

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

ماجد ناصر العماري¹

مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع الخاص في شركات (مجموعة السدحان، شركة العثيم للاستثمار، وشركة توتال انيرجي) و عددهم يقدر بحوالي (920) موظف. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، حيث تم اختيار (125) من موظفي شركات (مجموعة السدحان، شركة العثيم للاستثمار، و شركة توتال انيرجي) بشكل عشوائي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• أتضح أن استجابة أفراد الدراسة حول محور مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض جاءت بدرجة تشير إلى (مرتفعة)، وأن أبرز مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بعد عدالة التعاملات، وأخيراً المرتبة الثالثة بعد العدالة التوزيعية.

• أتضح أن استجابة أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض في بعد العدالة التوزيعية جاءت بدرجة (مرتفعة).

1- إدارة الأعمال – المملكة العربية السعودية

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

• أتضح أن استجابة أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض في بعد العدالة الاجرائية جاءت بدرجة (مرتفعة).

• أتضح أن استجابة أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض في بعد عدالة التعاملات جاءت بدرجة (مرتفعة).

• تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض بالنسبة تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

مقدمة:

إن للعنصر البشري أهمية عظيمة في أي منظمة فهو من العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في قطاعيها الحكومي و الخاص في تحقيق اهدافها، وهذا شي لا يختلف فيه إثنان كان العنصر البشري هو العقل المحرك لي تلك المنظمات ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات للاهتمام بالعنصر البشري والحفاظ عليه وتطويره والرفع من كفاءته باعتباره المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة، وعليه فإن المنظمات قد تقبل لعدم قدرتها على تحفيز وتنمية موظفيها لتحقيق أهدافها.

يعتمد نجاح الدول و تقدمها وتطورها بمدى تطور ونجاح المنظمات والشركات بها وكيفية إنجاز المهام الموكلة لها بأكمل وجه وكيفية تقديم خدماتها بمستويات عالية من أداء وجوده وقدرتها على اكتشاف مكامن المواهب في مواردها البشرية من حيث الكفاءة و الإنتاجية والمحافظة عليها في تنميتها وتطويرها و توفير جو عمل مناسب ينعكس أثره على العاملين وبالتالي يؤثر على أدائهم إيجابيا.

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في دراسة العمليات الإدارية فهي مرتبطة بشكل العنصر البشرية، ويؤثر على نجاح المنظمات وكفاءتها نحو تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

للعدالة التنظيمية دور مهم ينعكس على الأفراد العاملين، من حيث خلق شعور لديهم في الإنصاف عند مقارنتهم مع الزملاء العاملين معهم، في حال وجدت نفسي الإمكانيات والظروف (الطبولي، وكريم، والعبار، ٢٠١٥).

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالعدالة التنظيمية والتي من أبرزها التخلي عن السياسات التنظيمية الهادمة من القائمة على البيروقراطية، ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين و تبني سياسات أخلاقيه تتسم بالعدالة التنظيمية بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى السعي في تقليل او من السلوكيات المعادية للمجتمع، والتي تصدر نتيجة غياب العدالة التنظيمية وبالتالي فإنه من المنطق أن تهديد العدالة التنظيمية من دافعية العاملين بالمؤسسة (الشهري، ٢٠١٤، ص98).

تمثل العدالة تنظيمية أداة هامة وأساسيه من خلالها الفرد يستطيع التميز بين الأسلوب المتبع معه ومع العاملين معه في ذات المجال.

تواجه المنظمات العديد من التحديات والضغوط التي تستوجب التركيز في الأساليب الإدارية التي تتبعها من خلال البحث عن مناهج إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه التحديات، وامتدادا للرؤية العامة الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية 2030م، والتي أكدت على اهتمامها بالموارد البشري و تميته ، جاءت هذه الدراسة المقدمة في القطاع الخاص للتعرف على مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى القطاع الخاص في مدينة الرياض.

ولعل ما سبق يعكس اهمية العدالة التنظيمية وأبعادها للموظفين اذا ما وظفت بطريقة صحيحة ومنها وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى تطبيق العدالة التنظيمية أبعادها لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

أن جانب الذي تسير عليه مملكتنا العزيزة يركز على تعزيز قيم العدل والمساواة بحسب الشريعة في العدالة فهي المقصد هو الاول والأساس المتين لبناء مجتمعنا الإسلامي. قد يواجه القطاع الخاص نقد شديد حول عدم قدرتهم على الاحتفاظ في الموظفين لديهم لفترة طويلة، يكون في غالب الأحيان السبب هو انخفاض العدالة التنظيمية في هذه المؤسسات. لذا فإنه بعد المنظمات تعمل جاهدا لتحقيق مستوى من العدالة التنظيمية من شأنه أن يساهم في حد كبير في الحد من السلوكيات الضارة بالموظفين.

ركزت الابحاث والعديد من الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية أن إدراك الموظف لموضوع العدالة وإبعادها يساهم في تكوين اتجاهاته نحو المنظمة وهو ما ركزت عليه مضامين التحول الوطني السعودي في رؤية 2030.

العدالة التنظيمية تعكس الطريق التي يحكم بها الفرد على المستوى الوظيفي و الإنساني الذي يعمل به من قبل رئيسه في العمل (أبو جاسر، 2010، ص2).

كما اشارت نتائج دراسة (عبدالوهاب، 2017، ص159) ان جميع العلاقات الارتباطية في أبعاد العدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي وتحسين الأداء كانت علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية حيث ان العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تؤثر على الرضا الوظيفي، كما أثرت العدالة الإجرائية على تحسين الأداء و كان مستوى تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية مرتفعا.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

لذا تسعى المنظمات لتحسين جودة حياة العاملين لديهم عن طريق استثمارهم، باعتبار
العنصر البشري هو الأهم للمنظمة، واعتبارهم رأس المال البشري حيث لا يقل أهمية
عن رأس المال لاسيما حين يتم استثمارهم وتمييزهم بطريقة مناسبة.

أظهرت العديد من الدراسات السابقة وجود تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية على عدد من
المتغيرات في الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمية والالتزام الوظيفي وغيرها. وجاءت
هذه الدراسة للتعرف على تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى الموظفين في القطاع
الخاص في مدينة الرياض. يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال:

**ما تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية على موظفي القطاع الخاص في الرياض؟
أسئلة الدراسة:**

تتمثل في سؤال رئيسي والأسئلة المنفرعة منه كالتالي:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملات)

لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.005) بين

استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد العدالة التنظيمية تعزي لمتغير (النوع،

المؤهل، عدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على أثر العدالة التنظيمية

في تحسين أداء الموظفين بالقطاع الخاص بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحقيق

الأهداف التالية:

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

1. الوقوف على مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض.
2. التعرف على إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.005) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد العدالة التنظيمية تعزي لمتغير (النوع، المؤهل، عدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

-الأهمية النظرية

1. تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء نحو تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) لدى موظفي القطاع الخاص (بمدينة الرياض).
2. إيضاح أثر غياب العدالة التنظيمية و أبعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) عن القطاع الخاص (بمدينة الرياض).
3. يعتبر من المواضيع المهمة التي تهتم بكلا الطرفين المنظمة و العنصر البشري ما ان تم تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية بالشكل الصحيح.

الأهمية التطبيقية

1. الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة خاصة أنها تتناول جانباً مهماً من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات وهو مفهوم العدالة التنظيمية وهو من المفاهيم الحديثة نسبياً في الوطن العربي عامة.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

2. قد تساعد هذه الدراسة في إعطاء أفكار جديدة يمكن للدراسين والباحثين العمل عليها والتطرق لجوانب جديدة في جوانب سلوك الأفراد في المنظمات مثل القوة التنظيمية والثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي والثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي وغيرها من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة.

3. يمكن أن تشكل الدراسة وتوصياتها مرجعاً علمياً يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين وبالتالي قد ينعكس بدوره على أدائهم و ولائهم تجاه الشركة.

حدود الدراسة:

سوف تتحصر حدود الدراسة في التالي:

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة الحالية على مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى الموظفين في القطاع الخاص في مدينة الرياض وفقاً للأبعاد التالية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية).

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملون بالقطاع الخاص بمدينة الرياض.

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض وتقتصر على ما يلي: (مجموعة السدحان، شركة العثيم للاستثمار، وشركة توتال انيرجي)

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

مصطلحات الدراسة:

أبرز مصطلحات الدراسة كالتالي:

- **العدالة التنظيمية:** تعرف العدالة التنظيمية بأنها: " المفهوم الذي يحفز الأفراد للاستجابة للقيود المفروضة عليهم ويتفقون عليه كأدني ثمن دفعه في سبيل الحصول على تعاون الآخرين معهم، أو أنها إجراءات مؤدية إلى الاهتمام بالإفصاح عن المظالم من خلال آليات معينة للتعامل مع الشكاوي والتظلمات في التنظيم مما يستعي وجود نظام استشراف رسمي لحماية العاملين من الانحرافات التي تحدث في ثقافة المؤسسة (العمري ، وعيسي ، ٢٠١٠ م ، ص ١٨٨).

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها الأنشطة التنظيمية المستخدمة في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة وأنا زيتها وتقديم المبررات وتفسيرات الواضحة لي القرارات المتخذة في إطار من المعاملة التي تتسم بالإحترام من جانب الرئيس المرؤوسين وتعكس اهتمام الرئيس بمصالح المرؤوسين (شعبان، 2018، ٩٦)

- أبعاد العدالة التنظيمية (Organizational Justice):

تفرق الأدبيات الحديثة للعدالة التنظيمية بين ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. حيث تقوم نظرية العدالة التنظيمية التي اشتقها (آدمز، 1963) على مسلمة أساسية مفادها أن الأفراد يبحثون عن العدالة

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

والمساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل، ومن هنا نوضح المفاهيم الأساسية التالية:

أولاً: عدالة التوزيع (Distributive Justice):

يقصد بها عدالة مخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة وبالتالي فهي تدل على إحساس العاملين في عدالة توزيع المخرجات التنظيمية من أهم ما يركز عليه الفرد في مخرجاتهم الوظيفية هي مقارنة تلك المخرجات مع المخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها في منظمات متشابهة. (ابو تايه، 15، 2012).

ثانياً: عدالة الإجراءات (Procedural Justice):

يقصد بها إدراك الفرد لمدى عدالة و انصاف الإجراءات والعمليات التي يتم بها توزيع العوائد والمخرجات على الموظفين في المؤسسة.

ثالثاً: عدالة التعاملات (Intersectional Justice):

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. (دره، 2008، 38 - 47).

وتعرف العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها :

شعور الموظف بالمساواة والانصاف والنزاهة في كافة الأمور والإجراءات التنظيمية التي تتم داخل المنظمة.

الإطار النظري للبحث

المحور الأول: مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية

مفهوم العدالة التنظيمية

يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى مستوى الالتزام والشعور الإيجابي والتفاني الذي يتمتع به العاملون تجاه المؤسسة، والذي ينعكس في مدى استعدادهم للبقاء بها، وتجاوز مجرد تلبية نداء الواجب، وإحساس العاملين بأن لديهم مصلحة خاصة في نجاح المؤسسة. وهو مصطلح حديث ظهر في مجال إدارة الموارد البشرية، ويؤدي إحساس العامل بأهمية جهده وإحداثه فرقا في المؤسسة ككل وبأن عمله ليس مجرد وسيلة لكسب لقمة العيش إلى استعداده لبذل مجهود إضافي تجاه وظيفته يفوق متطلبات العمل، وبالتالي تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته. ويمكن تصنيف العاملين إما إلى موظفين ملتزمين تجاه المؤسسة، وهم الذين لا يقومون فقط بأداء عملهم وإنما يشاركون أيضا في تحقيق أهداف المؤسسة، وموظفين منعزلين، وهم الذين يقومون فقط بأداء وظائفهم بغض النظر عن أية عناصر أخرى مثل أهداف وتطور المؤسسة، وموظفين منعزلين بشكل نشط، وهم الذين لا يقومون بأداء أعمالهم بالشكل المطلوب أو في الوقت المحدد ويشعرون بعدم السعادة في المؤسسة الحالية ويسعون للحصول على فرص عمل في أماكن أخرى، وتكون مساهمتهم ضعيفة في نجاح وتطور المؤسسة (عبدالله، 2016، ص 129-131).

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

أهمية العدالة التنظيمية بالمؤسسات

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية، فيما يلي:

- تعتبر عدالة المنظمة عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق.
- تعتبر العدالة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.
- تحتاج عدالة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات، إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائهم، وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم (المصري، 2015 ، ص 63-66).
- ترتبط العدالة التنظيمية ارتباطا مباشرا بدوران العمل، فإذا وجدت العدالة التنظيمية كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية، مما يؤدي إلى الالتزام والضبط، والاتفاق بأهمية ما ترمز إليه المنظمة وأهدافها، مما ينجم عن هذا التجانس الولاء لأهداف التنظيم وغاياته.
- تعد العدالة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

- العدالة التنظيمية إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
- الموارد البشرية بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي موحد، لذلك فإن العدالة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحدد لها عدالة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعها (الفرح، 2015، ص 39-41).
- العدالة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر العدالة القوية ميزة تنافسية للمنظمة، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام.
- تعبر العدالة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- العدالة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون العدالة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة،

ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم (عبوي، 2014، ص 93-95).

مراحل العدالة التنظيمية

حدد السببتي (2018، ص 61-63) مراحل العدالة التنظيمية، فيما يلي:

أ- مرحلة التجربة:

وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلالها اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد. وخلال هذه الفترة يواجه عددا من المواقف كتحديات العمل، وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة، وتضارب التزامه مع نمو الاتجاهات نحو التنظيم.

ب - مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلالها يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

ج- مرحلة الثقة والنضج:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مفارقتها لها، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم (أبو اليسر، 2015، ص 124-126).
بينما حدد الأشقر (2013، ص 114-117) مراحل العدالة التنظيمية، فيما يلي:

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

- مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة؛ وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛ ولأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

- مرحلة التبني: حيث يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

أبعاد العدالة التنظيمية

حدد عبد الحميد (2015، ص 91-93) أبعاد العدالة التنظيمية، فيما يلي:

- الالتزام بالمنظمة: وهو عبارة عن ارتباط عاطفي للفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ويتقاسم قيمها، ويظهر ذلك من خلال وفائه لها وشعوره بالواجب نحوها.

- الالتزام بالجماعة: ويعبر عن درجة الولاء للجماعة أو لفريق العمل.

- الالتزام بالمشرف: ويعرف بأنه الارتباط بالمشرف والاستعداد لبذل الجهود المعتبرة لخدمته. فعادة ما ينظر الأفراد للمشرفين على أنهم يجسدون قيم المنظمة وأهدافها، مما يجعل العمال يدركون أن المشرف هو امتداد للمنظمة، وبالتالي فإنه يعوض الفرد التزامه الوظيفي.

- الالتزام بالعمل: ويعبر عن درجة اندماج الفرد في النشاطات ومجموع المهام التي تدخل ضمن عمله، وحبه لأدائها وعدم رغبته في تغييرها أو التخلي عنها.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

- **الالتزام بالمهنة:** يعتبر أكثر تحديدا من الالتزام بالعمل، فهو عبارة عن قبول لأهدافها وقيمتها وحب البذل والبقاء فيها.

بينما حددت ليلي أبو العلا (2016، ص 157-159) أبعاد العدالة التنظيمية، في بعدين رئيسيين وهما:

- **الروح المعنوية:** إن للالتزام الوظيفي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف الوظيفية، ذلك أن الروح المعنوية العالية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة.

- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من العدالة التنظيمية بالأداء الوظيفي الجيد، فهناك علاقة قوية بين العدالة التنظيمية والإبداع الوظيفي، مما يحتم ضرورة تعزيز قيم العدالة التنظيمية ودعمه للحصول على أداء متميز.

بينما حدد أبو لبدة (2018، ص 147-149) أبعاد العدالة التنظيمية، فيما يلي:

- **الولاء الوظيفي:**

يقصد بالولاء الوظيفي المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل. فتكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة ايجابية، ويترتب

على المشاعر الايجابية أنماط سلوكية مثل تعاون الفرد والتماسك والرغبة في العمل، أما المشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء والتباعد، والفرقة، والسطحية في الأداء.

- الرغبة للاستمرار في العمل:

هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرغبة للاستمرار في العمل. كما أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرغبة للاستمرار في العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل لديه الرغبة للاستمرار في العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا، كلما زاد لدى الفرد الرغبة للاستمرار في العمل.

- المسؤولية تجاه العمل:

يرتبط تحمل المسؤولية بالقيادة بشكل مباشر، والفرد الناجح الذي اعتاد على تحمل المسؤولية سيعمل على حل المشاكل والأمور الشائكة التي يواجهها، وسيستطيع حلها بدلا من التذمر أو لوم الآخرين، حيث يجب أن يكون الفرد جديا للغاية في أوقات الأزمات والمشاكل في العمل، فكلما كان الموقف أكثر صعوبة زادت المخاطر والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

وتفرق الأدبيات الحديثة للعدالة التنظيمية بين ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية وهي عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. حيث تقوم نظرية العدالة التنظيمية التي اشتقها (أدمز، 1963) على مسلمة أساسية مفادها أن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

أولاً: عدالة التوزيع (Distributive Justice):

يقصد بها عدالة مخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة وبالتالي فهي تدل على إحساس العاملين في عدالة توزيع المخرجات التنظيمية من أهم ما يركز عليه الفرد في مخرجاتهم الوظيفية هي مقارنة تلك المخرجات مع المخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها في منظمات متشابهة. (أبو تايه، 15، 2012).

ثانياً: عدالة الإجراءات (Procedural Justice):

يقصد بها إدراك الفرد لمدى عدالة و انصاف الإجراءات والعمليات التي يتم بها توزيع العوايد والمخرجات على الموظفين في المؤسسة.

ثالثاً: عدالة التعاملات (Intersectional Justice):

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف. (دره، 2008، 38 - 47).

أنواع العدالة التنظيمية بالمؤسسات

تحدد أنواع العدالة التنظيمية، فيما يلي:

- عدالة المهمة: يكون التركيز فيها على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أفضل لأهداف المنظمة.
- العدالة الإبداعية: هي العدالة التي توفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع، وعادة ما يتصف أفرادها بالجرأة في اتخاذ قراراتهم.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

- **عدالة الدور:** ينحصر تركيزها على تخصصات الأفراد العاملين في المنظمة وأدوارهم فيها، وتؤمن هذه العدالة الاستمرار والثبات الوظيفي لأبناء المنظمة.
- **العدالة البيروقراطية:** والتي يتم فيها تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة، وتتسلسل فيها السلطة بشكل هرمي وتقوم في أساسها على الالتزام.
- **عدالة العمليات:** وفيها يكون الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس نتائجه، وعادة ما يكون الفرد الناجح فيها هو من يحمي نفسه ويكون منظما ودقيقا في عمله.
- **العدالة المساندة:** ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني، ويسود في المنظمة الجو الأسري والتعاوني بين العاملين فيساعدون بعضهم ويتعاونون وتسود بينهم مشاعر الأخوة والصداقة (سمارة، 2017، ص 53-55).

محددات العدالة التنظيمية:

تتمثل محددات العدالة التنظيمية، فيما يلي:

- **الأهداف:** عادة ما تتأثر العدالة التنظيمية في أهداف المؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها، فمثلا لو أرادت المؤسسة أن ترفع من مستوى خدمة العملاء فإنه يجب أن تركز في ثقافتها التنظيمية على ترسيخ القيم المرتبطة بعلاقات العملاء والعاملين.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

- **التكنولوجيا:** فالمؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا تقوم على القيم المتعلقة بالمهارات الفنية في ثقافتها التنظيمية، أما المؤسسات الخدمية فتقوم على خدمة العملاء والمهارات الشخصية في ثقافتها التنظيمية.
- **الأفراد:** للأفراد دور كبير في تحديد العدالة التنظيمية، فالإدارة لا تستطيع أن تفرض عدالة لا يؤمن بها أفراد المنظمة، كما أنه لا يمكن للأفراد تفضيل عدالة تنظيمية معينة لا ترغب بها إدارة المنظمة (هاشم، 2014، ص 115-117).
- **التاريخ والملكية:** فتاريخ تطور المنظمة ونوعية القيادة التي تتولاها هو ما يعكس ثقافتها، كما أن لنوع الملكية أيضا دورا كبيرا في تحديد العدالة التنظيمية سواء كانت عامة أم خاصة، وسواء كانت محلية أم دولية.
- **البيئة:** إن الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية أو الخارجية سواء كانوا من العاملين أو الموردين أو المنافسين تؤثر في طريقة تنظيم الموارد والأنشطة وتشكيل ثقافتها.
- **الحجم:** إن اختلاف حجم المؤسسة لا يؤثر بالضرورة على تنظيمها، وإنما الذي يؤثر هو طريقة إدارة المنظمة وأساليب التصرف في المواقف المختلفة التي تتأثر بدورها في حجم المؤسسة (العجمي، 2012، ص 49-50).

المحور الثاني: موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض.

مفهوم القطاع الخاص

عرف الزغول (2009، ص14-15) القطاع الخاص بأنه: قطاع الأعمال المرتبط بالمؤسسات، والمؤسسات التي يملكها أفراد بصفة شخصية، وغير مرتبطة بحكومة الدولة، أو أية مؤسسة من مؤسساتها. وهو مجموعة المهن، والأعمال التي يعمل فيها فرد، أو مجموعة من الأفراد وترتبط بالخبرات، والمهارات المكتسبة سواء بالاعتماد على التدريب المهني، أو التعليم الأكاديمي، ويساهم القطاع الخاص بتوفير الدخل للأفراد، من خلال وجود مجموعة من فرص العمل ضمن المنشآت الخاصة.

وقسمت ليلي أبو العلا (2016، ص81-83) مجالات العمل في القطاع الخاص إلى

القسمين التاليين:

أ- العمل الفردي:

هو مجموعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد بشكل فردي، ودون الاستعانة بأشخاص غيرهم، ويعد هذا المجال من أقدم مجالات العمل الخاصة؛ إذ سعى الإنسان منذ قديم الزمن إلى البحث عن عمل خاص به، ويكون مصدرا لدخله، لذلك عمل الأفراد في العديد من المهن الإنتاجية، والصناعية، والحرفية، والتجارية التي ساهمت في بناء القطاع الاقتصادي، وأيضاً ساهمت في تغيير المجتمع بشكل ملحوظ فعرفت العديد من العائلات بأسماء المهن التي عملوا فيها، مثل: النجار، والحداد، والخياط، والحلاق، والعمار، وغيرها.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

ب- العمل الجماعي:

يعد من أكثر مجالات العمل الخاص انتشاراً؛ إذ يعتمد على وجود أكثر من فرد مسؤولين عن المنشأة، ورأس المال الخاص بها، كما أنه يحتوي على أكثر من موظف للقيام بالأعمال، والتي تتوزع على أقسام، ووحدات متخصصة، ويعد هذا المجال من المجالات التي تواكب التطورات الإنتاجية، والصناعية، والتجارية، والخدمية الحديثة. مع تطور الأفكار والمشروعات الاقتصادية منذ منتصف القرن العشرين الميلادي، وحتى هذا الوقت أدى ذلك إلى الاعتماد على تعزيز دور المؤسسات الخاصة والتي أصبحت من أهم عناصر القطاع الخاص، فساهمت في تقديم العديد من المنتجات، والخدمات، والصناعات المفيدة للأفراد، ومن الأمثلة على شركات القطاع الخاص: البنوك، وشركات الاتصالات، والمؤسسات المتخصصة بالتأمين، وشركات صناعة الهواتف الخلوية، وغيرها.

خصائص القطاع الخاص

حدد المصري (2012، ص142-144) خصائص القطاع الخاص، فيما يلي:

- يعد الطرف الثاني في التأثير على القطاع الاقتصادي في كل دولة بعد القطاع العام، ويشكل عنصراً من عناصر التوازن في الاقتصاد المحلي، والعالمي.
- يعتبر من المؤثرات المباشرة على القوى العاملة؛ إذ إن أية منشأة قطاع خاص تحتاج إلى نسبة محددة من العمال، والموظفين الذين يمتلكون القدرة الكافية على القيام بالوظائف التي تساهم في تحقيق الهدف الرئيسي من وجود المنشأة.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

- توفير رواتب، وبدائل للدخل بنسب مرتفعة، ومناسبة للموظفين في مختلف مجالات العمل.
- وضع استراتيجيات محددة لاتخاذ القرارات، وبعيدة عن أية إجراءات روتينية، وتؤدي إلى الحد من الوصول إلى أي قرار مناسب في بيئة العمل.
- تبني العديد من أفكار المشاريع المستحدثة، أو إعادة تصميم وتنفيذ المشاريع القائمة مما يساهم في نهوض، وتطور سوق العمل وزيادة كفاءته في تحقيق العديد من النتائج الاقتصادية المفيدة.

طبيعة القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

خلال تنفيذ خطة التنمية الأولى في المملكة العربية السعودية، عمل القطاع الخاص على تنفيذ مشاريع البنية التحتية خاصة في قطاع المقاولات الذي شهد نموا سريعا وتولى تنفيذ مشاريع الأشغال العامة مثل الطرق وشبكات المياه والمجاري والشبكات الكهربائية. وبلغ متوسط النمو الفعلي للقطاع الخاص في تلك الفترة 9.6 في المائة، كما بلغت مساهمته في تكوين رأس المال الثابت 44.8 في المائة وفي الناتج المحلي 19 في المائة، وفي الناتج المحلي غير النفطي 5.7 في المائة. وهو حاليا يقود دفة الاستثمار فهو يضع (ريالين مقابل كل ريال) تضعه الحكومة في الأصول الثابتة وينتج حاليا نحو 200 مليار ريال سنويا (القحطاني، 2019، ص 41-42).

خلال أكثر من 35 عاما من عمر الاقتصاد السعودي الحقيقي، أي فترة ارتباطه بالخطط التنموية، تلقى القطاع الخاص دفعات قوية من الحكومة، ومن الخطة الثانية وحتى السابعة، كانت هناك قفزات ومراحل وجب على ذلك القطاع تخطيها ليصل إلى

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

المرحلة الأخيرة من تطور مشاركته، ألا وهي دوره في التخصيص وتولي الدور الرئيسي فيه. وكان الحديث عن دور القطاع الخاص في التخصيص قد كشف عنه لأول مرة في خطة التنمية السادسة (1995 - 2000)، حيث تشير وثيقة الخطة نصاً: إن أولوياتها تتمثل في ترشيد الإنفاق الحكومي وزيادة اعتماد الاقتصاد الوطني على مساهمات القطاع الخاص من خلال رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية في الأجهزة الحكومية بما يؤدي إلى خفض الإنفاق دون التأثير على مستوى الخدمات وتوفيرها، ووضع مزيد من السياسات التي تشجع رؤوس أموال القطاع الخاص على المشاركة في الاستثمار الوطني في الداخل، والتوسع في استغلال رؤوس أموال القطاع الخاص في تمويل بعض المشاريع الحكومية، وجدوى تحويل ملكية بعض الأنشطة الاقتصادية ذات الطابع التجاري إلى القطاع الخاص. وقد توجهت الحكومة السعودية للاستفادة من مزايا التخصيص في الأعوام المتتالية عبر القطاع الخاص، وكأنها تقول أنها مارست من قبل البناء والتشغيل والتمويل وجاء الدور على القطاع الخاص ليتولى هذه المسؤولية. بل إن الأساس الاستراتيجي لخطة التنمية السادسة يوضح أن الدولة لن تمارس أي نشاط اقتصادي يمكن أن يقوم به القطاع الخاص. من خلال الاستمرار في تبني سياسة فتح المجال للقطاع الخاص لمزاولة كثير من المهام الاقتصادية في الدولة على أساس أن لا تقوم الحكومة بأي نشاط اقتصادي يمكن أن يؤدي بواسطة القطاع الخاص. وفي خطة التنمية السابعة (2000 - 2004) ألقت الحكومة المسؤولية كاملة على القطاع الخاص فيما يتعلق بالتخصيص (وزارة الإعلام، 1440، ص 8-9).

ونصت وثيقة الأساس الاستراتيجي الثالث على الاستمرار في سياسة فتح المجال للقطاع الخاص لمزاولة كثير من المهام الاقتصادية والاجتماعية.. شريطة أن يترتب على ذلك منفعة حقيقية في تخفيض التكلفة، وحسن الأداء، وتشغيل المواطنين، ويمكن أن تتأتى هذه السياسة عن طريق المضي في تنفيذ سياسة التخصيص، مع مراعاة اختيار التوقيت المناسب وتهيئة الأوضاع الملائمة للمرافق المرشحة للتخصيص بما يكفل تحقيق أهداف التخصيص، والتعجيل بمراجعة جميع الأنظمة ذات العلاقة بأنشطة القطاع الخاص، بهدف تبسيط الإجراءات وتذليل العقبات. ولم تقف خطة التنمية السابعة عند هذا الحد، بل أولت دورا متزايدا للقطاع الخاص في تحقيق الأهداف العامة التي توجه سياسات القطاع الخاص، من خلال تسريع نمو القطاع الخاص لإتاحة المزيد من فرص العمل للمواطنين، مما يؤدي إلى انعكاسات إيجابية على أداء الاقتصاد الوطني ومستوى المعيشة. وتحقيق المزيد من التنوع للقاعدة الاقتصادية مع التركيز بصفة خاصة على زيادة الصادرات غير النفطية. وزيادة قدرة الاقتصاد السعودي على التكيف بمرونة خاصة مع التغيرات السريعة على مستوى الاقتصاد العالمي (القحطاني، 2019، ص 47-49).

كما عمل القطاع الخاص على رفع مستوى الكفاءة في الاقتصاد الوطني من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. كما أدى التوسع في تنفيذ التوجه نحو التخصيص إلى تعظيم مشاركة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، وتوسعة الفرص الاستثمارية المتاحة للاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية، لذا تتوقع خطط التنمية المستقبلية أن يتحقق نمو القطاع الخاص غير النفطي بمعدل سنوي حقيقي 5.04 في المائة في المتوسط.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

وزيادة إسهام القطاع الخاص غير النفطي في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة الإسهام النسبي للقطاع الخاص في إجمالي العمالة زيادة طفيفة من نحو 85.9 في المائة إلى نحو 86.2 في المائة. ويتوقع أن يوفر القطاع الخاص 815.2 ألف وظيفة إضافية للداخلين الجدد إلى سوق العمل عن طريق إحلالهم محل العمالة الأجنبية القائمة على رأس العمل في بداية الخطة، مما يشير إلى زيادة الإسهام النسبي للعمالة الوطنية في إجمالي العمالة بالقطاع الخاص. ويعد التحسن المطرد في الكفاءة الاقتصادية للقطاع الخاص (الاستثمارية، والإنتاجية، والتنظيمية) من أهم السمات المميزة لمنجزات خطط التنمية خلال الثلاثين عاما الماضية. فقد ارتفع عدد المصانع من 199 مصنعا في عام 1970 إلى 3123 مصنعا. كما ارتفع عدد المؤسسات العاملة في القطاع الخاص من 923 إلى ما يربو على 9302 شركة. وبلغ إسهام القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي 50.6 في المائة، وفي الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي 74 في المائة. كما أسهم الدعم والإعانات الحكومية المباشرة وغير المباشرة في التعجيل بنمو القطاع الخاص خلال المراحل المبكرة للمسيرة التنموية، إلا أن الأوضاع الراهنة للقطاع الخاص تشير إلى إمكان اعتماده على قدراته الذاتية دون الدعم والإعانات الحكومية. فقد أوضحت نتائج مسح مؤسسات القطاع الخاص، أن التمويل الحكومي للقطاع الخاص أصبح يشكل أقل من 5 في المائة من إجمالي تمويل الاستثمارات في القطاع، وأن حصيلة إيرادات التعامل مع الوزارات والجهات الحكومية أسهمت بنسبة 13 في المائة فقط من إجمالي إيرادات القطاع الخاص، بالمقارنة مع ما يزيد عن ثلث الإيرادات الكلية قبل عقد من الزمان. ويقوم القطاع الخاص بتسويق ما يزيد عن 80

في المائة من منتجاته في الوقت الحاضر في السوق المحلية لجهات غير حكومية، مما أدى إلى تقليص اعتماده على الإعانات الحكومية، واكتسابه المقدرة على التعامل مع الإنفاق الحكومي بكفاءة (وزارة الإعلام، 1440، ص 17-19).

ثانياً: الدراسات السابقة

اطلع الباحث على الدراسات التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة والتي تناولت موضوع ابعاد العدالة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الدراسات التي تناولت الإبعاد للعدالة التنظيمية وهي (البعد التوزيعي، بعد الإجرائي وبعد التعاملات). وقد اتبعت في عرض الدراسات السابقة تقسيمها إلى محورين هما: المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالقطاع الخاص

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية

أجرى عبد المجيد (2017) دراسة بعنوان: العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة. وقد طبق الباحث دراسته على (126) من العاملين في المؤسسات الجزائرية ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها : الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية على المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولتهم مواجهتها والتغلب عليها؛ ضرورة منح وإعطاء الثقة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتفويض

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبثقة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدو أهلاً لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

وأجرى مازوتش Mazouch (2017) دراسة بعنوان: العدالة التنظيمية ومخرجات عمل الموظفين وأدائهم في منظمات صناعة البرامج الالكترونية بالهند. هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بمخرجات عمل الموظفين وأدائهم في منظمات صناعة البرامج الالكترونية بالهند. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وأداة المقابلة. وقد طبق الباحث دراسته على (38) من العاملين في المؤسسات التقنية بمدينة دهلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: إن الأداء الوظيفي بهذه المؤسسات كان مرتفع والذي تم قياسه عن طريق قياس إنتاجية العمل، جودة العمل، ودرجة الاعتماد على الابتكار لأداء الوظيفة الموكلة للموظف، ويعود هذا الأداء المرتفع كنتيجة للعدالة السائدة في هذه المنظمات. بالإضافة إلى أن هذا الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي كان مصدره قوة عناصر العدالة التنظيمية التي تمتلكها هذه المنظمات والمتمثلة في الرسالة التنظيمية، الثقة الموجودة بين الموظفين، التعلم التنظيمي، تمكين الموظفين، وكذلك القيم الأساسية.

وأجرى الترابي (2018) دراسة بعنوان: العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير مستقل، على الرضا

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و أدوات المقابلة والملاحظة، وقد اشتملت العينة علي (384) فرد، تم (SPSS) اختيارهم عشوائياً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، ومن خلال استخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة إلى أن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء. وأجرى بريجمان **Brigman (2020)** دراسة بعنوان: سبل تعزيز وتوسيع نطاق العدالة التنظيمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تعزيز وتوسيع نطاق العدالة التنظيمية. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وأداة الاستبانة. وقد طبق الباحث دراسته على (124) من العاملين في المؤسسات التجارية بلندن، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: إن قوة إدراك العدالة التنظيمية له صلة وثيقة بفاعلية كل من القائد والموظفين، إذ كان أثر العدالة التنظيمية على فاعلية القائد أكبر من أثره على فاعلية الموظفين باعتبار أن قادة المنظمة أكثر إدراكاً لثقافتها التنظيمية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالقطاع الخاص

أجرى إيداح (2015) دراسة بعنوان: واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القطاع الخاص وأثرها على التطوير التنظيمي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القطاع الخاص وأثرها على التطوير التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (126) من الموظفين الإداريين بالمؤسسات التجارية في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في لمزايا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل، وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا. كما أنهم على معرفة بالتطبيقات الإلكترونية المتوفرة في مؤسساتهم مثل البريد الإلكتروني، إلا أن بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد، برنامج التعليم الإلكتروني، نظام الشراء الإلكتروني. كما أن هناك عقبات حالت دون تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية ونقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.

وأجرى الدكروري (2015) دراسة بعنوان: تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بالجامعات المصرية الخاصة في ضوء مفهوم الإدارة المعلوماتية. هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بالجامعات المصرية الخاصة في ضوء مفهوم الإدارة المعلوماتية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة. وتمثلت عينة الدراسة في (128) من أساتذة جامعتي العاشر

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

من رمضان، وجامعة النهضة بمصر. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشرفين على التربية العملية تعزى لمتغير التخصص لصالح المشرفين من تخصص العلوم الإنسانية، في حين لم توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في المشكلات التي تواجههم تعزى لمتغير التخصص. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء المشرفين والمشكلات التي تواجههم تعزى لمتغيرات الخدمة والمؤهل والجامعة.

كما أجرى الراشد (2016) دراسة بعنوان: المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على تميز موظفي القطاع الخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة. هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على تميز موظفي القطاع الخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي وتمثلت أداة الدراسة في مقياس للمشاعر من تصميم الباحث. وتمثلت عينة الدراسة في عدد (96) مفحوص من موظفي القطاع الخاص بمدينة العين الإماراتية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من السمات الشخصية، الحالة المزاجية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة ، وأداء موظف القطاع الخاص. وقد تبين أن محاور المشاعر الإيجابية والسلبية التي اعتمدت عليها الدراسة كانت جميعها لها أثر ايجابي على أداء الموظف بنسبة جيدة.

كما أجرى دومينيك Dominique (2019) دراسة بعنوان: تحقيق الإدارة الفعالة في القطاع الخاص باستخدام الدورات المتعلمة عبر الإنترنت، مدخل اقتصادي جديد في الاتحاد الأوروبي. هدفت الدراسة إلى توجيه نظر القائمين على السياسة الاقتصادية

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

في الاتحاد الأوروبي إلى اعتماد استخدام الدورات المتعلمة عبر الإنترنت، كمدخل جديد لتحقيق الإدارة الفعالة في القطاع الخاص بدلا من استخدامها بشكل فردي من قبل بعض المؤسسات. وقد عرف الباحث الرحلة المعرفية عبر الانترنت بأنها عبارة عن نشاط مبني على رحلة باستخدام الانترنت يتم عرضه مسبقاً، وتعليم الموظفين استخدام المعرفة المراد تعلمها وكيفية التعامل معها. وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وأداة الاستبانة. وقد طبق الباحث دراسته على (9) مؤسسات تجارية في بلجيكا وبريطانيا وهولندا. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة ومنها: أن إستراتيجية الدورات المتعلمة عبر الإنترنت تسهل استكشاف واستنتاج المعرفة، باستخدام الحاسوب، ومصادر المعرفة المتاحة، على شبكة الإنترنت، كما أن إستراتيجية الدورات المتعلمة عبر الإنترنت تسهل تقييم أداء الموظف، وقياس تطور مهاراته.

المحور الثالث : التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين ما يلي:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على العدالة التنظيمية والقطاع الخاص. كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لاختلاف الزوايا التي تم تناولها ولاختلاف الأهداف التي سعت إليها كل دراسة. كما تناولت الدراسات السابقة موضوع الدراسة في بيئات مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية وأيضا اختلاف الفترة الزمنية التي سوف تتم فيها الدراسة الحالية عن الفترات الزمنية التي تمت فيها الدراسات السابقة .

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

منهجية البحث وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها طبيعة الدراسة الحالية، وبحث المنهج الوصفي في حاضر الأشياء كما هو، بغرض فهمه والاستفادة من ذلك في توجيه المستقبل المباشر بالتصحيح، أو التحديث أو التوضيح أو اقتراح معرفة متخصصة جديدة. إذ يختص بوصف الواقع من أجل فهمه وكيفية التعامل معه فهو تمهيد منطقي لوصف واقع الأشياء، ماضيها المباشر الذي يخص هذا الواقع ويؤثر عليه بغرض الاستفادة من ذلك المنهج في توجيه المستقبل أو اقتراح بدائل مجدية له.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفي القطاع الخاص في شركات (مجموعة السدحان، شركة العثيم للاستثمار، وشركة توتال انيرجي) وتقدر الباحث عددهم بحوالي (920) موظف.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، حيث تم اختيار (125) من موظفي شركات (مجموعة السدحان، شركة العثيم للاستثمار، و شركة توتال انيرجي)، بما يمثل نسبته تقل عن 10% من المجتمع الأصلي للدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على الاستبيانات. ويعد الاستبيان من أكثر الوسائل استخداماً للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد، في حين يوصف الاستبيان بأنه

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

عبارة عن أداة ذات أبعاد وبنود، وتستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابة تحريرية.

وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية ومناسبة لمشكلة الدراسة، وبعد الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة. واستخدم مقياس ليكرت خماسي التدرج (منخفضة جداً - منخفضة - متوسطة - عالية - عالية جداً) وذلك للتعرف على مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض.

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وجاءت الدلالة مرتفعة على معاملات الاتساق الداخلي ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

ولقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ، ومعامل الثبات لمحاور أداة الدراسة، وتبين أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.984) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.829، 0.966)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

هدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض، ولبحث تساؤلات البحث تم بناء استبانة شملت هذه المتغيرات، وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (125) من موظفي شركات (مجموعة السدحان، شركة العثيم للاستثمار، و شركة توتال انيرجي) ، وقد تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسب الآلي وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل النتائج. وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق ابعاد

العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	الدرجة
1	البعد الأول : بعد العدالة التوزيعية	3.55	%64	0.893	3	مرتفعة
2	البعد الثاني: بعد العدالة الإجرائية	3.73	%68	0.771	1	مرتفعة
3	البعد الثاني: بعد عدالة التعاملات	3.71	%68	0.819	2	مرتفعة
	مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض	3.66	%66	0.793		مرتفعة

يتبين من الجدول السابق أن مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض، جاء بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط العام

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

للمجموع الكلي (3.66)، بانحراف معياري (0.793). نظرا لتقدير عينة الدراسة لأهمية العدالة التنظيمية في القطاع الخاص.

تطبيق الاستبانة.

وتم تطبيق الاستبيان التالي بعد تحكيمة ، وتكون من ثلاث محاور ، وهي: البعد الأول : بعد العدالة التوزيعية، البعد الثاني: بعد العدالة الإجرائية، والبعد الثاني: بعد عدالة التعاملات.



تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

أبعاد الدراسة:

البعد الأول الأول : بعد العدالة التوزيعية

أ- مستوى تطبيق بعد العدالة التوزيعية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض

قام الباحث بتخصيص (5) عبارات لتحديد مستوى تطبيق بعد العدالة التوزيعية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مستوى تطبيق بعد العدالة التوزيعية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
3	يحصل الموظفون على مكافآت عن الأعمال الإضافية التي يقومون بها.	3.79	70%	0.976	مرتفعة	1
5	توجد عدالة في توزيع أعباء ومهام العمل على العاملين.	3.69	67%	1.047	مرتفعة	2
4	إن أعباء وواجبات الوظيفة مناسبة للموظفين.	3.64	66%	0.932	مرتفعة	3
1	يتناسب الراتب الشهري الذي يحصل عليه الموظف مع ما يحصل عليه زملاءه.	3.62	65%	1.058	مرتفعة	4
2	تتناسب أجور الموظفين مع الجهد المبذول منهم في العمل.	3.57	64%	1.039	مرتفعة	5
	مستوى تطبيق بعد العدالة التوزيعية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض	3.55	64%	0.893	مرتفعة	

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح ان مستوى تطبيق بعد العدالة التوزيعية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض جاءت بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.55 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى تطبيق بعد العدالة التوزيعية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.57 إلى 3.79 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (متوسطة، مرتفعة) على التوالي.

كما يوضح الجدول السابق، ما يلي:

- جاءت العبارة (يحصل الموظفون على مكافآت عن الأعمال الإضافية التي يقومون بها) بالمرتبة الأولى بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.79) ونسبة مئوية بلغت (70%).

- جاءت العبارة (تتناسب أجور الموظفين مع الجهد المبذول منهم) بالمرتبة الخامسة بدرجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.57) ونسبة مئوية بلغت (64%).

ويفسر الباحث حصول العبارة (يحصل الموظفون على مكافآت عن الأعمال الإضافية التي يقومون بها) على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة) إلى ما خبرة عينة الدراسة وما لمسوه خلال واقع عملهم.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد المجيد (2017) التي أوضحت نتائجها الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية على المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين ومحاولتهم مواجهتها والتغلب عليها؛ ضرورة منح وإعطاء الثقة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتقويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبثقة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدو أهلاً لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

البعد الثاني: بعد العدالة الإجرائية

أ- مستوى تطبيق بعد العدالة الإجرائية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض
قام الباحث بتخصيص (5) عبارات لتحديد مستوى تطبيق بعد العدالة الإجرائية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مستوى تطبيق بعد العدالة الإجرائية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
4	يحرص المدير على جمع المعلومات كاملة ودقيقة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.	3.87	71%	0.872	مرتفعة	1
1	يستخدم المدير نفس الإجراءات عند توزيع المكافآت على العاملين.	3.86	70%	1.001	مرتفعة	2
2	أشعر بأن الإجراءات المطبقة تتسم بالعدالة.	3.79	69%	0.871	مرتفعة	3
5	تتاح لي فرصة إبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات التي تتعلق بعلمي.	3.79	68%	0.912	مرتفعة	4
3	تطبق الإجراءات الخاصة بالترقية دون تحيز.	3.74	68%	0.918	مرتفعة	5
	مستوى تطبيق بعد العدالة الإجرائية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض	3.71	68%	0.819	مرتفعة	

من خلال الجدول السابق الموضح أعلاه يتضح ان مستوى تطبيق بعد العدالة الإجرائية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض، جاء بدرجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.71 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.52 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (مرتفعة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى تطبيق بعد العدالة الإجرائية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.74 إلى 3.87 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (مرتفعة).

كما يوضح الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة (يحرص المدير على جمع المعلومات كاملة ودقيقة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية) بالمرتبة الأولى بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.87) ونسبة مئوية بلغت (71%).
 - جاءت العبارة (تطبق الإجراءات الخاصة بالترقية دون تحيز) بالمرتبة الخامسة بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.74) ونسبة مئوية بلغت (68%).
- ويفسر الباحث حصول العبارة (يحرص المدير على جمع المعلومات كاملة ودقيقة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية) على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة) إلى واقع خبرة عينة الدراسة وما لمسوه في واقع عملهم.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الترابي (2018) التي أوضحت نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، ومن خلال استخدام وسيلة المقابلة والملاحظة توصلت الدراسة إلى أن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

البعد الثالث: عدالة التعاملات

أ- مستوى تطبيق بعد عدالة التعاملات لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض
قام الباحث بتخصيص (5) عبارات لتحديد مستوى تطبيق بعد عدالة التعاملات لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض، وكانت النتائج كالتالي:
جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مستوى تطبيق بعد عدالة التعاملات لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
5	يناقش المدير مع الموظفين النتائج المترتبة على القرارات المؤثرة على وظيفتهم.	3.95	74%	0.909	مرتفعة	1
3	تعتمد الإدارة على معايير موضوعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.	3.71	68%	1.066	مرتفعة	2
1	تعتمد الإدارة على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها تحقيقا للعدالة.	3.67	67%	0.928	مرتفعة	3
2	تطبق القرارات الإدارية بعدالة على كافة الموظفين دون استثناء.	3.62	65%	1.035	مرتفعة	4
4	يوضح الرئيس المباشر للموظف أي قرار يؤثر على مستقبله الوظيفي.	3.52	63%	0.994	مرتفعة	5
	مستوى تطبيق بعد عدالة التعاملات لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض	3.53	60%	0.810	مرتفعة	

من خلال الجدول السابق الموضح أعلاه يتضح ان مستوى تطبيق بعد عدالة التعاملات لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض جاء بدرجة (مرتفعة) حيث

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.53 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.52 إلى 4.19) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (متوسطة).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى تطبيق بعد عدالة التعاملات لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.95 إلى 3.52 من 5) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة (مرتفعة). كما يوضح الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة (يناقش المدير مع الموظفين النتائج المترتبة على القرارات المؤثرة على وظيفتهم) بالمرتبة الأولى بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.95) ونسبة مئوية بلغت (74%).

- جاءت العبارة (يوضح الرئيس المباشر للموظف أي قرار يؤثر على مستقبله الوظيفي) بالمرتبة الخامسة بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.52) ونسبة مئوية بلغت (63%).

ويفسر الباحث حصول العبارة (يناقش المدير مع الموظفين النتائج المترتبة على القرارات المؤثرة على وظيفتهم) على الترتيب الأول بدرجة (مرتفعة) إلى واقع خبرة عينة الدراسة وما لمسوه في واقع عملهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبداع (2015) التي أوضحت نتائجها وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في لمزايا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مثل السرعة في إنجاز العمل،

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

وتوفير الجهد والتكلفة، والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا. كما أنهم على معرفة بالتطبيقات الإلكترونية المتوفرة في مؤسساتهم مثل البريد الإلكتروني، إلا أن بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد، برنامج التعليم الإلكتروني، نظام الشراء الإلكتروني. كما أن هناك عقبات حالت دون تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الإلكترونية، ونقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.

ولمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.005) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير (النوع، المؤهل، عدد سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإجراء اختبار مان ويتي للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض تعزى للمتغيرات التالية (النوع، المؤهل، عدد سنوات الخبرة)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

أولاً: النوع

ويوضح الجدول التالي نتيجة اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (16) نتائج تحليل اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض تُعزى لمتغير المنصب النوع

البعد	النوع	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
البعد الأول: بعد العدالة التوزيعية البعد الثاني: بعد العدالة الإجرائية	ذكر	21.41	728.00	133.000	-	0.937
	أنثى	21.88	175.00			
البعد الثاني: بعد عدالة التعاملات البعد الأول: بعد العدالة التوزيعية	ذكر	21.81	741.50	125.500	-	0.741
	أنثى	20.19	161.50			
البعد الثالث: بعد العدالة الإجرائية	ذكر	20.41	639.00	131.000	-	0.932
	أنثى	22.86	96.00			
مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض ككل	ذكر	21.42	730.50	135.500	-	0.987
	أنثى	19.25	125.00			

يتضح من الجدول السابق، ما يلي:

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض بالنسبة للبعد الأول تعزى لمتغير النوع حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتي تساوي (0.937) وهي قيمة غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض بالنسبة للبعد الثاني تعزى لمتغير النوع حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتي تساوي (0.741) وهي قيمة غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض بالنسبة للبعد الثالث تعزى لمتغير النوع حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتي تساوي (0.932) وهي قيمة غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

ثانيا: المؤهل

جدول (17) نتائج تحليل اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المستوى الدلالة	قيمة (Z)	قيمة (U)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	المؤهل	البعد
0.426	- 0.818	71.500	86.50	17.30	الثانوية فأقل	البعد الأول : بعد العدالة التوزيعية
			816.50	22.07	جامعي	
			802.00	21.68	دراسات عليا	
0.304	- 1.053	65.500	80.50	16.10	الثانوية فأقل	البعد الثاني: بعد العدالة الإجرائية
			822.50	22.23	جامعي	
			75.50	14.19	دراسات عليا	
0.422	- 0.818	73.500	76.50	16.30	الثانوية فأقل	البعد الثالث: بعد العدالة الإجرائية
			822.50	21.17	جامعي	
			812.00	19.68	دراسات عليا	
0.520	- 0.661	75.500	95.50	17.10	الثانوية فأقل	مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض ككل
			86.69	15.36	جامعي	
			812.50	21.96	دراسات عليا	

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

يتضح من الجدول السابق، ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض (في البعد الأول) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (0.426) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض (في البعد الثاني) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (0.304) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض (في البعد الثالث) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (0.422) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الراشد (2016) التي أوضحت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من السمات الشخصية، الحالة المزاجية، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة ، وأداء موظف القطاع الخاص. وقد تبين أن محاور المشاعر الايجابية والسلبية التي اعتمدت عليها الدراسة كانت جميعها لها أثر ايجابي على أداء الموظف بنسبة جيدة.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

ثالثاً: سنوات الخبرة

جدول (18) نتائج تحليل اختبار مان ويتني للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض تُعزى لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
البعد الأول: بعد العدالة التوزيعية	أقل من 5 سنوات	26.83	161.00	76.000	- 1.153	0.265
	5-10 سنوات	20.61	742.00			
	أكثر من 10	22.63	710.00			
البعد الثاني: بعد العدالة الإجرائية	أقل من 5 سنوات	27.17	143.00	62.000	- 1.658	0.103
	5-10 سنوات	21.22	758.00			
	أكثر من 10	22.17	118.00			
البعد الثالث: بعد العدالة الإجرائية	أقل من 5 سنوات	28.83	169.00	74.000	- 1.123	0.245
	5-10 سنوات	22.63	736.00			
	أكثر من 10	21.53	115.00			
مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض ككل	أقل من 5 سنوات	26.33	126.00	75.000	- 1.187	0.250
	5-10 سنوات	20.69	710.00			
	أكثر من 10	25.12	614.00			

يتضح من الجدول ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع

تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

الخاص في مدينة الرياض ككل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (بالنسبة للبعد الأول) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (0.265) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض ككل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (بالنسبة للبعد الثاني) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (0.103) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض ككل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (بالنسبة للبعد الثالث) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار مان ويتني تساوي (0.245) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دومينيك Dominique (2019) التي أوضحت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الدورات المتعلمة عبر الإنترنت، وخبرة الفرد في التدريب الإلكتروني، كما أن إستراتيجية الدورات المتعلمة عبر الإنترنت تسهل استكشاف واستنتاج المعرفة، باستخدام الحاسوب، ومصادر المعرفة المتاحة، على شبكة الإنترنت، كما أن إستراتيجية الدورات المتعلمة عبر الإنترنت تسهل تقييم أداء الموظف، وقياس تطور مهاراته.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

ملخص نتائج البحث وتوصياتها ومقترحاتها

خلاصة نتائج البحث

تمهيد:

قدم الباحث في هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة، ويليهما التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة من حيث أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملات).

وبالنهاية قدم الباحث بعض المقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية ذات الصلة بنتائج الدراسة.

نتائج الدراسة:

- أتضح أن استجابة أفراد الدراسة حول محور مستوى تطبيق وأهمية أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض جاءت بدرجة تشير إلى (مرتفعة)، وأن أبرز مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء بعد عدالة التعاملات، وأخيراً المرتبة الثالثة بعد العدالة التوزيعية.
- أتضح أن استجابة أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض في بعد العدالة التوزيعية جاءت بدرجة (مرتفعة).

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

- أتضح أن استجابة أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض في بعد العدالة الاجرائية جاءت بدرجة (مرتفعة).
- أتضح أن استجابة أفراد الدراسة حول مستوى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفي (القطاع الخاص) بمدينة الرياض في بعد عدالة التعاملات جاءت بدرجة (مرتفعة).
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض بالنسبة تعزى لمتغير النوع.
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى تطبيق ابعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج الحالية خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- العمل على تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية بأبعاده في المؤسسات لخلق بيئة تنظيمية قائمة على عدالة توزيع موارد، وشفافية الإجراءات المنظمة لسير العمل، وفعالية وعدالة التعاملات دون محاباة أو مجاملة بما يسهم في الحد من ظاهرة مشكلات العاملين.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

- ضرورة دعم الممارسات التي من شأنها تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، من خلال دعم ممارسات الشفافية في كافة الإجراءات والعدالة في توزيع المهام والواجبات والأدوار.
- تطبيق اللوائح والقوانين وكافة نظم العمل على العاملين دون تمييز أو محاباة.
- الحرص على تناسب أجر الفرد مع ما يقدمه من جهد وعمل.
- العمل على توفير مناخ تنظيمي يسوده الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة من خلال إشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات.
- العمل على زيادة الاطمئنان النفسي للعاملين لزيادة الالتزام التنظيمي وشعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة ملتزمة بهم كما هم ملتزمون بها.

المقترحات:

يقترح الباحث بحوث مستقبلية كالتالي:

- إجراء دراسة عن العدالة التنظيمية ودورها في مواجهة مشكلات الهدر في المؤسسات.
- إجراء دراسة عن العدالة التنظيمية في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية.
- إجراء دراسة عن ابعاد العدالة التنظيمية ودورها في تحسين الخدمات المقدمة في الجودة اقتصاد المعرفة.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الأشقر، محمد عبد الله. (2013). التراكم المعرفي وكيفية الاستفادة منه. الكويت: مكتبة الكويت الوطنية للنشر والتوزيع.
- إبداح، باسم محمد. (2015). واقع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في القطاع الخاص وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. غزة: الجامعة الإسلامية.
- أبو تايه، بندر (2012) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (ع2) 145-186.
- دره، عمر محمد (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- الدكروري، محمد سليم. (2015). تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بالجامعات المصرية الخاصة في ضوء مفهوم الإدارة المعلوماتية. رسالة دكتوراه منشورة. كلية التربية. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية.
- الراشد، محمود علي. (2016). المشاعر الإيجابية والسلبية وأثرها على تميز موظفي القطاع الخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية. الإمارات: جامعة الإمارات.

الزغول، عماد. (2009). مستقبل النظام العالمي وتجارب تطوير المؤسسات. القاهرة: مكتبة الشروق.

السبيتي، حمد حسن. (2018). المدرسة وتأثيرها على المجتمع. الرياض: مكتبة دار القلم.

شعبان، أميره (2018)، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات دراسة تطبيقية. اطروحة الدكتوراة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.

عبوي، زيد. (2014). دور القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية. بيروت: مطبعة الهلال. عبد الحميد، جابر. (2015). المهارات والتنمية المهنية. عمان: دار الكتاب العربي. عبد الله، محمد منصور (2016). التخطيط الاستراتيجي لمتطلبات التنمية المهنية (BPD-S) في ضوء التوجهات العالمية الحديثة. مجلة كلية إدارة الأعمال: جامعة سوهاج. 10(45)، ص 116-183.

عبد المجيد، منصور أحمد. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة دكتوراه منشورة. كلية تسيير الأعمال. الجزائر: جامعة الجزائر 3.

العجمي، محمد حسنين. (2012). الإدارة ومتطلبات العصر. عمان: دار، وائل للطباعة، والنشر، والتوزيع.

أبو العلا، ليلي محمد. (2016). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الأصالة والحداثة. ط2. بيروت: مكتبة بيروت الحرة.

تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى موظفين القطاع الخاص في مدينة الرياض

- العمرى، أيمن أحمد، عيسى، السيدة قاسم محمد (٢٠١٠ م): النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، محلة اتحاد لجامعات العربية، الاردن، ع26.
- الفرح، وجيه محمد. (2015). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين. ط2. القاهرة: مكتبة دار المعارف.
- القحطاني، ظافر بداح. (2019). أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي. أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية. المنامة: فرع المنامة.
- أبو لبدة، عبد الله علي. (2018). أسس تصميم مؤسسات التنمية المهنية. الرياض: مكتبة دار القلم.
- المصري، ناصر سعيد. (2012). القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري. القاهرة: مكتبة مبارك .
- الترابي، عبد الله علي. (2018). العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير منشورة. كلية التجارة. جامعة الخرطوم.
- سمارة، فوزي. (2017). أساسيات في الإدارة الحديثة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- هاشم، محمد حسن. (2014). العمالة والتعليم والتنمية في بعض دول الخليج العربي. المنامة: أكاديمية الخليج العربي للدراسات التربوية.

أبو اليسر، علي محمد. (2015). الإدارة -نظريات وتطبيقات. بيروت: مطبعة الهلال.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz :(Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Brigman, P. (2020). Ways to promote and expand organizational justice. Eric Digest. (465). Ed:5888962.

Dominique, W. (2019). Achieving effective management in the private sector using online courses, a new economic approach to the European Union. Eric Digest. No. (284). Ed:536981.

Mazouch, K. (2017). Organizational justice and employee work outcomes and performance in software industry organizations in India. Eric Digest.No.(196). Ed:812987.