

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences De Gestion  
Troisième année licence  
Groupe :05



جامعة محمد خيضر -بسكرة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
السنة الثالثة ليسانس  
الفوج :05

# بحث حول

## العدالة التنظيمية

إعداد الطالبتان:

✓ طيار سهيلة،

✓ عبد اللاوي إخلاص.

تحت إشراف الأستاذ:

✓ علالي مليكة

السنة الجامعية: 2023/2022

المقدمة :

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية .

مطلب ١: مفهوم العدالة التنظيمية .

مطلب ٢: أبعاد العدالة التنظيمية.

مطلب ٣: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: مبادئ ونظريات العدالة التنظيمية.

مطلب ١: مبادئ العدالة التنظيمية

مطلب ٢: نظريات العدالة التنظيمية

مطلب ٣: العدالة التنظيمية في فكر التنظيمي.

المبحث الثالث: مقومات وآثار غياب العدالة التنظيمية.

مطلب ١: مقومات العدالة التنظيمية

مطلب ٢: آثار غياب العدالة التنظيمية.

الخاتمة.

## مقدمة:

العدالة هي المطلب النهائي والهدف الغائي لأي تجمعات بشرية متوازنة، فلا يمكن لأي تخطيط أو إستراتيجية أو تكتيك أن يتخطى هذا المبدأ في أبعاده السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية. ونظر للأهمية المتزايدة، لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاح محدود لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية؛ لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين، الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتمام متصاعد بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية -التي تعتبر أهم

الأصول في المنظمات - أكثر احتياج إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي لتقدم في المقابل إلى التزاما على الأمد البعيد. من خلال هذا سنتطرق إلى ماهية عدالة وأهميتها وأبعادها ونظرياته وآثارها ....

## مبحث الاول: ماهية العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة حاليا، إذ حظي ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال دوره في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف الإنسانية والمجتمعة. في هذا المبحث سيتم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية، أبعادها، أهميتها وأهداف.

### مطلب 1: مفهوم العدالة التنظيمية :

لقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية Justice Organisationnelle باهتمام متزايد من قبل العلماء و الممارسين في مجال الإدارة وذلك بسبب تأثيره الفعال في العمل و في الإنتاجية، وهذا يحتم تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم السلوك الإنساني للأفراد داخل المنظمات. إلا أن موضوع ادرسة السلوك الإنساني واجه الكثير من المعوقات في البداية، وما زالت المحاولات جادة حول وصف دور العدالة في المنظمات والذي بدوره أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي. يمكن تعريف العدالة بأنها " شعور الموظفين في المنظمة بمدى النزاهة و المساواة في تعامل رؤسائهم معهم". احساس و ادراك يشعر به أعضاء<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جون رولز، ترجمة حيدر حاج إسماعيلي (2009). العدالة كإنصاف إعادة الصياغة ط1: المنظمة

ويعرف الفهداوي و القطاونة العدالة التنظيمية على أنها " قيمة مهمة و المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا و الدراكية من خلال إجراءات المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء والإدارة.<sup>2</sup>

وحسب "Newstrom" و "Danis" العدالة التنظيمية تقوم على فرض أساسي مفاده " أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين.<sup>3</sup>

- العدالة التنظيمية :

العدالة ادراك من قبل الأفراد للتبادلات(المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرسه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي

مطلب ٢: أبعاد العدالة التنظيمية :

1.التوزيعية العدالة

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. و منه نستنتج أن عدالة التوزيع تشير إلى :

- إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يستلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد و تكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد و ما يحصل عليه من جهة

2.العدالة الجرائية

تتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات و محصلات نهائية يحصل عليها العاملون مما يمكننا من الحكم على القواعد والإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها و عدم تحيزها . و ترتبط درجة العدالة الإجرائية مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين، فكما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم، كلما شعر العاملون بالعدالة الإجرائية بشكل أكبر .

٣. التعملية العدالة :

تهتم العدالة التعملية بسلوك إدارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين و يتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها، ويندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات و التي تشير إلى احترام الآخرين و الدق في التعامل معهم . ويقول الخشالي بأن : عدالة التعاملات تتعلق بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، ومن خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة . وان يأخذ المدير بنظر الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وأن يبدي المدير اهتماما بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته و المبررات و الأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات.

٤. العدالة التقييمية: هي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أداءه، وتؤدي العدالة التقييمية إلى: -تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم. - خلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة -القدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية.-تصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، بشكل يكفل وجود استدامة

٥. العدالة الأخلاقية: هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة، وتؤدي العدالة الأخلاقية إلى:

إبراز منظومة القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.

<sup>2</sup> راوية حسن (2002). السلوك التنظيمي المعاصر: الدار الجامعية، الإسكندرية.

<sup>3</sup> طارق طه (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنيت: دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.

تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي. 4. Tapez une équation ici.

### المطلب ٣: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية.

أهدافها: تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف الإجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتتمتع روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال

العدالة التوزيعية تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة الرقابة والتقييم. كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة. 5

ب - أهميتها:

إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

تتعرض العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز بعد العدالة في التعاملات.

إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإجازات عند أعضاء المنظمة.

إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة. 6

### مبحث ٢: مبادئ ونظريات العدالة التنظيمية.

#### مطلب ١: مبادئ العدالة التنظيمية:

---

4 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ط1: المكتبة العصرية، مصر.

5 محفوظ أحمد جودة (2010). إدارة الموارد البشرية ط1: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

6 محمد الجبوسي. جميلة جاد (2008). الإدارة علم وتطبيق ط3: دار الميسرة للنشر، عمان.

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة من أهم هذه المبادئ:

1- مبدأ المساواة:

ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في: الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.

3- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

4- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.

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

وقد اقترح العالم الفرنسي Henry Fayol مدخل مبادئ الإدارة، وقد اهتم هذا لمدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية. وقد حدد Henry Fayol الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم وتوجيه ورقابة.<sup>7</sup>

## مطلب ٢: نظريات العدالة التنظيمية.

1- نظرية العدالة في تفسير السلوك التنظيمي:

تعود فكرة العدالة في المنظمة إلى عام 1963 حين ظهرت نظرية المساواة (Theory Equity) التي نادى بها آدم (Adams 1965, 1963) إذ يعتقد آدم بان سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة

كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد (Benefits) التي يقدمونها ضمن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء يحصلون عليها والتكاليف (Costs) الأفراد، وعليه فإن النظرية تقوم على أساس مقارنة لفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافآت، والحوافز... الخ) إلى مدخلاته فيها (عبء العمل، وساعات العمل، والجهد المبذول... الخ) مع معدل مخرجات زملاءه في المنظمة إلى مدخلاتهم. ووفقاً لتلك النظرية، يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ولكن يسود الشعور بالظلم وعدم الرضا والتوتر عندما لا يتساوى المعدلان.

٢. نظرية العدالة لجون رولز: ذكر (إمام) 2003 أن النظرية التي وضعها جون رولز عام 1971 في كتابه "نظرية في العدالة" اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماع، وتقوم على تصور افتراض لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض رولز أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الرشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدأ من العدالة، وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل التقاءهم وتعاونهم ممكن في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات والمنافع التي يجنونها من اجراء التعاقد والتعاون، وكذلك تساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي رولز العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافاً أو العدالة هي الإنصاف، إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى.

نظرية العدالة الاجتماعية (Fredrickson, 1986):

<sup>7</sup> أماني يوسف طال البكار (2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس

العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر

المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

يعتبر فتندرشون نظريته كبديل عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقاً مبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد ركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، تاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات إذ صنفت العدالة إلى أربعة أنواع، وهي: العدالة الفردية في الاحترام الذاتي الإنسانية، والعدالة الفئوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، والعدالة الطبقية بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم، والعدالة القطاعية وذلك ببتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص.<sup>8</sup>

### مطلب 3: ثالثاً: العدالة التنظيمية في الفكر التنظيمي:

لقد تناولت المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية كونها اربطة قوية بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما الموظف والمؤسسة.

1:مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل،وقد توصل إلى هذه الطريقة عن طريق " ادرسة الحركة والزمن " والاختيار السليم للعاملين والطريقة العادلة لوضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة واعطاء الأجر الذي يناسب مع حجم والموضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة الإنتاج ودعا فريدريك تايلور إلى تعاون الإدارة مع العمال لضمان إنجاز الأعمال بالطريقة السليمة، كما عبر عن فكرة الإنصاف والعدالة بين الإدارة والعمال؛ حيث تقوم الإدارة بالتخطيط متدين الإداري لهنري فايول :

لقد حدد هنري فايول علاقة مبادئ الإدارة بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:

3:مدرسة التنظيمي الإداري لماكس فيبر:

يرى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيداً عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل ووضع نظام لاختبار العاملين وترقيتهم

4:مدرسة العلاقات الإنسانية: نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في إبراز القدرات وأنظمة الشكاوى ووضع أساس لحلها، وكذلك أكدت على أهمية التركيز على مصالح العمال لتلتنقي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر لما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة في حقوقه ضمن معادلة مشتركة.

5:المدرسة السلوكية: فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين<sup>9</sup>

<sup>8</sup> حمزة معمري(2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي أساتذة

التعليم، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورق الية، الجزائر.

<sup>9</sup> سمية جقيدل (2015).العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزم التنظيمي ادرسة ميدانية على عينة من

عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط،رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،

الجزائر.

## مبحث: ٣ مقومات وآثار غياب العدالة التنظيمية

### مطلب ١: مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة التنظيمية وعلى نحو ما يبينه الشكل رقم (2) :<sup>10</sup>

### مطلب ٢: ١: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية:

لقد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلباً على أداء المنظمات وذلك 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 وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي و الالترم التنظيمي
- إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل، وزيادة الضغوط الوظيفية، و ال الصرع التنظيمي بين الأفراد .<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> صابرين امرد نمر أبو جاسر (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، ادرسة تطبيقية على موظفي اوز ارت السلطة الوطنية الفلسطينية.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

<sup>11</sup> محمود محمد عوض دوى ادر(د.س). أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ا دمياط، ادرسة ميدانية،المعهد العالي لتكنولوجيا إدارة المنشآت الصناعية ببلفاس، مصر. 12. امرد رمزي خرموش(2014). دور العدالة التنظيمية في ا الحرك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ادرسة ميدانية بولاية سطيف،رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

بندر كريم أبو تايه(2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في امركز الو از ارت الحكومية في الأردن،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون. العدد الثاني

## الخاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بان العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من

نصاف الإجراءات والمخرجات التنظيمية

نزهة وموضوعية ،وعليه فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين

العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفة والاقتصادية ،ومن أجل تحقيقها يجب التخلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن والاستمرارية والتزام العاملين في الأمد البعيد

## قائمة المراجع:

1. جون رولز، ترجمة حيدر حاج إسماعيلي(2009).العدالة كإنصاف إعادة الصياغةط1:المنظمة العربية للترجمة، بيروت.
2. راوية حسن (2002). السلوك التنظيمي المعاصر: الدار الجامعية، الإسكندرية.
3. طارق طه (2007).السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأترنت: دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(2007). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ط1:المكتبة العصرية، مصر.
5. محفوظ أحمد جودة(2010).إدارة الموارد البشرية ط1:دار وائل للنشر والتوزيع،عمان.
6. محمد الجبوسي. جميلة جاد (2008).الإدارة علم وتطبيق ط 3: دار الميسرة للنشر، عمان .
7. أماني يوسف طال البكار(2012).مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين،رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،عمان.
8. حمزة معمري(2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي أساتذة التعليم، أطروحة دكتوراه،جامعة قاصدي مرباح،ورق الية،الجزائر.
9. سمية جقيدل (2015).العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزم التنظيمي ادرسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط،رسالة ماجستير،جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر.
10. صابرين امرد نمر أبو جاسر (2010).أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، ادرسة تطبيقية على موظفي اوزارت السلطة الوطنية الفلسطينية.رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
11. محمود محمد عوض دوى ادر(د.س). أثر العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة

ا دمياط، دارسة ميدانية،المعهد العالي لتكنولوجيا إدارة المنشآت الصناعية ببلقاس، مصر.  
12. امرد رمزي خرموش(2014).دور العدالة التنظيمية في ا الحرك المهني للعاملين من القطاع  
الصناعي الخاص نحو القطاع العام ادرسة ميدانية بولاية سطيف،رسالة ماجستير، جامعة محمد  
خيضر، بسكرة.

13. بندر كريم أبو تايه(2012).أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في امركز  
الو از ارت الحكومية في الأردن،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون.  
العدد الثاني

el akremi. A ,Guerrero. S ,Neveu. J(SD) .Comportement organisationnel.

.Justice organisationnelle ,enjeux de carrière et épuisement professionnel. de boeck

Till, E., and Karren, R., 2011. Organizational Justice Perceptions and.

.Pay Level satisfaction, Journal of Managerial Psychology, Vol.26, No 1,pp 42-57

Ishak, N. A, & Alam, S. S, 2009"The Effects of Leader-Member Exchange on9

Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical

.Study", European Journal of Social Sciences, Vol. 8, No. 2