

## العلاقة بين العدالة التنظيمية و مشاركة المعرفة

"بالتطبيق على العاملين بالشركات في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة"

الدكتور

الأستاذ الدكتور

أحمد محمد السيد أحمد السطوحي

عبد المحسن عبد المحسن جودة

مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

الباحث

إسلام علي ضياء الدين أبو سمرة

### المخلص:

استهدف البحث دراسة أثر العدالة التنظيمية على مشاركة المعرفة بالتطبيق على العاملين بالشركات في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، وتم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء وجهت إلى العاملين بهذه الشركات، وقد بلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل (373) قائمة، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة من خلال برنامج AMOS V.22، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة المعرفة.

### Abstract

The study aimed to examine the effect of organizational justice on the knowledge sharing in industrial companies in New Damietta City. 373 questionnaires are collected from employees and path analysis method is used to test the research hypotheses through AMOS V.22, The study concluded that the dimensions of organizational justice (distributive justice, procedural justice, interactive justice) positively impact on knowledge sharing.

## المقدمة

تعد العدالة عنصراً هاماً لكل من المجتمع والمنظمات، ويؤثر إدراك الموظفين للعدالة على آرائهم ومشاعرهم وسلوكياتهم تجاه المنظمة، وعندما يدرك الموظف وجود عدالة في سياسات الترقية وتقييم الأداء والسياسات الإدارية بشكل عام يخلق لديه التزاماً تنظيمياً أكبر، وعلى النقيض عندما يدرك الموظف عدم عدالة المنظمة فإن ذلك ينعكس على ظهور نتائج غير مرضية للمنظمة، مثل عدم الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الأداء وانخفاض الثقة في المنظمة والعواطف السلبية تجاه المنظمة (Balaban & Yigitol, 2018).

ومن ناحية أخرى تعد المعرفة أحد أهم المصادر التنظيمية لدعم الميزة التنافسية للمنظمة، كما أنها ضرورية من أجل تعلم أساليب جديدة، وحل المشكلات، وخلق كفاءات جوهرية، وفي عملية إدارة المعرفة تزداد قيمة هذه المعارف عندما يتم مشاركتها مع الآخرين، لذا فإن مشاركة المعرفة تعد أداة تمكين رئيسية لإدارة المعرفة من خلال مبادلة الموظفين لمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم عبر جميع أقسام المنظمة (Kim et al., 2013). ويرى Sriratanaviriyakul and Jamal El-Den (2017) أن مشاركة المعرفة تأتي من حقيقة أن الأفراد لديهم مناطق مختلفة من المعارف والخبرات، لذا فإن مشاركة تلك المعرفة يمكن أن يساعد في تحسين الأداء بشكل عام.

وتعتبر هذه الدراسة امتداداً لعدد كبير من الدراسات السلوكية التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية ومشاركة المعرفة ولذلك ركزت الدراسة الحالية على معرفة طبيعة تأثير العدالة التنظيمية على مشاركة المعرفة، بالتطبيق على العاملين بالشركات بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة فقد ركزت على دراسة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية ومشاركة المعرفة بعملياتها (التبرع بالمعرفة، جمع المعرفة) (Yeşil and Dereli, 2013; Wening and Harsono 2014; Olowodunoye and Stella, 2015; Olowodunoye, 2015; Xinyan and Xin, 2006; Ibragimova et al., 2012; Can, 2013)، في حين سيتناول الباحث دراسة العلاقة بين المتغيرين من أبعاد مختلفة لمشاركة المعرفة وهي (مشاركة المعرفة الداخلية، مشاركة المعرفة الخارجية).

ومن التعليق السابق يخلص الباحث إلى ما يلي :

لم يجد الباحث في حدود ما توافر له من معلومات ودراسات تناولت التأثير المباشر لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية) على مشاركة المعرفة بمصدرها (مشاركة المعرفة الداخلية ، مشاركة المعرفة الخارجية)، ومن هنا تبرز الفجوة البحثية لتلك الدراسة والتي دعت الباحث لدراسة تلك العلاقة ، وذلك في محاولة من الباحث لسد تلك الفجوة في أدبيات إدارة الأعمال. ويمكن تساؤل الدراسة في: ما هو تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مشاركة المعرفة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الهدف التالي:

تحديد التأثير المباشر لأبعاد العدالة التنظيمية على مشاركة المعرفة.

## أولاً: الإطار النظري وبناء فروض الدراسة

### ١- العدالة التنظيمية ( المفهوم- الأبعاد )

#### ١-١ مفهوم العدالة التنظيمية *Organizational Justice*:

تعددت تعريفات العدالة التنظيمية في أدبيات إدارة الأعمال ، ويرى العديد من الباحثين بأن الموظف يقيم مدى عدالة إجراء أو قرار ما في المنظمة وفقاً لمبدأين هما: التوازن والتصحيح، حيث يشير التوازن إلى عملية تقييم المخرجات المتعلقة بالوظيفة التي يزود بها الموظف من المنظمة من خلال مقارنته لمدخلاته (Inputs) بقيمة المخرجات (Outcomes) التي يحصل عليها. أما التصحيح فهو مبدأ يشير إلى جودة القرار أو الإجراء والتي تجعله يبدو عادلاً ومناسباً، وإلى مجموعة المعايير المعززة لعدالة القرارات كتطبيقها على الجميع دون استثناء، والدقة والوضوح فيهما وملائمتهما للقيم والمبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة ( Sheppard et al.,1992).

ويرى (2017) Al-Kilani أن العدالة التنظيمية تشير إلى العدل في مكان العمل ، أو سيكولوجية العدالة في السياق التنظيمي ، وعرفها ( Pekurinen et al. 2017) على أنها فعل أو قرار يتناول الطريقة التي تتعامل بها الإدارة مع منسوبيها على أساس من الأخلاقيات والأدبيات والعدالة والمساواة والقانون ، ويرى ( Swalhi )

(2017) أن العدالة التنظيمية تمثل أوجه الاهتمام الرئيسي لكل من المنظمات والموظفين ، وأن إدراك الموظف للعدالة يحدد مدى جودة وطبيعة العلاقة التبادلية مع المنظمة. وعندما يدرك الموظفون معاملة عادلة من المنظمة وسلطاتها فإن ذلك ينعكس على أدائهم بشكل جيد (Ghosh et al., 2017). وتشير العدالة التنظيمية إلى معايير إجتماعية ترمز إلى الكمية التي توزع بها المنظمة مواردها مثل المكافآت والعقوبات والإجراءات التي تستخدم لهذا التوزيع والسلوك الشخصي لهذه العملية ، وتتعامل العدالة مع المكافآت المالية وغير المالية مثل تكافؤ الفرض ودفع حوافز والترقيات العادلة (Balaban & Yiğitöl 2018).

### ٢-١ أبعاد العدالة التنظيمية:

اختلفت الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية في الأبعاد التي اعتمدت عليها في دراستها، حيث تناولها بعض الباحثين ( Lam et al., 2002 ; Sert et al., 2014 ; Zainalipour et al., 2010 ; Blakely et al., 2005 ) على أنها بعدين هما: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية). في حين تناولها عدد آخر من الدراسات (Al-Zu'bi, 2010; Deyreh, 2012; Atalay & Özler, 2013; Lotfi & Pour, 2013; Yesil & Dereli 2013; Tziner et al., 2015) على أنها ثلاثة أبعاد هي: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التفاعلات).

وقد اعتمد الباحث في دراسته على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية مثل (Atalay & Özler, 2013; Lotfi & Pour, 2013; Yesil & Dereli 2013; Tziner et al., 2015) وهي:

### ١/٢/١ العدالة التوزيعية *Distributive Justice*:

بالرغم من كثرة الدراسات التي تطرقت لمفهوم العدالة في القرن العشرين؛ إلا أنها ما تزال تعتمد على نظرية المساواة (Equity) لـ (Adams (1965) والذي يعود إليه الفضل في بلورة هذا البعد، حيث وصفها (Rego and Cunha (2010 بأنها العدالة في توزيع الموارد من قبل المنظمة، إذ أنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة.

وأكد (Altatf 2011) على أن إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة تتحقق عندما يشعر الفرد أن ما يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، ويعرفها Balaban and Yigitol (2018) بأنها الطريقة التي يتم بها توزيع الموارد داخل المنظمة وهذه الموارد مثل، الأجور والمكافآت والترقية.

#### ٢/٢/١ العدالة الإجرائية *Procedural Justice*:

تعد العدالة الإجرائية مهمة بالنسبة للأفراد لأنها تختص باتخاذ قرارات توزيع النتائج، مما يؤكد لهم احتمال العدالة في النتائج بعيدة المدى، مما يساهم في شعورهم بقيمة الذات (Paterson & Cary, 2002). ويرى (Pan et al. 2017) أنها أساس التبادل الإجتماعي داخل المنظمات، وتشير إلى إدراك الفرد بعدالة العناصر الإجرائية داخل النظام الإجتماعي، حيث يكون لديها تأثير معنوي على استجابات الموظفين المعرفية والعاطفية والسلوكية تجاه المنظمة،

كما أنها العدالة في العمليات والسياسات المستخدمة في تحديد وقياس عوامل مثل الأجور والترقيات وظروف العمل وتقييم الأداء، والعدالة في هذا البعد تشير إلى ممارسات مثل للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في المنظمة وإبلاغ الموظفين بالقرارات المتخذة ونتائج الأنشطة، كل ذلك بالاعتماد على مبادئ العدالة التي تتخذ بدون أي تمييز بين الموظفين (Balaban and Yigitol 2018).

#### ٣/٢/١ العدالة التفاعلية *Interactional Justice*:

يعود الفضل إلى (Bies and Moag 1986) في إضافة ذلك البعد إلى أبعاد العدالة التنظيمية، والذي يعني وفق رأيهما إنصاف المعاملة الشخصية التي ينلقاها الفرد في المنظمة. في حين أشار (Rana et al. 2013) بأنها جودة المعاملات الشخصية التي يتوقع أن يحصل عليها الأشخاص عند تنفيذ الإجراءات، كما أنها مدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المنظمة التي يعملون فيها.

ويرى (Al-Kilani 2017) أنها تمثل الحكم على سمات الشخص المتفاعل الذي يؤدي الإجراءات التنظيمية، وأن هناك خمسة خصائص للعدالة التفاعلية هي: الأمانة وتجنب الخداع والشجاعة واحترام حقوق الأفراد واستقامة السلوك. وتمثل العدالة التفاعلية الجزء البشري والاجتماعي في المنظمة وتعتبر عن إدراك الموظفين

بأن لديهم المعلومات والتفسيرات عن عملهم بطريقة كافية (Balaban & Yiğit, 2018).

ويقسم العديد من الباحثين (Skarlicki & Folger, 1997; Bell et al., 2006; Jamaludin, 2009; Gatien, 2010; Rego & Cunha, 2010) هذا البعد إلى نوعين هما:

#### • عدالة التعاملات (العلاقات الشخصية) **Interpersonal Justice**:

عرفها Ravangard et al. (2013) بأنها عدالة التعامل مع الأفراد المتخذ القرارات بشأنهم، والتعامل معهم بنوع من الكياسة والاحترام ومراعاة كرامتهم أثناء تحديد تلك الاجراءات وتنفيذها. كما تشير إلى إدراكات الأفراد للطريقة التي يتبعها المسؤولون في تعاملهم مع المرؤوسين وكيفية استجابة هؤلاء المرؤوسين لتلك الادراكات (Barkhordar, 2014). وهي التي تعبر عن قيام الشخص بالتصرف بطريقة محترمة مع الآخرين (Balaban & Yiğit, 2018).

#### • عدالة المعلومات **Informational Justice**:

وعرفها Aslam and Sadaqat (2011) بأنها إدراك العاملين لعدالة المعلومات المستخدمة لإتخاذ القرارات. ويرى Wilson (2011) أن عدالة المعلومات تعبر عن إدراك العاملين لقيام رؤسائهم بتقديم مبررات ومعلومات حول القرارات والإجراءات التي قاموا بإتخاذها. وهي تظهر وجود مبررات كافية وجيدة عند حدوث أشياء سيئة (Balaban & Yiğit, 2018).

#### ٢- مشاركة المعرفة (المفهوم - الأبعاد)

##### ١-٢ مفهوم مشاركة المعرفة **Knowledge Sharing**

تعد المعرفة أحد أهم المصادر التنظيمية لدعم الميزة التنافسية للمنظمة، كما أنها ضرورية من أجل تعلم أساليب جديدة، وحل المشكلات، وخلق كفاءات جهرية، وفي عملية إدارة المعرفة تزداد قيمة هذه المعارف عندما يتم مشاركتها مع الآخرين، لذا فإن مشاركة المعرفة تعد أداة تمكين رئيسية لإدارة المعرفة من خلال مبادلة الموظفين لمعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم عبر جميع أقسام المنظمة (Kim et al., 2013).

وأشار Sriratanaviriyakul and Jamal El-Den (2017) أن مشاركة المعرفة هي المعلومات التي تستطيع من خلالها معرفة كيف تساعد الآخرين وكيف تستطيع حل المشكلات، وتطوير الأفكار الجديدة أو تنفيذ السياسات والإجراءات. فهي تمثل قدرة المنظمة على رفع معرفتها من أجل جعل المنظمة أكثر تنافسية، وتتضمن مشاركة المعرفة عدة جوانب منها (الجانب التقني والثقافي والبنية التحتية)، وتعرف مشاركة المعرفة بأنها العمل على جعل المعرفة متاحة للآخرين داخل المنظمة (Bavik et al., 2018).

#### ٢-٢ أبعاد مشاركة المعرفة:

وسيقوم الباحث بالإعتماد على تقسيم مشاركة المعرفة إلى : مشاركة المعرفة الداخلية والخارجية، وذلك نظراً لرساخة هذا التقسيم في بحوث مشاركة المعرفة ولاتفاق العديد من الباحثين على ذلك التقسيم ( Cummings, 2001; Cummings, 2013; Carmeli et al., 2013; Mooradian & Matzler, 2006; Cummings, 2004)، وفيما يلي سينتاول الباحث تلك المصادر بالشرح كما يلي:

#### ١/٢/٢ مشاركة المعرفة الداخلية Internal Knowledge Sharing

تتمثل مشاركة المعرفة الداخلية في معرفة إلى أي حد يتبادل الموظفون المعرفة مع زملائهم داخل منظماتهم (Carmeli et al., 2013)، وأشار Cummings (2001) إلى أن مشاركة المعرفة الداخلية هي عبارة عن مشاركة وجهات النظر General overviews والمتطلبات المحددة و الأساليب التحليلية و تقارير التقدم والنتائج بين أعضاء المجموعة.

ويوضح Zahra et al. (2007) أن مشاركة المعرفة الداخلية تنقسم إلى قسمين: مشاركة المعرفة الرسمية: والتي ترى أن المعرفة يمكن تجميعها وتخزينها واسترجاعها. ومشاركة المعرفة غير الرسمية: والتي ترى أن المعرفة ضمنية، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي، وهي كلياً مملوكة من قبل الأفراد داخل المنظمة.

#### ٢/٢/٢ مشاركة المعرفة الخارجية External Knowledge Sharing

تتمثل مشاركة المعرفة الخارجية في معرفة إلى أي حد يتبادل الموظفون المعرفة مع الأشخاص خارج منظماتهم مثل تبادل المعلومات مع المستهلكين والموردين (Carmeli et al., 2013)، وأشار Cummings (2001) إلى أن مشاركة المعرفة الخارجية هي عبارة عن مشاركة وجهات النظر General Overviews والمتطلبات المحددة و الأساليب التحليلية و تقارير التقدم والنتائج مع أعضاء الأقسام الأخرى والأعضاء من خارج المجموعة والعلاء، ويتم تبادل مشاركة المعرفة مع الأطراف الداخلية والخارجية مثل تبادل الأفكار الجديدة والتعرف على المشكلات والبحث عن المعلومات وتوليد وترويج الأفكار.

وقد بينت دراسة (Marquardt (2002 أن مشاركة المعرفة الخارجية هي التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والإنترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والعلاء والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الإختراع الخارجية.

### ٣- العلاقة بين العدالة التنظيمية ومشاركة المعرفة

توصل كل من Yeşil and Dereli (2013) إلى أن هناك تأثير للعدالة التنظيمية على مشاركة المعرفة، والتي تؤثر على القدرات الابتكارية. وأشار Wening and Harsono (2014) إلى أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً في سلوك مشاركة المعرفة، وكذلك تؤثر على الاتجاهات نحو مشاركة المعرفة. في حين بين Olowodunoye (2015) إلى أنه يوجد علاقة إرتباط وتأثير إيجابي بين العدالة التنظيمية ومشاركة المعرفة، حيث يمكنها التنبؤ بسلوك مشاركة المعرفة، ومن ثم فإن العدالة التنظيمية تلعب دوراً في سلوك مشاركة المعرفة.

بالإضافة إلى أن كل من Xinyan and Xin (2006) أشاروا إلى أن إدراك العاملين الإيجابي للعدالة التنظيمية يقلل من قيود المعرفة النفسية لمشاركة المعرفة. ومن ناحية أخرى بين كل من Ibragimova et al. (2012) وجود تأثير مباشر لكل من الإتجاه نحو مشاركة المعرفة والعدالة الإجرائية على النية لمشاركة المعرفة، وتأثير غير مباشر لكل من العدالة التوزيعية و عدالة التعاملات على النية



لمشاركة المعرفة من خلال الإتجاه نحو مشاركة المعرفة. وتوصلت دراسة Ardakani (2012) إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) لها تأثير معنوي وإيجابي على النية في مشاركة المعرفة.

ويرى Ibragimova et al. (2012) أن عمليات التحفيز والمكافآت تلعب دوراً في العلاقة بين العدالة التوزيعية ومشاركة المعرفة، فعلى سبيل المثال إذا تم منح كل عضو في الفريق مكافأة متساوية بغض النظر عن مساهمة كل فرد في الفريق ، فإن هذا قد يؤدي إلى عدم تشجيع كل عضو في تقديم أفضل ما لديه ، في حين أنه إذا تم تقييم ومنح المكافآت لكل عضو في الفريق بناء على مساهمته في أداء الفريق بطريقة عادلة أو ملائمة فإن هذا قد يدفع الأفراد إلى مشاركة معارفهم وخبراتهم ، وفيما يتعلق بكيفية توزيع المكافآت ، فإن إدراك العاملين للتحيز من قبل الإدارة في عمليات التقييم يؤدي إلى انخفاض ادراكهم للعدالة الإجرائية، ومن ثم فإن غياب التحيز يمكن أن يؤدي إلى اتجاهات إيجابية نحو مشاركة المعرفة ، وإذا عامل الأفراد بعضهم البعض بطريقة فيها كرامة واحترام وإحساس بالثقة المتبادلة والانفتاح ، قد يعزز هذا من سلوك مشاركة المعرفة.

كما بين Can (2013) إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية يمكنهم التنبؤ بالنية في مشاركة المعرفة ، في حين أن العدالة التوزيعية لا يمكنها التنبؤ في مشاركة المعرفة، فإذا تم تقييم الأداء بطريقة عادلة هذا قد يدفع العاملين إلى الانخراط في أنشطة مشاركة المعرفة. وأشارت دراسة Akram et al.(2017) أن الموظفين الذين لديهم إدراك عالي وإيجابي للعدالة التنظيمية يكونوا أكثر إقبالا لمشاركة معرفتهم مع زملائهم.

وبناءً على ما سبق يمكن تبني الفرض الأول على النحو التالي:

H1: تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية بشكل معنوي إيجابي على مشاركة المعرفة.

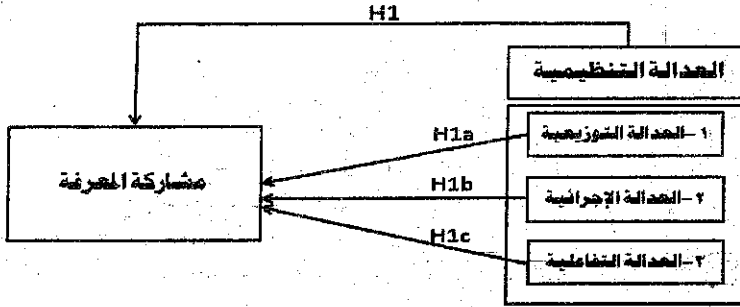
ومنها ينبثق الفروض الفرعية التالية:

H1a: تؤثر العدالة التوزيعية تأثير إيجابي معنوي على مشاركة المعرفة.

H1b: تؤثر العدالة الإجرائية تأثير إيجابي معنوي على مشاركة المعرفة.

H1c: تؤثر العدالة التفاعلية تأثير إيجابي معنوي على مشاركة المعرفة.

وبعد عرض نتائج الدراسات السابقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة، فإن هذا البحث يقوم على الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (١):



الشكل رقم (١): الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.  
المصدر : من إعداد الباحث وفقاً للدراسات السابقة

## ثانياً : طريقة البحث:

### ١. مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المصانع بالمنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة والبالغ عددهم ١٣٠٢٧ عامل موزعين على ٥٠٩ مصنع، وذلك وفقاً لبيانات مركز المعلومات التابع لهيئة المجتمعات العمرانية بمدينة دمياط الجديدة في تاريخ ٢٠١٦/٣/٢٢.

وقام الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية نظراً لاختلاف طبيعة الصناعات داخل مجتمع الدراسة، حيث تعتبر العينة العشوائية الطبقية أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس، وقد بلغ حجم العينة ٣٧٣ مفردة، وتم تحديد حجم العينة من خلال معادلة (Saunders et al. (2009) التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 + z^2)] + p(1-p)}$$

= N حجم المجتمع  
= z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦  
= d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥  
= p نسبة توفر الخاصية في المجتمع = ٠.٥٠

وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥ ٪ ، وهو مستوى شائع في البحوث الإدارية ، وفي حدود خطأ معياري ٥ ٪ ، وهي أيضا حدود خطأ مقبولة في البحوث الإدارية ، وأفترض الباحث أكبر احتمال لنسبة توافر الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع وهو ٥٠ ٪ . كما تم التأكد من حجم العينة عن طريق استخدام برنامج Sample Size Calculator ، وتوصل الباحث إلى نفس حجم العينة .

وقد اعتمد الباحث في توزيع القوائم على طريقة النسبة والتناسب جدول (١) ، وقام الباحث بتوزيع ٣٧٣ قائمة استقصاء التي تمثل حجم العينة ، ووصل العدد الفعلي للقوائم المجمعة ٣٣١ قائمة وهو ما تم ادخاله علي برنامج SPSS V.22 . وبلغت نسبة الاستجابة الكلية ٨٨.٧٣ ٪ وهي نسبة مقبولة ، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع مفردات العينة على مختلف الصناعات وبيان نسبة الاستجابة للمصانع محل الدراسة .

جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة على مجتمع الدراسة

النشاط	عدد العمال	نسبة العمالة للإجمالي	أجزاء القوائم الموزعة*	القوائم المجمعة فعلياً	نسبة الاستجابة
صناعات غذائية	١٨١٠	١٣.٩ ٪	٥٢	٤٧	٩٠.٣ ٪
صناعات خشبية	١٩٢٣	١٤.٨ ٪	٥٥	٤٩	٨٩.١ ٪
صناعات بلاستيكية	٩٤٣	٧.٢ ٪	٢٧	٢٤	٨٨.٩ ٪
صناعات ورقية	١٢٥	٠.٩٦ ٪	٤٠	٤	١٠٠ ٪
صناعات غزل ونسيج	١٧٨	١.٤ ٪	٥	٥	١٠٠ ٪
صناعات كهربائية وهندسية	٣٧٩	٢.٩ ٪	١١	٩	٨١.٨ ٪
صناعات معدنية وميكانيكية	٣٣٥	٢.٦ ٪	١٠	٨	٨٠.٠ ٪
صناعات مواد بناء	٦٧٨	٥.٣ ٪	١٩	١٦	٨٤.٢ ٪
صناعات كيميائية وأدوية	٦٠٤	٤.٦ ٪	١٧	١٥	٨٨.٢ ٪
صناعات متنوعة	٦٠٥١	٤٦.٤ ٪	١٧٣	١٥٤	٨٩.٠ ٪
الإجمالي	١٣٠٢٧	١٠٠ ٪	٣٧٣		

\*إجمالي القوائم الموزعة = حجم العينة × (عدد عمال الصناعة / إجمالي العمال)

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً للتحليل الإحصائي

تم استخدام البرنامج الحسابي من على الموقع التالي للتأكد من حجم العينة في تاريخ ٢٣/١٦/٢٠١٦ في الساعة ٥:٤٠ مساءً

<http://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

## ٢- قياس متغيرات البحث:

أ- (العدالة التنظيمية): وسيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد واعتمد الباحث على مقياس كلا من (Nadiri and Tanova 2010) مع إجراء بعض التعديلات بما يتناسب مع أهداف الدراسة وذلك لقياس أبعاد العدالة التنظيمية وتلك الأبعاد هي: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).

ب- (مشاركة المعرفة): تم الاعتماد على مقياس (Carmeli et al., 2013) وذلك لقياس أبعاد مشاركة المعرفة محل الدراسة: (مشاركة المعرفة الداخلية، مشاركة المعرفة الخارجية).

## ٣- تحليل البيانات:

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي AMOS V.22 في تحليل البيانات القائم على نموذج المعادلة الهيكلية **Structural Equation Modeling (SEM)** وذلك لاختبار فروض الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار وتتم آلية تقييم النموذج البحثي ببرنامج AMOS من خلال مرحلتين:

### (١) مرحلة تقييم نموذج القياس **Measurement Model Assessment**

إن الخطوة الأولى من عملية التحليل لنموذج المتغيرات الكامنة هو اختبار مدى صحة النموذج للقياس احادي المستوي قبل القيام بأي عملية مرتبطة بتقييم النموذج الهيكلي (Byrne, 2010). ومن أجل التحقق من مدى صلاحية وصحة النموذج للقياس احادي المستوي قام الباحث باختبار مدى صحة البناء والذي يتكون من اختبار الصلاحية التمييزية **Discriminant Validity** وذلك عن طريق استخدام برنامج AMOS V.22، ثم اختبار الصلاحية التقاربية **Convergent Validity** من خلال اختبار عامل التحميل **Factor Loading** والذي يعد صحيحاً إن كانت قيمته أكبر من ٠,٥ (Hair et al., 2010).

أكد الباحثان (Fornell and Larcker 1981) أنه ليس بالضرورة أن يجتاز المتغير اختبار الصلاحية التقاربية في حال أن قيمة اختبار الوثوقية مرتفع، وبشكل أكثر توضيحاً فيمكننا قبول قيمة معامل AVE في حال انحسار قيمة AVE ما بين ٠,٤ و ٠,٥ ولكن قيمة معامل CR لذات المتغير أكبر من ٠,٦، ويوضح الجدول رقم (٢) النتائج التي توصل لها الباحث والتي تثبت بأن البيانات تستوفي شروط قبول

اختبار الصلاحية التقاربية. حيث أظهر أن الصلاحية المركبة ومعامل الفاكرونياخ لجميع المتغيرات ذات قيم كبيرة ويمكن قبول معامل AVE خاصة وأن قيمة معامل الصلاحية المركبة CR أكبر من ٠,٦ (Fornell & Larcker, 1981) إضافة إلي ما سبق، فإن معامل الصلاحية المركبة أكبر من الجذر التربيعي للـ AVE كما هو موضح في جدول (٢) ولذلك بالاعتماد علي هذه النتائج يستطيع الباحث أن يؤكد بأن المقاييس في هذه الدراسة قد حققت متطلبات اختبار الثبات الداخلي للمتغيرات.

جدول رقم (٢) معامل التحميل ومتوسط التباين المستخرج

المتغير	معامل التحميل	متوسط التباين المستخرج	المتغير	المتغير	المتغير
			٠,٨٤٤	X12	العدالة الإجرائية
			٠,٨٥٥	X14	
			٠,٧٩٦	X16	
٠,٩١٢	٠,٧٢١	٠,٩١٠	٠,٨٤٠	X22	العدالة الإجرائية
			٠,٧٦٥	X24	
			٠,٧٨٨	X34	العدالة الإجرائية
٠,٨٩٣	٠,٦٢٦	٠,٨٩٣	٠,٦٩٤	Z11	المشاركة الداخلية
			٠,٧٥٢	Z14	
			٠,٧٤٦	Z16	
			٠,٧٥٠	Z22	المشاركة الداخلية
			٠,٧٨١	Z24	
			٠,٧٥٠	Z26	
				Z27	

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً للتحليل الإحصائي

كما تم استخدام الصدق التمايزي لتقييم درجة الاختلاف بين متغير معين ومتغيرات الدراسة الأخرى ذات الصلة، حيث أشار Fornell and Larcker (1981) إلى أنه يمكن تقييم الصدق التمايزي من خلال الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square root of AVE)، حيث يجب أن يكون أكبر من الارتباطات بين المتغيرات.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي التي يوضحها جدول رقم (٣) بأنه يمكن قبول الصدق التمايزي بين أبعاد العدالة التنظيمية ومصادر مشاركة المعرفة.

جدول رقم (٣) الصدق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغير	الصدق التمايزي	الصدق التمايزي	الصدق التمايزي	الصدق التمايزي
مشاركة المعرفة	0.871			
العدالة الإجرائية	0.674	0.849		
العدالة التوزيعية	0.568	0.823	0.842	
العدالة التنظيمية	0.503	0.718	0.673	0.791
مصادر مشاركة المعرفة	0.577	0.599	0.620	0.624
				0.783

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للتحليل الإحصائي

### ب-مرحلة تقييم النموذج الهيكلي Structure Model Assessment

ويرتبط هذا النموذج باختبار فروض الدراسة، ويمكن عرض نتائج اختبار الفروض في الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤) نتائج اختبار فروض الدراسة

الفرض	النتيجة	القيمة	النتيجة	القيمة
H1b: العدالة الإجرائية ←	قبول	0,000	0,086	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً للتحليل الإحصائي

وكما هو موضح في الجدول رقم (٤) فقد أشارت النتائج إلي أن قيم معامل المسار لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) علي مشاركة المعرفة هي علي التوالي (0,172، 0,086، 0,173).

### ثالثاً: مناقشة نتائج البحث:

يتناول الباحث في الفقرات التالية مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

(1) الفرض H1 والذي يتضمن وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية) على مشاركة المعرفة.

تم قبول الفرض حيث أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية) على مشاركة المعرفة، واتفقت نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة ( Yesil and Dereli 2013) في أن هناك تأثير معنوي إيجابي للعدالة التنظيمية على مشاركة المعرفة، والتي تؤثر على القدرات الابتكارية. وأشار (2014) Wening and Harsono إلى أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً في سلوك مشاركة المعرفة، وكذلك تؤثر على الاتجاهات نحو مشاركة المعرفة. في حين بين (2015) Olowodunoye إلى أنه يوجد علاقة وتأثير إيجابي بين العدالة التنظيمية ومشاركة المعرفة، وتوصلت دراسة (2012) Ardakani إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) لها تأثير معنوي وإيجابي على النية في مشاركة المعرفة. إضافة إلى ما سبق،. بالإضافة إلى ما سبق تتوافق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة كل من (2006) Xinyan and Xin إلى أن إدراك العاملين الإيجابي للعدالة التنظيمية يقلل من قيود المعرفة النفسية لمشاركة المعرفة، وأشارت دراسة (Akram et al. 2017) أن الموظفين الذين لديهم إدراك عالي وإيجابي للعدالة التنظيمية يكونوا أكثر إقبالية لمشاركة معرفتهم مع زملائهم.

وبناء على ذلك، يرى الباحث أنه يمكن للعاملين مشاركة معارفهم وخبراتهم بشكل فعال وذلك عندما يشعرون بالعدالة من خلال تطبيق أبعادها، حيث يحصل العامل على الأجور والمكافآت التي يستحقها والمساواة مع زملائه في المخرجات بشكل عام دون تمييز لأحد دون الآخر تمثل حافزاً لمشاركة معارفه وخبراته مع زملاءه في العمل وخارجه، كما في تطبيق السياسات والإجراءات واتخاذ القرارات سواء كانت ثواب أم عقاب دون تفرقة بينه وبين زملائه في العمل، ويساعد هذا على قدرته لمشاركة كل ما لديه من مخزون خبرات ومعارف لمشاركته مع زملاءه داخل المنظمة والأشخاص ذات الصلة مثل الموردين والعلاء.ومن ناحية أخرى يجب أن

يتلقى العامل حسن المعاملة والاحترام والتقدير من قبل رؤسائه وأيضا العدالة في الحصول علي المعلومات المتعلقة بالوظيفة في الوقت المناسب، مما يؤثر على قدرة العامل في التطور الذاتي وإدراكه الكافي لمطالبات وظيفته ويساعد ذلك في مشاركته لتلك الخبرات والمعلومات التي تحصل عليها مع زملاءه في المنظمة وخارجها.

(٢) الفرض H1a و يتضمن وجود تأثير معنوي للعدالة التوزيعية على مشاركة المعرفة

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة التوزيعية على مشاركة المعرفة، وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( Ibragimova et al. 2012) والتي ترى ان عمليات التحفيز والمكافآت تلعب دوراً في العلاقة بين العدالة التوزيعية ومشاركة المعرفة، فعلى سبيل المثال إذا تم منح كل عضو في الفريق مكافأة متساوية بغض النظر عن مساهمة كل فرد في الفريق ، فإن هذا قد يؤدي إلى عدم تشجيع كل عضو في تقديم أفضل ما لديه، في حين أنه إذا تم تقييم ومنح المكافآت لكل عضو في الفريق بناء على مساهمته في أداء الفريق بطريقة عادلة أو ملائمة فإن هذا قد يدفع الأفراد إلى مشاركة معارفهم وخبراتهم. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة ( Olowodunoye 2015 ) إلى أن العدالة التوزيعية يمكنها التنبؤ بسلوك مشاركة المعرفة، ومن ثم فإن العدالة التوزيعية تلعب دوراً هاماً في سلوك مشاركة المعرفة

وبناء على ذلك، يرى الباحث أنه كلما كان هناك تناسب فيما بين المكافآت والرواتب التي يحصل عليها الموظف في عمله مع مؤهلاته ومسؤوليات وضغوط الوظيفة كلما أدى ذلك إلى إقدام الموظف على مشاركة معارفه وخبراته وأفكاره مع زملاءه ورؤسائه والعملاء والموردين.

(٣) الفرض H1b و يتضمن وجود تأثير معنوي للعدالة الإجرائية على مشاركة المعرفة

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة الإجرائية على مشاركة المعرفة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( Ibragimova et al. 2012) حيث أشارت إلى وجود تأثير مباشر لكل من الإتجاه نحو مشاركة المعرفة والعدالة الإجرائية على النية لمشاركة المعرفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى ما أشارت إليه دراسة ( Can 2013) حيث أشار أن العدالة الإجرائية يمكنها التنبؤ بالنية في مشاركة المعرفة، فإذا تم تقييم الأداء بطريقة عادلة هذا قد يدفع العاملين إلى الإنخراط في أنشطة مشاركة المعرفة، كما تتفق مع دراسة ( Kim and Park 2017) إلى



وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين العدالة التنظيمية الإجرائية والارتباط بالعمل ومشاركة المعرفة وسلوك العمل الإبداعي ، بالإضافة إلى أن الارتباط بالعمل يعزز مشاركة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري ومشاركة المعرفة تقوي سلوكيات العمل الإبداعي، وقام كل من الارتباط بالعمل ومشاركة المعرفة بدور الوسيط بشكل معنوي. فإن إدراك العاملين للتحيز من قبل الإدارة في عمليات التقييم يؤدي إلى انخفاض ادراكهم للعدالة الإجرائية، ومن ثم فإن غياب التحيز يمكن أن يؤدي إلى اتجاهات إيجابية نحو مشاركة المعرفة.

وبناء على ذلك، يرى الباحث أنه عندما يشعر الموظف أن رئيسه في العمل يتيح له المعلومات الضرورية لأداء وظيفته ويوضح له القرارات ويسمح له بقبول أو رفض تلك القرارات، فإن ذلك يؤدي إلى مشاركة الموظف لمعارفه وخبراته وأفكاره مع زملاءه ورؤسائه وعملاءه وموردين المنظمة.

#### (٤) الفرض H1c ويتضمن وجود تأثير معنوي للعدالة التفاعلية على مشاركة المعرفة

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعدالة التفاعلية على مشاركة المعرفة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (2013) Can حيث أشار أن العدالة التفاعلية يمكنها التنبؤ بالنية في مشاركة المعرفة، فإذا تم تقييم الأداء بطريقة عادلة هذا قد يدفع العاملين إلى الانخراط في أنشطة مشاركة المعرفة، كما توافقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (2015) Olowodunoye أن العدالة التفاعلية تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة المعرفة، ومن ثم فإن العدالة التفاعلية لها دور كبير في مشاركة العاملين لمعارفهم، حيث إذا عامل الأفراد بعضهم البعض بطريقة فيها كرامة واحترام وإحساس بالثقة المتبادلة والانفتاح، قد يعزز هذا من سلوك مشاركة المعرفة.

ويرى الباحث أنه إذا شعر الموظف بأن رئيسه في العمل يتعامل معه بطريقة محترمة وبأسلوب مهذب وبراغي احتياجاته وحقوقه ويأخذ برأيه عند صنع القرار، فكل ذلك من شأنه أن يجعل الموظف أكثر إقبالا على مشاركة المعلومات والمعارف والأفكار مع زملاءه ورؤسائه وعملاءه والموردين.

## وابعاً: التوصيات:

بناءً على ما توصل إليه الباحث من الدراسة يقدم عدد من التوصيات والتي تنقسم إلى:

- ١- يجب على المدراء والمسؤولين داخل المنظمات مراعاة تحقيق العدالة داخل منظماتهم بما يحقق الرضا للعاملين بداخلها وهذا يعود على المنظمة بشكل إيجابي في تحقيق أهدافها، ويوصي الباحث بالقيام بالإجراءات التالية من أجل تحقيق العدالة التنظيمية بما يتناسب مع العاملين، ويتحقق ذلك من خلال:  
١/١ تحقيق عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد والتي تتمثل في الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة. وفقاً لمعايير الشخصانية، والمعايير الاجتماعية، حيث يميل الأفراد إلى تقييم توزيع نتائج العمل وفقاً لمبدأ المساواة.  
٢/١ الإنصاف بين العاملين في العمليات والسياسات والإجراءات المستخدمة في صنع القرارات ودقتها، وصحتها وواقعيتها داخل المنظمة، بصرف النظر عن المخرجات وعدم التحيز في تطبيقها سواء كانت ترقية أو مكافآت أو عقوبات تمس العامل في المنظمة.  
٣/١ توفير درجة الاحترام والتقدير التي يتعامل بها القيادة مع الموروسين من خلال إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.
- ٢- ضرورة تنشيط العمل التطوعي الذي ينفذ بشكل شعوري من قبل أشخاص خبراء في مبادلة المعرفة مع الآخرين وذلك يتم من خلال ما يلي:  
١/٢ مشاركة جهات النظر وتبادل الموظفون لمعارفهم وخبراتهم مع زملائهم والمتطلبات المحددة و الأساليب التحليلية وتقارير التقدم والنتائج مع أعضاء الأقسام الأخرى داخل منظماتهم من خلال المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، أو التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

٢/٢ تبادل الموظفون المعرفة مع الأشخاص خارج منظماتهم مثل تبادل المعلومات، مع المستهلكين والموردين و مشاركة وجهات النظر وتبادل الأفكار الجديدة والتعرف على المشكلات والبحث عن المعلومات وتوليد وترويج الأفكار.

### خامساً: الدراسات المستقبلية:

هناك بعض النقاط التي يمكن تفاديها في الدراسات اللاحقة والمرتبطة بموضوع هذا البحث، فرغم تأكيد نتائج الدراسة علي ما تم طرحه في النظريات العلمية. فهناك بعض القصور في هذه الدراسة ناتج تطبيقها علي فئة العاملين في الشركات، ولم تتطرق لباقي الفئات، لذلك يوصي الباحث بان يتم تطبيق هذا البحث في المستقبل، ولكن بشكل يضمن تمثيل جميع المستويات في الشركات الصناعية.

إضافة إلي ما سبق هناك قصور من حيث المعاينة الخاصة، وأن العينة قد تم جمعها من العاملين بالشركات في المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة فقط، إطار المعاينة الجغرافية أدي إلي قصور في عملية جمع البيانات، فرغم أن مدينة دمياط الجديدة بها المنطقة الصناعية والتي تحتوي علي عدد كبير من المصانع، فالباحث يوصي بضرورة تطبيق هذا البحث على مناطق صناعية أخرى مثل مدينة العاشر من رمضان والسادات الصناعية وأن يتم تطبيق هذا البحث في المستقبل وبشكل يضمن تمثيلاً شاملاً لجميع الشركات الصناعية بجمهورية مصر العربية ككل.

يوصي الباحث أيضا بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بكل من العدالة التنظيمية ومشاركة المعرفة، والتي يمكن عرضها فيما يلي :

١. دراسة أثر العدالة التنظيمية علي النية في ترك العمل.
٢. دراسة أثر القيادة الأخلاقية على مشاركة المعرفة.
٣. دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية.
٤. دراسة تأثير مشاركة المعرفة على السلوك الابتكاري.

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* . *Academic Press*, 2(4), 267-299.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134-145.
- Al-Kilani, M. H. (2017). The Influence of Organizational Justice on Intention to Leave: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 18-34.
- Altaf, M., Afzal, H., Hamid, K., & Jamil, M. (2011). Empirical analysis of organizational justice towards employee's customer oriented behavior: A case study of Medical Institutions in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(4), 12-36.
- Al-Zu'bi, H. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 10-27.
- Ardakani, S. R. (2012). The impact of organizational justice on knowledge sharing intention. *Journal of American Science*, 8(2), 337-340.
- Aslam, R., & Sadaqat, S. (2011). Investigating the relationship of organizational justice on organizational citizenship behavior among teaching staff of University of the Punjab. *European Journal of Scientific Research*, 57(1), 53-67.
- Atalay, C., & Özler, D. (2013). A Research to Determine the Relationship between Organizational Justice and Psychological Ownership among Non-family Employees in a Family Business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9(4), 247-256.

- Balaban, B. Y. Ö. (2018). Relationship between Organizational Justice and Employee Satisfaction: Evaluation of Human Resources Functions, *Department of Business, Sakarya University, Sakarya, Turkey*.
- Barkhordar, F. (2014). Organizational Justice and Organizational Commitment (A Study on Employees of Payame Noor Universities in Khorasan Jonobi, Iran). *Reef Resources Assessment and Management Technical Paper*, #0(5), 338-346.
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 5 (1), 15-34.
- Bell, B. S., Wiechmann, D., & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 455-479.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness, *Research on negotiation in organizations*, 43-55.
- Blakely, G., Andrews, M., & Moorman, R. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Blunch, N. (2012). Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS statistics and AMOS. Sage.
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. *New York, Taylor and Francis Group*. Llc.
- Can, A. (2013). Organizational justice perception and its effects on knowledge sharing: A case study of forensics in the Turkish National Police. *University of North Texas*.
- Can, A., & Hawamdeh, S. (2013). Organizational justice and the intent to share: knowledge sharing practices among forensic experts in Turkey. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 1(4), 12-37.

- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing. *Human Resource Management, 52*(1), 95-121.
- Cummings, J. (2001). Work Groups And Knowledge Sharing In A Global Organization In: *Academy of Management Proceedings. Academy of Management, 20*(1), 1-6
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management science, 50*(3), 352-364.
- Deyreh, E. (2012). Effects of perceived selfishness among managers on organizational justice. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46*(5), 390-393.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research, 84*(1),39-50.
- Gatien, B. (2010). An investigation into the relationship between perceptions of safety climate and organizational justice. Unpublished PhD Dissertation,(*Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia*).
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research, 75*(2), 130-137.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). Multivariate data analysis: *A global perspective, 7*(3), 18-32.
- Ibragimova, B., Ryan, S., Windsor, J., & Prybutok, V. (2012). Understanding the antecedents of knowledge sharing: an organizational justice perspective. *Informing Science the International Journal of an Emerging Transdiscipline, 15*(2), 183-206.
- Jamaludin, Z. (2009). Perceived organizational justice and its impact to the development of commitments: a regression analysis. *World Journal of Management, 1*(1), 49-61.
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public administration review, 66*(3), 370-385.

- Kim, T., Lee, G., Paek, S. & Lee, S. (2013). Social capital, knowledge sharing and organizational performance: What structural relationship do they have in hotels?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 683-704.
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9(2), 205-227.
- Kumar, K., Bakhshi, A & Rani, E: (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-168.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of organizational behavior*, 23(1), 1-18.
- Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93(4), 2073-2079.
- Marquardt, M. J. (2002). Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning . *Palo Alto, CA: Davies*.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management learning*, 37(4), 523-540.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Olowodunoye, S. A. (2015). Knowledge sharing behaviour: the role of self-efficacy, organisational justice and organisational tenure. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(17), 43-65.
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2017). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in psychology*, 8(1), 23-39.

- Paterson, J. M., & Cary, J. (2002). Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and emotion*, 26(1), 83-103.
- Pekurinen, V. M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2017). Organizational justice and collaboration among nurses as correlates of violent assaults by patients in psychiatric care. *Psychiatric services*, 68(5), 490-496.
- Rana, G., Rastogi, R., & Garg, P. (2013). Organizational Justice as Predictor of Activity of the Position, Achieving Result, and Developing further Potential. *Jindal Journal of Business Research*, 2(2), 104-115.
- Ravangard, R., Sajjadnia, Z., & Ansarizade, N. (2013). Study of the effects of perceived organizational justice and its components on organizational commitment of administrative and financial employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospitals in 2012. *Archives of Pharmacy Practice*, 4(1), 35-46.
- Rego, A., & Cunha, M. P. E. (2010). Organisational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology*, 59(3), 404-430.
- Saunders, M. L., & Lewis, P. (2009). P. & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students.
- Sert, A., Elçi, M., Uslu, T., & Şener, I. (2014). The effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150(3), 1187-1198.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). Organizational justice: The search for fairness in the workplace. *New York, NY, US: Lexington Books/Macmillan*.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434-451.
- Sriratanaviriyakul, N., & El-Den, J. (2017). Motivational Factors for Knowledge Sharing using Pedagogical Discussion Cases: Students, Educators, and Environmental Factors. *Procedia Computer Science*, 124(3), 287-299.



- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542-559.
- Teh, P. L., & Sun, H. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial Management & Data Systems*, 112(1), 64-82.
- Tziner, A., Felea, M., & Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(1), 51-57.
- Wening, N., & Harsono, M. (2014). Application Of Knowledge Sharing In Family Business: Linkages Of Organizational Justice And Behavior Planned On Individual Performance-An Empirical Study In Yogyakarta Region, *Indonesia*2(1), 54-72.
- Wilson, R. (2011). Fairness in feedback: Effects of justice in performance appraisal (Doctoral dissertation, *University of Houston*).
- Xinyan, Z., & Xin, Z. (2006). Moderating effects of organizational justice to knowledge-based psychological ownership and knowledge sharing. In *Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management*, 3(1)875-879.
- Yeşil, S., & Dereli, S. (2013). An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75(3), 199-208.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of business Research*, 60(10), 1070-1079.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5(1), 1986-1990.

