون والشكل، مؤسسة الرياضي للطباعة العامة، كويت.
- ٥- العيمان، محمود سلمان، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
- ٦- لطفى، دنبري، (٢٠٠٧)، تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة، شبكة النبا المعلوماتية، www.annabaa.org.
- ٧- المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، ابراهيم محمد علي، (١٩٩٥)، تحليل السلوك التنظيمي- سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور، الطبعة الاولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- ٨- المؤذن، محمد صالح، (١٩٩٧)، سلوك المستهلك، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً: الاجنبية

1. 13-Champoux, Joseph E., (2000), organizational behavior: Essential Tenets for a new millennium, south- western college publishing – an international Thomson publishing company-ITP.
2. 14-Daft, Richard L., Noe, Raymond A., (2001), Organizational behavior , Harcourt college publishing , New York .
3. 15-Hellriegel, Don, Slocum, Jr., John W., woodman, Richard W., (2001), Organizational behavior , Ninth edition, south – western college publishing,
4. 16-Heresy, Paul, Blanchard, Kenneth H. , Johnson, Dewey E. , (2001) , Management of organizational behavior- Leading Human resources, eighth edition , prentice-Hall , Inc., New Jersey.
5. 17-Ivancevich , John M. , Matteson, Michael T. , (2002) , organizational behavior and management, sixth edition, MCGraw-Hill higher education Irwin.
6. 18-Kreitner, Robert, Kinick, Angelo, (1992), organizational behavior, 2nd edition, Irwin .
7. 19-Luthans, Fres, (1973), organizational behavior – amodern behavioral approach to management, to sho printing Co., Tokyo .
8. 20-Morgan, Clifford T., King, Richard A., Robinson, Nancy M., (1979), Introduction to Psychology, Sixth edition , MCGraw – Hill international book company , Tosho printing Co. , Ltd. Tokyo.



9. 21-Robbins, Stephen P., (2000), Essentials of organizational behavior , prntice Hall, New Jersey .
10. 22- Rowe, Alan J., Mason, Richard O., Dickel, Karl E. , Mann, Richard B., Mockler , Robert J., (1994), Strategic Management – am ethological approach, Addison –Wesley piublishing company , Inc.
11. 23- Schermerhorn , Jr. m John R. , Hunt , James G. , Osborn , Richard N. (1998), Basic organizational behavior, John Wley & Sons , Inc. , New York.
12. Bradley, Lisa M., (2008), Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates , personnel review , vol.35 , number1 .
13. 25-Campbell, Lisa, Finch, Edward , (2008), Customer satisfaction and organizational justice , facilities , vol.26, number 7/8.
14. 26-Eberlin, Richard, Tatum, B. Charles, (2008), organizational justice and decision making , management decision , vol.43, number 7/8.
15. 27-Fernandes, Cedwyn, Awameleh, Raed, (2008), Impact of organizational justice in an expatriate work environment, management research news , vol.31 , number 11.
16. 28-Kivimaki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Ferrie, JE, (2003), organizational justice and health & employees : perspective cohort study , occupational and environment medicine , 60.
17. 29-Lilly, Juliana D. , Virick , Meghna , (2008) , the effect of personality on perceptions of justice , journal of managerial psychology , vol.21, number 5.
18. 30-Peltola, Erja Wiili , Kivimaki , Mika , Elovainio, Mark , & Virtanen, Marianna, (2007), organizational justice and employee perceptions on hospital management , vol.21 , number .3.
19. 31-Sanders, Mark N.K., Thornhill, Adrian, (2008), organizational justice, Trust and the management of change an expliration , personnel review , vol.36, number .3.
20. 32-Suliman, Abubakr Mohyeldin Tahir , (2008), Links between justice , Satisfaction and performance in the workplace, journal of management development , vol.26, number.4.
21. 33-Tatum, B. Charles , Eberlin , Richard , Kottraba, Carin , Bradberry, Travis, (2008), Leadership , decision making, and organization justice , management _decision , vol,43, number.10.
22. 34-Teo, Thompson S.H., Lim, Virien K.G., (2008) .The effects of perceived justice on satisfaction and behavioral intentions on case of computer purchase, international journal of retail & distribution management , vol.29, number.2.
23. 35-Wang, Yuan, (2008), Trust, procedural justice and Decision– making style: A study collective and private enterprises in the context of China's reform ,vol.34 , number .12.