الضرورة الاجتماعية للعدالة التنظيمية_دراسة تحليلية

أ.م.د. داليا طارق عبد الفتاح

جامعة الموصل/ كلية الآداب /قسم علم الاجتماع

البريد الإلكتروني Email : dalya.t.a@uomosul.edu.iq

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، التحليل السوسيولوجي، التراتبية الاجتماعية، الثقة الاجتماعية، التضامن الاجتماعي.

كيفية اقتباس البحث

عبد الفتاح، داليا طارق ، الضرورة الاجتماعية للعدالة التنظيمية_دراسة تحليلية، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية،نيسان ٢٠٢٦، المجلد:١٦ ،العدد:٤ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر (Creative Commons Attribution) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نَسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

مفهرسة في Indexed
IASJ

مسجلة في Registered
ROAD

Social Necssity for Organizational Justice_An Analytical Study

Asst. Prof. Dr. Dalya Tareq AbdlFattah
University of Mosul / College of Arts / Department of Sociology

Keywords : Organizational Justice, Sociological Analysis, Social Hierarchy, Social Trust, Social Solidarity.

How To Cite This Article
AbdlFattah, Dalya Tareq, Social Necssity for Organizational Justice_An Analytical Study,Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, April 2026,Volume:16,Issue 4.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

ABSTACT

Research objectives to identify the nature of organizational justice and analyze its social significance, moving beyond the prevailing administrative and psychological approaches that often confine organizational justice to individual perceptions or organizational aspects.

The research adopted the descriptive-analytical methodology to reveal the social significance of organizational justice. Organizational justice practices do not only affect satisfaction and loyalty within organizations but also operate as a complex social mechanism that contributes to the reproduction of social stratification.

The research reached a set of conclusions that clarify the social necessity of organizational justice, the most important of which is that organizational justice has a role in building or eroding trust and social capital. Perceptions of justice represent a vital basis for building trust, not only within the direct organizational relationships between employees, management, and colleagues, but their effects may also extend to influence the level of generalized social trust that individuals have in institutions and the social system as a whole.

Moreover, justice practices contribute to building social capital within work teams and the organization by fostering positive relationships and cooperation, which leads to social cohesion. Furthermore, organizational justice has an impact on social stability.

ملخص البحث

يهدف البحث إلى التعرف على ماهية العدالة التنظيمية وتحليل الأهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية، متجاوزة المقاربات الإدارية والنفسية السائدة التي تختزل العدالة التنظيمية غالبا في الادراكات الفردية أو الجوانب التنظيمية، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، للكشف عن الاهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية، فممارسات العدالة التنظيمية لا تؤثر فقط على الرضا والولاء داخل التنظيمات، بل تعمل كآلية اجتماعية معقدة تساهم في إعادة إنتاج التراتبية الاجتماعية، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي توضح الضرورة الاجتماعية للعدالة التنظيمية،اهمها ان للعدالة التنظيمية دور في بناء اوتأكل الثقة ورأس المال الاجتماعي ، فأن إدراكات العدالة ، تمثل أساساً حيوياً لبناء الثقة ليس فقط داخل العلاقات التنظيمية المباشرة بين الموظفين والإدارة والزملاء بل قد تمتد آثارها لتؤثر على مستوى الثقة الاجتماعية المعممة لدى الأفراد في المؤسسات والنظام الاجتماعي ككل، كما تساهم ممارسات العدالة في بناء رأس المال الاجتماعي داخل فرق العمل والمؤسسة من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية والتعاون، ممايؤدي الى التماسك الاجتماعي، وان للعدالة التنظيمية تأثير على الاستقرار الاجتماعي.

المقدمة

تعد العدالة التنظيمية احد المداخل المهمة لفهم وتحليل البيئة الداخلية للتنظيمات وهي من القضايا المهمة والمحورية فممارسات العدالة التنظيمية ترتبط بالبنى الاجتماعية الاوسع ، وعلاقات القوة، وآليات إعادة إنتاج التفاوت الاجتماعي، وديناميكيات الصراع والتماسك الاجتماعي، وإن الفجوة المعرفية تكمن في الحاجة إلى تجاوز تحليل الإدراكات الفردية لاستكشاف كيف تعمل العدالة التنظيمية كآلية اجتماعية معقدة تؤثر في تشكيل الواقع الاجتماعي وتتشكل به وعليه، يسعى البحث إلى تقديم تحليل سوسيولوجي للأهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية، بوصفها تمثل ضرورة اجتماعية، وقسم البحث الى ثلاثة محاور تناول المحور الاول العناصر الاساسية للبحث، تضمن مشكلة البحث واهميته، واهدافه، ومفاهيم البحث، اما المحور الثاني خصص لعرض ماهية العدالة التنظيمية الجذور النظرية لتطور العدالة

التنظيميةواهميتها،وابعادهاوخصائصها والعوامل المؤثرة فيها، وفي المحور الثالث تم تحليل الاهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية بشكل مفصل وا استنتاجات البحث، وتوصياته.

المحور الأول

العناصر الاساسية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

شهدت العدالة التنظيمية اهتماماً في العقود الأخيرة ضمن مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وقد ركزت غالبية الدراسات على ان العدالة التنظيمية كإدراك ذاتي للإنصاف لدى الموظف تجاه ممارسات المنظمة، واستكشفت تأثير هذه الإدراكات على مجموعة واسعة من المتغيرات الفردية والتنظيمية، وشملت هذه المتغيرات بشكل أساس الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، ونية ترك العمل أو دوران العمل الفعلي، وتهدف هذه الدراسات غالباً إلى تقديم تفسيرات سببية لهذه الظواهر وتقديم توصيات عملية للمنظمات لتحسين بيئة العمل وتعزيز فعالية الموارد البشرية، وعلى الرغم من القيمة المعرفية والتطبيقية لهذه المقاربات، إلا أنها تكشف عن **فجوة تحليلية** مهمة من منظور علم الاجتماع، فهي تميل إلى التعامل مع العدالة التنظيمية كمتغير نفسي فردي أو كأداة إدارية معزولة نسبياً عن سياقها الاجتماعي الهيكلي الأوسع، إن التركيز على الإدراك الذاتي للعدالة قد يحجب الرؤية عن تحليل **الظروف الموضوعية للظلم أو عدم المساواة** التي قد تكون متجذرة في بنية المنظمة نفسها أو في علاقات القوة السائدة فيها، والتي قد تكون انعكاساً لبنى تفاوت أوسع في المجتمع، كما أن حصر تحليل الآثار ضمن حدود المنظمة مثل التأثير على الأداء أو الولاء يُغفل التداعيات الاجتماعية الأوسع لممارسات العدالة أو غيابها في أماكن العمل على مجالات مثل الثقة الاجتماعية، والتماسك الاجتماعي، وأنماط الصراع أو الاستقرار في المجتمع ككل.

إن الفهم السوسيولوجي يتطلب تجاوز النظرة الفردية أو الإدارية الضيقة، والنظر إلى العدالة التنظيمية باعتبارها **ممارسة اجتماعية معقدة** تتشكل بفعل السياقات الثقافية والاقتصادية والسياسية، وتعمل في الوقت نفسه كآلية قد تساهم في **إعادة إنتاج أو تغيير البنى الاجتماعية وعلاقات القوة**، لذا هناك حاجة ماسة لتحليل سوسيولوجي نقدي يستكشف كيف ترتبط ممارسات العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية داخل المنظمات بقضايا اجتماعية أوسع، مثل التراتبية الطبقية، وتوزيع رأس المال الاجتماعي، وتشكيل آليات التضامن أو الاغتراب، والتأثير على شرعية المؤسسات والاستقرار الاجتماعي، وعليه تتحدد **مشكلة البحث** في محاولة سد هذه الفجوة

التحليلية من خلال تقديم دراسة اجتماعية تحليلية للأهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية، ويسعى البحث الى الاجابة عن **التساؤل الاساسي التالي:**

كيف يمكن تحليل الأهمية الاجتماعية لمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها بما يتجاوز التركيز على النتائج الفردية والتنظيمية المباشرة، وما هي الآليات الاجتماعية التي تربط ممارسات العدالة داخل المؤسسات بالبنى والظواهر الاجتماعية الأوسع؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الاساسي **التساؤلات الفرعية** التالية:

١-كيف تساهم ممارسات العدالة التنظيمية أو غيابها في إعادة إنتاج أو تغيير التراتبية الاجتماعية داخل المنظمات وانعكاساتها المجتمعية؟

٢-كيف تؤثر العدالة أو الظلم في مكان العمل على بناء أو تآكل الثقة الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي داخل التنظيمات وخارجها؟

٣-ما هو دور العدالة التنظيمية في التضامن الاجتماعي أو مشاعر الاغتراب ؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من محاولة تقديم إسهام معرفي في فهم ظاهرة العدالة التنظيمية من منظور سوسيولوجي،اذ يسلط الضوء على الاهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية وكيف انها ضرورة اجتماعية، فيساهم البحث في إثراء الأدبيات السوسيولوجية المتعلقة بالتنظيمات من خلال تطبيق مفاهيم وأطر نظرية سوسيولوجية على العدالة التنظيمية، الذي غالباً ما يُترك لحقول معرفية أخرى، وهذا يفتح آفاقاً جديدة لفهم أعمق لدور المنظمات كفضاءات اجتماعية تتشكل فيها وتنعكس من خلالها ديناميكيات المجتمع الأوسع، ويساهم في بناء فهم أكثر شمولية اجتماعياً لمفهوم العدالة التنظيمية وأبعاده، يتجاوز التركيز على الإدراكات الفردية ليشمل تحليل البنى وعلاقات القوة والسياقات الاجتماعية ويساعد ربط ممارسات العدالة التنظيمية بقضايا اجتماعية أوسع مثل التفاوت الاجتماعي، وتآكل الثقة في المؤسسات، ومظاهر الصراع أو التماسك الاجتماعي، في تشخيص أعمق لجذور هذه الظواهر من خلال تحليل دور أماكن العمل كفضاءات تتشكل فيها هذه الديناميكيات بشكل يومي ويمكن لنتائج التحليل السوسيولوجي أن تلهم وتوجه السياسات العامة والممارسات الإدارية نحو تبني رؤية أكثر شمولية للعدالة لا تقتصر على تحقيق أهداف تنظيمية ضيقة، بل تأخذ في الاعتبار أيضاً التداعيات الاجتماعية الأوسع لممارساتهاوهذا يساهم في بناءمجتمع مستقر واكثر عدلا.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التاليةالتي تساهم في بناء فهم سوسيولوجي معمق للأهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية

١-التعرف على ماهية العدالة التنظيمية والوقوف على الابعاد المختلفة من منظور اجتماعي تحليلي يربطها ببنية العلاقات الاجتماعية والسلطة دال التنظيمات

٢-استكشاف وتحليل الأهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية، من خلال ربط ممارساتها داخل التنظيمات بقضايا وظواهر اجتماعية أوسع نطاقاً،بمايوضح انها ضرورة اجتماعية.

رابعاً: منهجية البحث

اعتمد البحث المنهج التحليلي لضمان الدقة في النتائج

خامساً: مفاهيم البحث

١.**مفهوم العدالة** :تُعد العدالة قيمة إنسانية ومفهوماً محورياً في الفكر الاجتماعي والفلسفي والقانوني، وتشير اصطلاحاً إلى مجموعة المبادئ والمعايير الأخلاقية والاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق الإنصاف والمساواة في توزيع الحقوق والواجبات والموارد بين الأفراد والجماعات، وضمان معاملة الأفراد بشكل منصف ومستحق بعيداً عن التحيز أو التمييز، وهي بذلك تمثل أساساً لتنظيم العلاقات الاجتماعية وضمان استقرار المجتمع وتماسكه(الجوهري،١٩٩٨،ص١١٤)

٢. **العدالة التنظيمية** يمكن تعريف العدالة التنظيمية اصطلاحاً بأنها: مدى إدراك الأفراد العاملين للإنصاف والعدالة في التعاملات والإجراءات والممارسات التي تتم داخل المنظمة التي ينتمون إليها، فهو حكم ذاتي يصدره الموظف حول الطريقة التي تعامله بها المنظمة ورؤساؤه، سواء فيما يتعلق بتوزيع الموارد والمكافآت، أو الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، أو طبيعة المعاملة الشخصية التي يتلقاها **(حرز الله وبني حمدان، ٢٠٢٣/٢٠٢٤، ص. ١٠)** وقد عرفها بندر كريم أبو تايه بأنها "العدالة المدركة من قبل العمال للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المؤسسة والتي تتضمن علاقات العامل مع مسؤوله وزملائه بنفس رتبة العمل وبعلاقته مع مؤسسته كنظام اجتماعي"، كما عرفها بيرس ورو بأنها "محصلة الاتفاق بين الجهود والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة**(غزالي وعلوش، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ص. ١٠)**، فالعدالة التنظيمية هي مستوى إدراك العامل لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة ومختلف الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة، مقارنة مع الجهود المبذولة من قبل العامل والعوائد المتحققة منها **(عيسات وجميل ٢٠١٦، ٣٠٥-٣٢٦.)**.

يتضح من هذه التعريفات أن جوهر العدالة التنظيمية اصطلاحاً يدور حول التصور الذاتي للإنصاف، ومع ذلك، تطور المفهوم ليشمل أبعاداً متميزة لهذا التصور، وهي الأبعاد التي تم استعراضها سابقاً: العدالة التوزيعية (عدالة المخرجات)، والعدالة الإجرائية (عدالة العمليات والإجراءات)، والعدالة التفاعلية/التعاملية (عدالة المعاملة الشخصية والمعلوماتية)، (**الشنطي، ٢٠١٥، ٣١-٥٩**)، (**آسيا يعقوب، ٢٠٢٣، ١٤٤-١٦٤.**)، ومما سبق يتضح ان هذه الابعاد، رغم تمايزها، مترابطة وتتفاعل معاً لتشكيل الإدراك الكلي للعدالة لدى الموظف (**السعود وسلطان، ٢٠٠٩**).

والعدالة التنظيمية إجرائياً تشير الىمجموعة الممارسات والمعايير والتفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل، والتي تحكم كيفية توزيع الموارد **المادية** والفرص و**الرمزية** كالتقدير والمكانة، وكيفية تصميم وتطبيق **القواعد والإجراءات** الرسمية وغير الرسمية بما في ذلك آليات صنع القرار والتقييم والمساءلة، وطبيعة وجودة **علاقات التعامل والتواصل** بين مختلف الفئات والأفراد رؤساء ومرؤوسين وزملاء، داخل التنظيم.

المحور الثاني

ماهية العدالة التنظيمية،الجذور النظرية لتطورها،اهميتها،وابعادها،خصائصها والعوامل المؤثرة فيها

حظي مفهوم العدالة التنظيمية اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وذلك لتأثيره العميق على مواقف وسلوكيات الأفراد العاملين وعلى فعالية المنظمات ككل، وتعتبر العدالة التنظيمية قيمة إنسانية والتزاماً أخلاقياً مطلوباً في شتى مجالات الحياة، وتزداد أهميتها داخل المؤسسات والمنظمات باختلاف أنواعها، حيث يشكل المورد البشري فيها عنصراً استراتيجياً لضمان سيرورتها وتحقيق أهدافها (**غزالى وعلوش، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ص١٦**).

اولا: الجذور النظرية لتطور العدالة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية بشكل أساسي إلى نظرية المساواة التي قدمها آدامز في منتصف ستينيات القرن الماضي (**Adams، ١٩٦٥**) وتفترض هذه النظرية، أن الأفراد يميلون إلى تقييم مدى عدالة علاقات التبادل الاجتماعي، بما فيها علاقة العمل، من خلال مقارنة نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع نسبة مدخلات ومخرجات شخص أو مجموعة مرجعية، وتنشأ حالة عدم العدالة المدركة، عندما يشعر الفرد بأن هذه النسبة غير متوازنة مقارنة بالآخرين، مما يدفعه إلى محاولة استعادة التوازن من خلال آليات سلوكية أو إدراكية مختلفة (**درة، ٢٠٠٨، ص. ٢٥-٣٠**) ، وعلى الرغم من أن نظرية المساواة ركزت بشكل أساسي على عدالة المخرجات

(العدالة التوزيعية)، إلا أنها شكلت الأساس الذي تطور منه الاهتمام بأبعاد أخرى للعدالة داخل المنظمات، ولاحقاً وابتداءً من السبعينيات، برز الاهتمام بعدالة الإجراءات اذ أشار باحثون مثل ثيبوت ووكر (**Walker & Thibaut، ١٩٧٥**) إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يقتصر فقط على النتائج التي يحصلون عليها، بل يتأثر أيضاً بمدى عدالة ونزاهة العمليات والإجراءات التي أدت إلى تلك النتائج. ثم في الثمانينيات، تبلور الاهتمام بالعدالة التفاعلية أو التعاملية، مع التركيز على جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد خلال تطبيق الإجراءات وإيصال القرارات (**Moag & Bies. pp. 43–55، ١٩٨٦**)، وقد طرح جرينبرج (**Greenberg. pp 399–432، ١٩٩٠**) العدالة التنظيمية بشكل شامل بأنها تصورات الموظفين للعدالة في المنظمة، مؤكداً على طبيعتها الإدراكية، ويرى جيمس (**James. pp. 21–50، ١٩٩٣**) ، كما يرى (**حرز الله وبني حمدان، ٢٠٢٣/٢٠٢٤، ص. ٧–١٠**) أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الأفراد على عدالة أسلوب الإدارة في التعامل معهم على المستويين الوظيفي والإنساني بأنها درجة إدراك الفرد لحالة العدالة والمساواة في المعاملة من قبل رئيسه، ومقارنة الجهود التي بذلها بنتائج وعوائد تلك الجهود مقارنة بأقرانه.

ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية

تكتسب العدالة التنظيمية أهمية بالغة داخل المؤسسات لكونها ترتبط بشكل مباشر بمجموعة واسعة من المتغيرات التنظيمية والفردية التي تؤثر على نجاح المنظمة واستمراريتها (**درة، ٢٠٠٨**)، يمكن إجمال أهميتها في النقاط التالية:

١.**التأثير على مواقف وسلوكيات العاملين** يُعد إدراك العدالة محركاً أساسياً لمواقف وسلوكيات إيجابية لدى العاملين. فالشعور بالمعاملة العادلة يرتبط بزيادة الرضا الوظيفي (**لطفي وبور، ٢٠١٣، ٢٠٧٣–٢٠٧٩.**) (**حمدي، ٢٠١٥،ص٥٣٤–٥٧١.**)، وتعزيز الالتزام التنظيمي والولاء للمنظمة وزيادة الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحسين الأداء الوظيفي، وتشجيع السلوك الإبداعي والابتكاري، وفي ذات السياق تعد العدالة التنظيمية محدداً للقيادة الأخلاقية، في تحسين جودة الحياة الوظيفية

٢.**تقليل السلوكيات السلبية** وعلى العكس، يؤدي الشعور بالظلم وعدم العدالة إلى نتائج سلبية متعددة، منها انخفاض الرضا والالتزام، وزيادة نية ترك العمل أو دوران العمل الفعلي وزيادة مستويات الاحتراق الوظيفي والضغط النفسي، وتزايد الصراعات التنظيمية،وظهور سلوكيات العمل المنحرفة أو المضادة للإنتاج (ملياني وعياد، ٢٠٢٢، ص١٢) (ذويب، ٢٠١٩، ص ٣٠)

٣.**بناء الثقة والمناخ التنظيمي الإيجابي** تساهم العدالة التنظيمية، وخاصة الإجرائية والتفاعلية، في بناء الثقة بين العاملين والإدارة وبين الزملاء أنفسهم، كما أنها تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يسوده الاحترام والتعاون والشفافية **(درة، ٢٠٠٨، ص. ٥٦-٥٨)**.

٤.**تحقيق الفعالية التنظيمية** من خلال تأثيرها الإيجابي على الموارد البشرية، تساهم العدالة التنظيمية بشكل غير مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتك جودة الخدمات أو المنتجات وتحقيق التميز المؤسسي(فوزي وآخرون، ٢٠٢٣، ص. ٣٥٤)، بل ذهبت بعض التحليلات الإدارية إلى اعتبار العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والمعاملات) مدخلاً أساسياً ورئيسياً لتحقيق "الحكم الراشد" و"حوكمة الموارد البشرية" داخل المؤسسات، نظراً لأن الشعور بالإنصاف يعزز الأداء ويقلل النزاعات، **(علي، ٢٠٢٥، ص ٢١٦-٢٣٠)**.

لهذه الأسباب، يُنظر إلى العدالة التنظيمية كأحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين، وكعامل حاسم في نجاح أي منظمة تسعى للاستثمار في مواردها البشرية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية **(مخرب، ٢٠٢٥، ص٨٦-١١٥.)**.

ثالثا: أبعاد العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية ابعاد متعددة ، وسنعرض فيمايلي الابعاد الابرز والاكثر تأثيرا

١.**العدالة التوزيعية:** تركز على مدى إدراك الفرد لعدالة المخرجات والعوائد التي يحصل عليها من المنظمة مقارنة بمدخلاته أو بمخرجات الآخرين **(Iqbal. pp 48-56، ٢٠١٣)**، وتشمل هذه المخرجات الأجور، المكافآت، الترقيات، توزيع أعباء العمل، فرص التدريب، التقدير، وغيرها **(جوال وآخرون، ٢٠٢٠، ص٧٣-٩٠.)**

٢.**العدالة الإجرائية:** والتي تتعلق بعدالة الاجراءات أي على مدى إدراك الفرد لعدالة ونزاهة الإجراءات والسياسات والعمليات المستخدمة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى توزيع المخرجات **(بجاج، ٢٠١٩، ص١٩٧-٢١٣)**، وتتضمن معاييرها الأساسية، كما حددها ليفنثال، الاتساق في التطبيق، قمع التحيز، دقة المعلومات، قابلية التصحيح، تمثيلية المصالح، والالتزام الأخلاقي كما تشمل الشفافية والمشاركة في صنع القرار.

٣.**العدالة التفاعليةاوالتعاملية:** وتتمحور على جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد عند تطبيق الإجراءات أو إيصال القرارات، وهي تعكس مدى شعور الفرد بالاحترام والتقدير والكرامة والصدق في تعاملات رؤسائه معه، وتُقسم إلى بعدين فرعيين هما **العدالة الشخصية:** درجة

التعامل بلباقة واحترام وكرامة و**العدالة المعلوماتية:** مدى كفاية وملاءمة وصدق التفسيرات والتبريرات المقدمة حول القرارات.

بالإضافة إلى هذه الأبعاد الثلاثة، أضاف بعض الباحثين أبعاداً أخرى مثل العدالة التقييمية التي تركز على عدالة عمليات تقييم الأداء، أو العدالة الأخلاقية التي تتعلق بمدى التزام المنظمة وقادتها بالقيم والمبادئ الأخلاقية في قراراتهم وممارساتهم.

رابعا: العوامل المؤثرة على إدراك العدالة التنظيمية

يتأثر إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بمجموعة من العوامل، منها:

١.**خصائص الإجراءات والقرارات:** مثل مدى اتساقها، خلوها من التحيز، دقتها، قابليتها للتصحيح، تمثيليتها، والتزامها الأخلاقي.

٢.**سلوكيات القيادة والإشراف:** أسلوب تعامل القادة والمديرين مع المرؤوسين، مدى احترامهم وتقديرهم لهم، شفافيتهم في التواصل، نزاهتهم في اتخاذ القرار القيادة الأخلاقية لها دور مهم هنا**(حرز الله وبني حمدان، ٢٠٢٤/٢٠٢٣، ص. ٢٣-٢٤).**

٣.**جودة التواصل التنظيمي:** مدى وضوح وكفاية المعلومات المقدمة للموظفين حول السياسات والقرارات ومبرراتها **(نجم وكريم، ٢٠١٨، ص٣٠٧-٣٢٩).**

٤.**الثقافة التنظيمية:** القيم والمعايير السائدة في المنظمة حول الإنصاف والمساواة والشفافية **(بحري وخرموش، ٢٠١٧،ص٧٤).**

٥.**العوامل البيئية:** قد تتأثر تصورات العدالة أيضاً بعوامل خارجية كاستقرار المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ومستوى الأجور السائد في السوق.

٦.**الخصائص الفردية:** قد تختلف حساسية الأفراد للعدالة وتوقعاتهم بناءً على خلفياتهم وقيمهم وخبراتهم الشخصية(جوال واخرون،٢٠٢٠،ص٧٩)

ويمكن القول إن فهم ماهية العدالة التنظيمية ، كما تم عرضها ، يشكل نقطة الانطلاق الضرورية للتحليل السوسيولوجي والذي سنسعى لربط هذه المفاهيم والممارسات بالسياقات والبنى الاجتماعية الأوسع

المحور الثالث

تحليل الأهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية

سنتعرف في هذا المحور على جوهر الأهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية ، من خلال التركيز على كيفية تفاعل ممارسات العدالة داخل التنظيمات مع البنى والعمليات الاجتماعية الأوسع في المجتمع

أولاً: العدالة التنظيمية وإعادة إنتاج التراتبية الاجتماعية:

إن المنظمات الحديثة، وخاصة الكبيرة منها، ليست مجرد هياكل محايدة لتحقيق أهداف إنتاجية أو خدمية، بل هي أيضاً بنى اجتماعية طبقية تعكس وتُرسّخ، بدرجات متفاوتة، أنماط التفاوت وعدم المساواة القائمة في المجتمع الأوسع **(طعم الله وبولهواش، ٢٠٢٠، ص١٠٥)**، يتجلى هذا التراتب داخل المنظمات في وجود مستويات هرمية للسلطة، وفروق واضحة في الأجور والمزايا والمكانة الوظيفية، وتوزيع غير متكافئ للفرص بين الأفراد والمجموعات. ومن منظور سوسيولوجي نقدي، وخاصة منظور الصراع، لا يمكن فصل ممارسات العدالة التنظيمية عن هذه البنية التراتبية؛ بل إن هذه الممارسات غالباً ما تعمل، بقصد أو بغير قصد، كآليات أساسية لإعادة إنتاج هذه التراتبية وإضفاء الشرعية عليها.

١-العدالة التوزيعية وترسيخ التفاوت المادي والرمزي: يُعنى بُعد العدالة التوزيعية، كما ذُكر سابقاً، بإدراك الأفراد لمدى عدالة توزيع الموارد والمخرجات داخل المنظمة (**Iqbal 2013.pp48-56**)، ومع ذلك، فإن التحليل السوسيولوجي يتجاوز مجرد "الإدراك" ليتساءل عن الأسس الموضوعية لهذا التوزيع وكيف يعكس أو يعزز التفاوتات الاجتماعية القائمة، فإن هياكل الأجور والمكافآت والحوافز المادية داخل المنظمات غالباً ما تكون غير متساوية بشكل كبير بين المستويات الإدارية المختلفة وبين فئات الموظفين **(درة، ٢٠٠٨،ص٣٨)**، فبينما يتم تبرير هذه الفروق عادةً بمعايير "الجدارة" أو "المسؤولية" أو "الخبرة"، فإن منظور الصراع يكشف كيف أن هذه المعايير نفسها قد تكون مصممة لخدمة مصالح الفئات المهيمنة، وكيف أن نقطة الانطلاق في السلم الوظيفي (وبالتالي الأجر) تتأثر غالباً بالخلفية الطبقية أو بالشبكات الاجتماعية للفرد قبل دخوله المنظمة، الشعور بعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول أو المؤهلات، الذي عبر عنه بعض المستجيبين في دراسات مختلفة **(غزالى و علوش، ٢٠٢٢/٢٠٢٣، ص٦١)**، قد لا يكون مجرد شعور ذاتي، بل انعكاساً لظلم هيكلي في توزيع القيمة المضافة للعمل، ولا يقتصر التوزيع غير المتكافئ على الموارد المادية، بل يشمل أيضاً الموارد الرمزية ذات القيمة الاجتماعية كفرص الترقية، والوصول إلى التدريب النوعي، والتقدير، والمكانة الوظيفية، فآليات الترقية التي تعتمد على معايير مثل "الأقدمية" أو حتى "الكفاءة" المقاسة بأدوات معينة، قد تعمل على ترسيخ مواقع الفئات التي وصلت أولاً أو التي تتوافق مهاراتها (التي قد تكون مرتبطة بخلفيتها الاجتماعية) مع متطلبات المنظمة، بينما تحد من فرص الحراك الصاعد للفئات الأخرى، **(حمداوي وعنصر، ٢٠٢٤، ص. ١٢)**، إن إدراك عدالة نظام الترقيات هو تعبير عن إدراك هذه الآليات

الإقصائية المحتملة، وبالتالي، فإن العدالة التوزيعية، حتى لو بدت قائمة على معايير شكلية، يمكن أن تساهم بفعالية في إعادة إنتاج الهرم الاجتماعي داخل المنظمة.

٢-**العدالة الإجرائية وإضفاء الشرعية على التراتبية:** تركز العدالة الإجرائية على عدالة العمليات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات **(بجاج، ٢٠١٩ـ ص١٩٧-٢١٣)**، من منظور نقدي، يمكن لهذه الإجراءات، حتى لو صُممت لتبدو "محايدة" و"موضوعية"، أن تعمل كآلية لإضفاء الشرعية على التوزيع غير المتكافئ للموارد والسلطة، وغالباً ما تكون الإدارة العليا أو الفئات المهيمنة هي من تضع قواعد وإجراءات التعيين والتقييم والترقية وفض النزاعات، هذه الإجراءات قد تُصمم بطريقة تضمن استمرار سيطرتها أو تعكس قيمها ومعاييرها، مع تقديمها على أنها "عادلة" للجميع. على سبيل المثال، قد تُوضع معايير تقييم أداء تبدو موضوعية، ولكنها في الواقع تقيس مهارات أو سلوكيات تمتلكها فئات معينة بشكل أكبر بسبب خلفيتها التعليمية أو الاجتماعية **(الجهني والقرني، ٢٠٢٠، ص٧٤٧)**، وحتى عندما يتم إشراك الموظفين في صنع القرار (وهو أحد معايير العدالة الإجرائية)، قد تكون هذه المشاركة شكلية أو استشارية فقط، بينما تظل القرارات النهائية في يد الإدارة **(جوال وآخرون، ٢٠٢٠، ص٧٣-٩٠.)**، هذا النوع من المشاركة قد يعطي إيحاءً بالعدالة الإجرائية، ولكنه لا يغير بالضرورة من علاقات القوة الفعلية أو نتائج التوزيع غير المتكافئ، ويمكن استخدام الإجراءات البيروقراطية (مثل أنظمة الرقابة وتقييم الأداء) ليس فقط لتحقيق الكفاءة، بل أيضاً كأدوات للضبط والتحكم في سلوك العاملين وضمان امتثالهم لأهداف الإدارة وإن التركيز على "عدالة" هذه الإجراءات قد يحجب رؤية وظيفتها الأساسية في ترسيخ الهرمية السلطوية(طعم الله وبولهواش، ٢٠٢٠، ص١١٠).

٣-**نقد أيديولوجية الجدارة:** ترتبط ممارسات العدالة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بأيديولوجية الجدارة، التي تفترض أن النجاح والتقدم في المنظمات وبالتالي في المجتمع يعتمدان بشكل أساسي على قدرات الفرد وجهده وكفاءته، وأن الأنظمة العادلة توزيعياً وإجرائياً تضمن حصول كل فرد على ما يستحقه بناءً على جدارته. ومع ذلك، يكشف التحليل السوسيولوجي النقدي كيف أن هذه الأيديولوجية غالباً ما تتجاهل أو تخفي دور العوامل الهيكلية (مثل الأصل الطبقي، ونوع الجنس، والعرق، ورأس المال الاجتماعي والثقافي) في تحديد فرص النجاح، فالأفراد لا يبدأون من "نقطة الصفر" نفسها، والأنظمة التي تبدو قائمة على الجدارة قد تكون في الواقع متحيزة لصالح من يمتلكون بالفعل موارد ومزايا اجتماعية مسبقة **(طعم الله وبولهواش، ٢٠٢٠، ص١١٥.)**، فإن التركيز المفرط على "العدالة" القائمة على الجدارة الفردية يمكن أن يؤدي إلى:

أ-**إضفاء الشرعية على التفاوت:** تبرير الفروق الكبيرة في الدخل والمكانة على أنها نتيجة طبيعية للاختلاف في الجدارة، بدلاً من كونها نتاجاً لبنى اجتماعية غير متكافئة.

ب-**لوم الضحية:** تحميل الأفراد الذين يفشلون في التقدم مسؤولية فشلهم (بسبب نقص الجدارة أو الجهد)، بدلاً من تحليل العوائق الهيكلية التي قد تواجههم.

ج-**تقويض التضامن:** قد تؤدي المنافسة الشديدة المبنية على الجدارة الفردية إلى إضعاف الروابط الاجتماعية والتضامن بين العاملين، وتحويلهم إلى أفراد متنافسين بدلاً من أعضاء في جماعة ذات مصالح مشتركة (**طعم الله وبولهواش، ٢٠٢٠،ص١٠٥-١٢٠.**) إن الشعور بعدم الرضا عن الترقية حتى مع وجود معايير واضحة أو الشعور بأن الترقية تعتمد على الأقدمية أو العلاقات أكثر من الكفاءة، هي مؤشرات على إدراك العاملين للتناقض بين الخطاب الرسمي للجدارة والممارسات الفعلية التي قد تعيد إنتاج التراتبية القائمة.

٤-**التنظيم كمرآة ومعزز للتراتبية المجتمعية:** في نهاية المطاف، يعمل التفاعل بين ممارسات العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وبين أيديولوجية الجدارة، على جعل المنظمة ليس فقط مرآة تعكس التراتبيات والفروق الاجتماعية الموجودة في المجتمع الأوسع، بل أيضاً كآلية تعزز هذه التراتبيات وتساهم في استمرارها عبر الأجيال، فالفرص غير المتكافئة داخل المنظمة تؤدي إلى نتائج غير متكافئة في الدخل والمكانة، وهذه بدورها تؤثر على فرص حياة الأفراد وأسرهم خارج المنظمة (في التعليم، السكن، الصحة، إلخ)، مما يساهم في إعادة إنتاج البنية الطبقية للمجتمع.

يتضح إذن أن تحليل العدالة التنظيمية من منظور سوسيولوجي نقدي، وخاصة منظور الصراع، يكشف عن دورها الهام والمعقد في آليات إعادة إنتاج التراتبية الاجتماعية، فبدلاً من أن تكون مجرد مجموعة من الممارسات الإدارية المحايدة التي تهدف لتحقيق الإنصاف الفردي، تتجلى العدالة التنظيمية كعملية اجتماعية تتشكل بفعل علاقات القوة والمصالح المتعارضة، وتساهم بشكل فعال في ترسيخ أو تغيير أنماط التفاوت وعدم المساواة داخل المنظمات والمجتمع ككل.

ثانياً: العدالة التنظيمية والثقة ورأس المال الاجتماعي

يتجاوز التأثير الاجتماعي للعدالة التنظيمية مجرد إعادة إنتاج التراتبية، ليمتد إلى تشكيل طبيعة العلاقات الاجتماعية ونوعية الروابط التي تنشأ داخل المنظمة وخارجها. وفي هذا السياق، تبرز مفاهيم الثقة، ورأس المال الاجتماعي كأبعاد حيوية تتأثر بشكل مباشر بممارسات العدالة التنظيمية وتلعب دوراً وسيطاً هاماً في تحديد العديد من المخرجات التنظيمية والمجتمعية. فبينما ركزت الأدبيات الإدارية بشكل كبير على الثقة التنظيمية كمتغير نفسي أو علائقي داخل حدود المؤسسة، فإن التحليل السوسيولوجي يوسع النطاق ليشمل تأثير تجارب العدالة في العمل على

الثقة الاجتماعية المعممة وعلى تكوين أو تآكل رأس المال الاجتماعي، **(عبد الامام ونتوش، ٢٠١٦، ص٣٠١)**.

فالعدالة التنظيمية تكون كأساس لبناء الثقة التنظيمية: و الثقة التنظيمية هي التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه نوايا وسلوكيات طرف آخر مثل الإدارة، الرئيس المباشر، الزملاء في مواقف تنطوي على مخاطرة أو اعتمادية متبادلة، وتعتبر الأدبيات الإدارية والنفسية العدالة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية لبناء هذه الثقة، فالأفراد يميلون إلى الثقة في الأطراف التي يعتقدون أنها تعاملهم بإنصاف وعدل **(حسين، ٢٠٢٠، ص٦٨)**، تبرز أهمية العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية بشكل خاص في بناء الثقة. فعندما يدرك الموظفون أن الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات شفافة، وموضوعية، ومتسقة، وتتيح لهم المشاركة أو الاعتراض فإنهم يميلون إلى الثقة في نزاهة النظام الإداري ككل، حتى لو لم تكن النتائج النهائية دائماً لصالحهم **(عبد الله وآخرون، ٢٠٠٨،ص: ٣١-٩.)**، وبالمثل، عندما يشعر الموظفون بأنهم يعاملون باحترام وكرامة وصدق من قبل رؤسائهم وأن المعلومات تُقدم لهم بشفافية، فإن ذلك يعزز ثقتهم الشخصية في هؤلاء الرؤساء وفي الإدارة بشكل عام، وقد أكدت دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية قوية ومباشرة بين إدراك العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة: الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر، والثقة بين الزملاء **(احمد واخرين، ٢٠٢٢، ص١٣٤)** فالثقة هنا هي نتاج لتجارب متكررة من المعاملة العادلة والمتوقعة، وتلعب الثقة التنظيمية المبنية على العدالة دوراً وسيطاً هاماً في تفسير العلاقة بين العدالة والعديد من المخرجات الإيجابية الأخرى. فعلى سبيل المثال، أظهرت الدراسات أن تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي أو الالتزام التنظيمي يتم بشكل كبير من خلال بناء الثقة، فالموظفون يلتزمون ويكونون أوفياء للمنظمات التي يثقون في عدالتها. كما أن الثقة تسهل التعاون ومشاركة المعرفة، وهي سلوكيات ضرورية للأداء التنظيمي المتميز. **(الحسيني، ٢٠١٧، ص٢٧٧)**

وتؤثر الثقة التنظيمية على الثقة الاجتماعية فان التحليل السوسيولوجي يهتم بكيفية تأثير التجارب داخل مكان العمل على الثقة الاجتماعية المعممة، أي مدى ثقة الأفراد في الآخرين بشكل عام وفي المؤسسات الاجتماعية والسياسية الأوسع نطاقاً ، وقد يقوم الأفراد بتعميم تجاربهم المتكررة مع العدالة أو الظلم في مكان العمل على تصوراتهم عن عدالة المجتمع ككل، فإذا كانت المنظمة التي يعملون بها، والتي تمثل جزءاً هاماً من حياتهم، تتسم بالعدالة والشفافية واحترام الحقوق، فقد يعزز ذلك ثقتهم في إمكانية وجود العدالة في مؤسسات أخرى وفي المجتمع بشكل عام، وعلى العكس، إذا كانت تجاربهم مليئة بالظلم والتحيز وانعدام الشفافية، فقد يؤدي ذلك إلى

تآكل ثقتهم ليس فقط في منظمتهم، بل أيضاً في المؤسسات الأخرى وفي نوايا الآخرين بشكل عام، مما يساهم في نشر ثقافة الشك والريبة في المجتمع. **(Teresi et al.pp 28، 2024)** ويعمل مكان العمل كفضاء للتنشئة الاجتماعية يتعلم فيه الأفراد قيماً ومعايير سلوكية معينة. فبيئة العمل التي تمارس العدالة وتكافئ السلوك الأخلاقي قد تساهم في تنشئة أفراد أكثر ميلاً للثقة والتعاون والالتزام بالمعايير الأخلاقية حتى خارج نطاق العمل. بينما بيئة العمل التي يسودها الظلم والمحسوبية قد تنشئ أفراداً أكثر ميلاً للانتهازية وعدم الثقة في الآخرين. ويرتبط مفهوم الثقة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم رأس المال الاجتماعي الذي يشير إلى الموارد المتاحة للأفراد والجماعات من خلال شبكات علاقاتهم الاجتماعية، وما تتضمنه هذه الشبكات من ثقة متبادلة ومعايير للمعاملة بالمثل وتعاون، يمكن للعدالة التنظيمية أن تلعب دوراً هاماً في بناء أو تآكل رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة:

فتساهم في بناء رأس المال الاجتماعي: عندما تسود العدالة الإجرائية والتفاعلية، فإنها تشجع على بناء علاقات إيجابية قائمة على الثقة والاحترام بين الزملاء وبين الموظفين والإدارة **(عبد الامام ونتوش، ٢٠١٦،ص ٣٠١-٣٤٥.)**، هذه العلاقات الإيجابية تشكل أساساً لتكوين شبكات اجتماعية داعمة داخل فرق العمل والأقسام، مما يسهل تبادل المعلومات، وتقديم الدعم المتبادل، والتعاون في حل المشكلات، وهو ما يعرف برأس المال الاجتماعي الترابطي، كما أن العدالة قد تشجع على بناء علاقات ثقة وتعاون بين الأقسام المختلفة أو بين المستويات الهرمية المختلفة، مما يساهم في تكوين رأس المال الاجتماعي التجسيري، هذا الرأس المال الاجتماعي بدوره يعزز الأداء الجماعي والقدرة على التكيف مع التغيير.

وعلى النقيض تآكل رأس المال الاجتماعي: عندما يسود الظلم التنظيمي، فإنه يؤدي إلى تدهور العلاقات، وزيادة الشك والريبة، وتفشي الصراعات بين الأفراد والجماعات **(الصراف، ٢٠٢١، ص٨١-١٠١)**، هذا التآكل في الثقة والعلاقات يدمر رأس المال الاجتماعي، ويجعل التعاون وتبادل المعلومات أكثر صعوبة، ويزيد من العزلة الاجتماعية والشعور بالاغتراب داخل المنظمة. قد يؤدي الظلم أيضاً إلى تشكيل شبكات اجتماعية سلبية قائمة على التكتلات والمصالح الضيقة لمواجهة الظلم المتصور، مما يزيد من حدة الانقسامات والصراعات الداخلية.

وللثقة ورأس المال الاجتماعي المبني على العدالة اهميةمجتمعية فإن مستوى الثقة ورأس المال الاجتماعي المتولد أو المتآكل) داخل المنظمات لا يقتصر تأثيره على المنظمة نفسها، بل له تداعيات مجتمعية أوسع. فالموظفون الذين يطورون عادات الثقة والتعاون والمعاملة بالمثل في بيئة عمل عادلة قد ينقلون هذه العادات إلى تفاعلاتهم في مجالات الحياة الاجتماعية الأخرى،

مما يساهم في تعزيز الثقة المدنية ورأس المال الاجتماعي في المجتمع ككل. وعلى العكس، فإن انتشار تجارب الظلم وتآكل الثقة في أماكن العمل قد يساهم في تفشي ثقافة عدم الثقة والشك في المجتمع، مما يعيق التعاون المدني ويضعف النسيج الاجتماعي.

يتضح مما سبق أن العدالة التنظيمية ليست مجرد عامل يؤثر على المواقف والسلوكيات الفردية بمعزل عن السياق الاجتماعي، بل هي عملية اجتماعية جوهرية تساهم في تشكيل نوعية العلاقات ومستوى الثقة وأنماط التعاون أو الصراع داخل المنظمات، وتمتد آثارها لتلامس مستوى الثقة الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي في المجتمع الأوسع، إن فهم هذه الروابط المعقدة بين العدالة والثقة ورأس المال الاجتماعي يمثل جانباً أساسياً من الأهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية ويوضح ضرورتها الاجتماعية

ثالثاً: العدالة التنظيمية والتضامن والاغتراب

بينما تركز المقاربات الإدارية والنفسية السائدة بشكل كبير على نتائج العدالة التنظيمية المرتبطة بالانسجام والتوافق داخل المنظمة، مثل الولاء والالتزام وسلوك المواطنة، **(نجم وكريم، ٢٠١٨، ص٣٠٧)**، فإن التحليل السوسيولوجي، يفتح الباب أمام فهم أعمق لكيفية تأثير تجارب العدالة أو الظلم على ديناميكيات التضامن الاجتماعي والاغتراب داخل بيئة العمل، وهما مفهومان لهما أهمية اجتماعية بالغة تتجاوز مجرد التأثير على الأداء الفردي أو التنظيمي، **فالظلم التنظيمي كمحفز للتضامن الاجتماعي** :خلافاً للنظرة التي قد ترى في الظلم مجرد عامل يؤدي إلى ردود فعل فردية سلبية كالاستياء أو الانسحاب **(غني ناصر حسين، ٢٠٢٤، ص١-٣٠.)**، يمكن لمنظور الصراع الاجتماعي أن يكشف كيف يمكن للتجارب المشتركة للظلم أن تصبح أساساً لتشكيل وعي جمعي وتضامن اجتماعي بين الفئات المتضررة داخل المنظمة، فعندما يتعرض أفراد ينتمون لنفس الفئة مثل العمال اليدويين، أو الموظفين في قسم معين، أو النساء، أو فئة عمرية محددة لمعاملة غير عادلة بشكل متكرر ومنهجي سواء كان ظلماً توزيعياً كالأجور المنخفضة مقارنة بغيرهم، أو إجرائياً كالإقصاء من المشاركة في القرارات، أو تفاعلياً كالتعامل غير المحترم من قبل الإدارة فقد يبدأون في إدراك أن مشكلتهم ليست فردية بحتة، بل هي مشكلة جماعية ناتجة عن موقعهم المشترك في بنية المنظمة وعلاقات القوة السائدة فيها **(طعم الله وبولهواش، ٢٠٢٠،ص١٠٥)** وهذا الوعي المشترك بالظلم يمكن أن يؤدي إلى نشوء أشكال مختلفة من التضامن الاجتماعي. قد يبدأ هذا التضامن بشكل آلي بالمفهوم الدوركايمي أي تضامن قائم على التشابه في الظروف والمعاناة، ويتجلى في تقديم الدعم العاطفي المتبادل، وتبادل المعلومات حول الممارسات غير العادلة، وتكوين شبكات غير رسمية للمساندة **(عبد**

الامام ونتوش، ٢٠١٦، ص٣٠١)، وفي مراحل لاحقة، قد يتطور هذا التضامن ليأخذ شكلاً أكثر عضوية وتنظيماً اذ تسعى المجموعة المتضررة للدفاع عن مصالحها بشكل جماعي، سواء من خلال قنوات رسمية أو من خلال أشكال المقاومة الجماعية غير الرسمية، وبهذا المعنى لا يكون التضامن الاجتماعي داخل المنظمة مجرد نتاج للعلاقات الإيجابية المبنية على العدالة ، بل يمكن أن يكون أيضاً استجابة مباشرة لتجارب الظلم، وآلية جماعية لمواجهته أو للتخفيف من آثاره. إن غياب العدالة قد لا يؤدي فقط إلى تفكك الروابط، بل قد يؤدي إلى بناء روابط جديدة قائمة على أساس المصلحة المشتركة في مواجهة الظلم.

وعلى النقيض من التضامن، يمثل الاغتراب حالة من الانفصال والعزلة وفقدان المعنى يعيشها الفرد في علاقته بعمله، وبذاته، وبالآخرين، وبالمجتمع ككل، وقد حلل كارل ماركس الاغتراب في سياق العمل الرأسمالي، محدداً أربعة أبعاد رئيسية له: الاغتراب عن نتاج العمل، الاغتراب عن عملية العمل نفسها، الاغتراب عن الطبيعة الإنسانية (الذات)، والاغتراب عن الآخرين **(جوال وآخرون، ٢٠٢٠، ص٧٣)**، يمكن لممارسات الظلم التنظيمي أن تساهم بشكل مباشر في تعميق هذه الأبعاد المختلفة للاغتراب، فعندما يشعر العامل بأن ثمرة جهده وعمله لا تعود إليه بشكل عادل، وأن الجزء الأكبر منها يذهب لأصحاب رأس المال أو للإدارة العليا بشكل غير متناسب، فإنه يشعر بالانفصال عن هذا النتاج وبأنه لا يمثل تعبيراً عن ذاته وقدراته، بل مجرد سلعة تُنتزع منه **(درة، ٢٠٠٨، ص38)**، هذا الشعور بأن "الراتب لا يتناسب مع الجهود المبذولة" هو أحد مظاهر هذا النوع من الاغتراب، وعندما تُفرض على العامل إجراءات عمل صارمة ومُجتزأة لا يملك أي سيطرة عليها أو مشاركة في تصميمها، وعندما يصبح مجرد "ترس في آلة" ينفذ تعليمات لا يفهم غايتها أو لا يوافق عليها، فإنه يشعر بالاغتراب عن عملية العمل نفسها، يفقد العمل معناه وقيمته الإبداعية ويتحول إلى مجرد وسيلة لكسب العيش، لا نشاطاً يحقق الذات **(ذويب، ٢٠١٩، ص. ٢٠-٢١)**، وكذلك يتعرض العامل لمعاملة غير إنسانية تفتقر إلى الاحترام والتقدير والصدق، فإنه يشعر بأن قيمته كإنسان تُنتهك، مما يؤدي إلى الاغتراب عن الذات، وفقدان الشعور بالكرامة والقيمة الشخصية **(حمدي، ٢٠١٥، ص٥٣٤)**، كما أن بيئة العمل التي يسودها الظلم التفاعلي غالباً ما تكون مشحونة بالتوتر والصراع وانعدام الثقة، مما يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الزملاء وإلى الاغتراب عن الآخرين، حيث يتحول الزملاء إلى منافسين أو مصادر للتهديد بدلاً من كونهم مصادر للدعم والتضامن.

Journal Of Babylon Center For Humanities Studies 2026 Volume :16 Issue : 4
(ISSN): 2227-2895 (Print) (E-ISSN):2313-0059 (Online)

رابعاً: العدالة التنظيمية والاستقرار الاجتماعي

يمتد التأثير الاجتماعي لممارسات العدالة التنظيمية إلى ما هو أبعد من مجرد تشكيل العلاقات الداخلية للمنظمة أو التأثير على نفسية وسلوكيات العاملين الفردية، فالمنظمات، وخاصة الكبيرة منها والمؤثرة، ليست جُزراً معزولة، بل هي جزء لا يتجزأ من البنية الاجتماعية الأوسع، وتجارب الأفراد داخلها يمكن أن تتردد أصداؤها لتؤثر على مستوى الاستقرار أو اللااستقرار الاجتماعي العام. يمكن فهم هذه العلاقة المعقدة من خلال تحليل كيف تساهم العدالة أو غيابها في أماكن العمل في تعزيز أو تقويض أسس النظام الاجتماعي.، وفي المجتمعات الحديثة، يُنظر إلى العمل والمؤسسات التي توفره كمجالات رئيسية لتحقيق الذات، والحصول على المكانة الاجتماعية، وتوزيع الموارد الاقتصادية. وبالتالي، فإن مدى عدالة هذه المؤسسات في تعاملها مع الأفراد يلعب دوراً هاماً في تشكيل تصوراتهم عن عدالة النظام الاجتماعي والاقتصادي ككل **(طعم الله وبولهواش، ٢٠٢٠، ص١٠٥)** وتُعد العدالة الإجرائية والتفاعلية أساساً لبناء الثقة التنظيمية **(نجم وكريم، ٢٠١٨، ص٣٠٧)** ويمكن لهذه الثقة المتولدة داخل بيئة العمل أن تتعمم لتشمل مؤسسات أخرى في المجتمع فعندما يختبر الأفراد باستمرار أن القواعد تُطبق بإنصاف، وأن القرارات تُتخذ بشفافية، وأن التعامل يتسم بالاحترام، فقد يعزز ذلك ثقتهم ليس فقط في إدارتهم المباشرة، بل أيضاً في المؤسسات الحكومية والقضائية والاقتصادية الأخرى، وفي النظام ككل. هذه الثقة المعممة تُعتبر عنصراً حيوياً للاستقرار الاجتماعي والسياسي، لأنها تعزز قبول الأفراد للنظام القائم وتدعم شرعيته، **وتكون العدالة كمعزز للرضا والقبول فعند** الشعور بالعدالة في توزيع الموارد (العدالة التوزيعية)، حتى لو لم تكن المخرجات مثالية، يمكن أن يساهم في زيادة الرضا العام لدى الأفراد وقبولهم النسبي للأوضاع القائمة **(مخرب، ٢٠٢٥،ص٨٦)** هذا الرضا، الناتج عن الشعور بالإنصاف والمعاملة الكريمة، يقلل من احتمالات الشعور بالغبن أو التهميش الذي قد يدفع الأفراد إلى تحدي النظام أو الانخراط في سلوكيات مزعزعة للاستقرار، وعلى النقيض تماماً، يمكن أن يشكل انتشار الشعور بالظلم داخل المؤسسات مصدراً هاماً للتوتر والصراع الذي قد يتجاوز حدود المنظمة ليهدد الاستقرار الاجتماعي العام.

فالتجارب المتكررة مع الظلم التوزيعي كالشعور باستغلال الجهد مقابل أجر ضئيل، أو الظلم الإجرائي كالشعور بالتحيز والمحسوبية في التعيينات والترقيات، أو الظلم التفاعلي كالتعرض للإهانة أو التجاهل، تؤدي حتماً إلى تآكل الثقة في المنظمة وإدارتها **(الحسيني، ٢٠١٧، ص٣٠٦)**، هذا التآكل في الثقة قد لا يتوقف عند حدود المنظمة، بل يمكن أن ينتقل ليضعف الثقة في المؤسسات الأخرى وفي النظام الاجتماعي ككل **(Teresi et al.pp28 ،**

2024) فالأفراد الذين يشعرون بالظلم المستمر في مكان عملهم قد يميلون إلى الاعتقاد بأن "النظام كله فاسد" أو غير عادل، مما يقوض شرعية المؤسسات القائمة ويزيد من شعورهم بالاغتراب عنها،ويؤدي الشعور بالظلم إلى توليد مشاعر سلبية قوية كالغضب، والإحباط، والاستياء، وحتى العداء تجاه مصدر الظلم الإدارة، المنظمة، أو حتى الزملاء المتصور أنهم مستفيدون هذه المشاعر السلبية، إذا لم تجد قنوات صحية للتعبير عنها أو معالجتها، قد تتراكم وتتحول إلى سلوكيات احتجاجية أو عدوانية، سواء داخل المنظمة مثل الصراعات الداخلية، أو سلوكيات العمل المضادة للإنتاج أو قد تمتد إلى خارجها **(الصراف، ٢٠٢١، ص٨١)** ويمكن أن تكون تجارب الظلم الممنهج داخل المنظمات التي قد تستهدف فئات معينة بناءً على طبقتها، أو نوعها، أو انتمائها محفزاً لتعبئة هذه الفئات وتشكيل حركات احتجاجية تسعى لتغيير الأوضاع ليس فقط داخل المنظمة، بل قد تتطور لتصبح جزءاً من حركات اجتماعية أوسع تطالب بالعدالة الاجتماعية على المستوى الوطني **(طعم الله وبولهواش، ٢٠٢٠، ص١٠٥)**، فالصراعات العمالية والنقابية غالباً ما تكون جذورها في الشعور بالظلم الاقتصادي توزيعي أو الإجرائي داخل أماكن العمل، إن تجاهل الإدارة لمطالب العدالة قد يؤدي إلى تصعيد الصراع وخروجه عن نطاق السيطرة، مما يهدد الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، ويمكن النظر إلى المنظمات أيضاً كـ مدارس يتعلم فيها الأفراد ويمارسون أو يُحرمون من ممارسة قيم المواطنة كالعدالة، والمساواة، والمشاركة، والمساءلة، وبيئة العمل التي تشجع على المشاركة في صنع القرار، وتوفر قنوات للتعبير عن الرأي والاعتراض، وتعامل الأفراد باحترام وشفافية،تساهم في تنمية مهارات وقيم المواطنة الفاعلة لدى العاملين **(آسيا يعقوب، ٢٠٢٣، ص١٤٤)**، ميلاً للمشاركة الإيجابية في الحياة العامة والمطالبة بحقوقهم وحقوق الآخرين بطرق بناءة، مما يدعم استقرار المجتمع ، وفي المقابل، ان بيئة العمل التي يسودها الظلم، والاستبداد الإداري، وقمع الآراء، والتمييز، قد تنتج أفراداً يتسمون باللامبالاة والسلبية والانسحاب من المشاركة ليس فقط داخل المنظمة، بل في الحياة العامة أيضاً نتيجة الشعور بالعجز وقلة الجدوى وفي حالات أخرى، قد يدفع الشعور العميق والمستمر بالظلم والإقصاء بعض الأفراد إلى تبني مواقف متطرفة أو الانخراط في سلوكيات عنيفة كوسيلة للتعبير عن غضبهم ورفضهم للنظام الذي يرونه ظالماً.

يتضح مما سبق أن العدالة التنظيمية ليست مجرد قضية إدارية داخلية تتعلق بتحسين أداء الموظفين أو زيادة أرباح. بل هي ظاهرة اجتماعية متشابكة مع علاقات القوة والبنى الاجتماعية وهي ضرورة اجتماعية بامتياز، لها تداعيات عميقة على مستوى الثقة الاجتماعية، ودرجة التماسك أو الصراع، ومدى شعور الأفراد بالانتماء والعدالة في المجتمع ككل، وإن بناء

مؤسسات وتنظيمات تلتزم بمبادئ العدالة بأبعادها المختلفة لا يساهم فقط في خلق بيئة عمل أكثر إنسانية وإنتاجية، بل يمثل أيضاً استثماراً ضرورياً في تعزيز الاستقرار الاجتماعي وتدعيم أسس النظام الاجتماعي العادل، وعلى العكس، فإن تجاهل قضايا العدالة داخل أماكن العمل يمكن أن يكون له تكاليف باهظة ليس فقط على التنظيمات، بل على المجتمع بأكمله.

الاستنتاجات

خلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد على الاهمية الاجتماعية للعدالة التنظيمية

١-للعدالة التنظيمية دور في بناء اوتأكل الثقة ورأس المال الاجتماعي ،فأن إدراكات العدالة ، تمثل أساساً حيوياً لبناء الثقة ليس فقط داخل العلاقات التنظيمية المباشرة بين الموظفين والإدارة والزملاء بل قد تمتد آثارها لتؤثر على مستوى الثقة الاجتماعية المعممة لدى الأفراد في المؤسسات والنظام الاجتماعي ككل، كما تساهم ممارسات العدالة في بناء رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية والتعاون، ممايؤدي الى التماسك الاجتماعي

٢-أن ممارسات توزيع الموارد المادية والرمزية، غالباً ما تعكس وتُرسّخ التفاوتات الاجتماعية القائمة على الطبقة أو النوع أو عوامل أخرى داخل المنظمة. فبدلاً من أن تكون أداة لتحقيق المساواة الحقيقية، قد تعمل آليات العدالة التنظيمية، حتى تلك التي تبدو قائمة على "الجدارة"، كأيديولوجيا لإضفاء الشرعية على التوزيع غير المتكافئ للموارد والسلطة، مما يجعل المنظمة فضاءً لإعادة إنتاج البنى التراتبية المجتمعية.

٣-أن تجارب الظلم التنظيمي لا تؤدي بالضرورة فقط إلى ردود فعل فردية سلبية كالانسحاب، بل يمكن أن تكون، محفزاً لتشكيل وعي جمعي وبناء أشكال من التضامن الاجتماعي بين الفئات المتضررة كوسيلة للمقاومة أو المطالبة بالحقوق، وفي المقابل يمكن أن يساهم الظلم في تعميق حالة الاغتراب الاجتماعي لدى العاملين، يشمل الانفصال عن الاخرين وعن العمل وهو ما له تكاليف نفسية واجتماعية باهظة.

٤- ان للعدالة التنظيمية تأثير على الاستقرار الاجتماعي فأن انتشار الشعور بالعدالة أو الظلم في مؤسسات وتنظيمات العمل الكبرى، التي تمثل فضاءً مركزياً في حياة الأفراد، يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاجتماعي العام، فالعدالة تساهم في تعزيز الثقة والشرعية والرضا، مما يدعم الاستقرار، بينما يمكن أن يكون الظلم مصدراً للتوتر والإحباط وتآكل الثقة، وقد يشكل وقوداً للصراعات الاجتماعية .

التوصيات

١-على الباحثين في علم الاجتماع وعلم اجتماع التنظيم عدم ترك هذه المفاهيم الهامة حكراً على حقول الإدارة وعلم النفس، بل الإسهام في تطوير أطر نظرية سوسيولوجية لتحليلها وفهم أبعادها الاجتماعية.

٢-وضع سياسيات للعدالة التنظيمية واضحة تشمل جميع جوانب العمل الوظيفي والاداري وتكون معلنة، مع مواكبتها للتغيرات واحتياجات الموظفين.

٣-التاكيد على اهمية معاملة جميع العاملين باحترام وتقدير وكرامة

٤-نشر ثقافة العدالة التنظيمية والتاكيد على اهميتها الاجتماعية، عن طريق اعداد برامج تدريبية للقيادات الادراية والمديرين

المصادر العربية

١.الجوهري ،عبد الهادي، موسوعة علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية،ط١، الاسكندرية، مصر،١٩٩٨،ص١١٤

٢. أحمد بن يحي ر، قاسم شاوش س، (٢٠٢٢) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين في شركة اتصالات الجزائر. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، ١٤(٢)، ١٣٤-١٤٢.

٣. آسيا يعقوب الهادي عبد الخير. (٢٠٢٣). أثر العدالة الاجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بجامعة الزعيم الأزهري، *المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية*، (٤٢)، ١٤٤-١٦٤.

٤. بجاج، أحمد. (٢٠١٩)، العدالة المعاملاتية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية -دراسة استطلاعية بالادارة المحلية بلدية ورقلة، المجلد ١١، العدد ٢، الصفحات ١٩٧-٢١٣

٥.الجعبري، حكم برهان الدين كامل. (٢٠٢٤). قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية باستخدام مقياس كولكيت [رسالة ماجستير]. جامعة الخليل.

٦.الجهني، سعود فهد دخيل الله.، والقرني، صالح بن علي بن يعن الله. (٢٠٢٠). القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة ينبع وعلاقتها بالعدالة الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، (١١٢)، ٧٤٧-٧٧٢.

٧.جوال، محمد السعيد.، رابحي، مختار.، والعقاب، محمد. (٢٠٢٠). مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر). *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، ١١ (٢)، ٧٣-٩٠.

٨.حرز الله، خلود زائد.، وبني حمدان، خالد. (٢٠٢٤). *أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية: الدور المعدل للقيادة الأخلاقية*.

٩.حسين، غني ناصر. (٢٠٢٤). العدالة التنظيمية ونية ترك العمل لدى الموظفين – دراسة مطبقة في كلية الآداب – جامعة بغداد. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية*، م٣، ع٢٤، ١–٣٠.

١٠.حسين، محمد فتحي عبد الفتاح. (٢٠٢٠). العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة: دراسة ميدانية .*مجلة الدراسات التربوية والانسانية – كلية التربية – جامعة دمنهور*، *12*(3)، ٦٨–١٣٤.

١١.الحسيني، سوسن جواد. (٢٠١٧). دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (٥٠)، ٢٧٧–٣٠٦.

١٢.حمداوي، عمر، وعنصر، سيرين. (٢٠٢٤). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي – دراسة على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية "ورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

١٣.حمدي، أبو القاسم الأخضر. (٢٠١٥). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١١ (٣)، ٥٣٤–٥٧١.

١٤.درة، عمر محمد. (٢٠٠٨). *العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة*. دار الرضوان للنشر والتوزيع.

١٥.ذويب، رميصاء. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية للمديرية العملية اتصالات الجزائر – ورقلة [مذكرة ماجستير أكاديمي]. جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

١٦.السعود ر..، سلطان س.، . (٢٠٠٩). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسة فيها.

١٧.الشنطي، محمود عبد الرحمان. (٢٠١٥). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية في الشق المدني بقطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٣ (٢)، ٣١–٥٩.

١٨.الصراف، سجى نذير حميد. (٢٠٢١). العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي / العلاقة والأثر: دراسة لعينة من الافراد العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، ١١(٤)، ٨١–١٠١.

١٩.طعم الله، ز.، وبولهواش، ع. (٢٠٢٠). أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية) دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف .(*مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، *٨*(4)، ١٠٥–١٢٠.

٢٠.علي، عاطف عوض. (٢٠٢٥). العدالة التنظيمية كمدخل لحوكمة الموارد البشرية .*مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، *6*(8)، ٢١٦–230

٢١.عيسات، فاطيمة الزهرة.، وجميل، أحمد. (٢٠١٦). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية "دراسة حالة لعينة من مؤسسات ولاية مستغانم". *المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية*، *٧* (١)، ٣٠٥–٣٢٦.

٢٢.غزالي، مراد.، وعلوش، لونيس. (٢٠٢٣). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الإبراهيمي – برج بوعريريج* [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة محمد البشير الابراهيمي – برج بوعريريج.

٢٣.محمد حسين لطفي، محمد شيرازي بور، العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي بين موظفي جامعة بيام نور طهران، وقائع العلوم الاجتماعية والسلوكية، المجلد ٩٣، ٢٠١٣، الصفحات ٢٠٧٣–٢٠٧٩.

٢٤.مخرب، بشرى سعيد مشبب. (٢٠٢٥). العدالة التنظيمية كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الملك خالد، *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٦ (٦٩)، ٨٦–١١٥.

٢٥.الفيومي/أحمد بن محمد بن علي، (١٩٩٤)، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي – دار الكتب العلمية – بيروت – لبنان.

٢٦.نجم، نجيب عبد المجيد.، وكريم، خوله صدرالدين. (٢٠١٨). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(٢)، ٣٠٧–٣٢٩.

٢٧.هادي عبد الوهاب عبد الإمام، نتوش، ميادة كاظم. (٢٠١٦). دور الثقة والعدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين بين الولاء التنظيمي والاستعداد للتغير: دراسة استطلاعية للآراء عينة من الإدارات الجامعية في بعض الجامعات و المعاهد العراقية. دراسات إدارية، مج. ٨، ع. ١٦، ص ٣٠١–٣٤٥.

Arabic Sources

1. Al-Jawhari, Abdul-Hadi, Encyclopedia of Sociology, University Knowledge House, 1st ed., Alexandria, Egypt, 1998, p. 114

2. Ahmed Bin Yahya R., Qasim Shawish S., (2022) Organizational Justice and its Relationship to Organizational Trust among Employees at Algeria Telecom. Academy for Social and Human Studies, 14(2), 134-142.

3. Asia Yaqoub Al-Hadi Abdul-Khair. (2023). The Impact of Procedural Justice on Enhancing Organizational Citizenship Behavior among Employees at Al-Zaeem Al-Azhari University, International Journal of Human and Social Sciences, (42), 144-164.

4. Bajaj, Ahmed. (2019), Transactional Justice and its Relationship to Organizational Problems - An Exploratory Study in Local Administration, Ouargla Municipality, Vol. 11, No. 2, pp. 197-213

5. Al-Jaabari, Hakam Burhan Al-Din Kamel. (2024). Measuring Organizational Justice Among Administrative Staff in Palestinian Public Universities Using the Colgate Scale [Master's Thesis]. Hebron University.

6. Al-Juhani, Saud Fahd Dakhilallah, and Al-Qarni, Saleh bin Ali bin Ya'anallah. (2020). Authentic Leadership Among Public School Leaders in Yanbu City and Its Relationship to Perceived Procedural Justice from the Teachers' Perspective. Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, (112), 747–772.

7. Jawal, Muhammad Al-Saeed, Rabhi, Mukhtar, and Al-Aqab, Muhammad. (2020). The Level of Perceived Organizational Justice and Its Impact on Job Integration: A Field Study in the Central Directorate of Electricity and Gas Distribution Concessions in Djelfa Province (Algeria). Journal of Studies, Economic Issue, 11(2), 73–90.

8. Harzallah, Khuloud Zayed, and Bani Hamdan, Khalid. (2024). The Impact of Organizational Justice on Job Stability in Jordanian Commercial Banks: The Moderating Role of Ethical Leadership. 9. Hussein, Ghani Nasser. (2024). Organizational Justice and Employee Intention to Leave: A Case Study at the College of Arts, University of Baghdad. Journal of the College of Education for Women for Human Sciences, Vol. 3, No. 24, pp. 1–30.

10. Hussein, Mohamed Fathi Abdel Fattah. (2020). Perceived Organizational Justice and its Relationship to Organizational Trust among Faculty Members at the College of Education for Boys, Al-Azhar University, Cairo: A Field Study. Journal of Educational and Human Studies, College of Education, Damanhour University, Vol. 12(3), pp. 68–134.

11. Al-Husseini, Sawsan Jawad. (2017). The Role of Trust and Organizational Commitment in Improving Job Performance. Journal of Baghdad College of Economic Sciences, Vol. 50, pp. 277–306.

12. Hamdawi, Omar, and Ansar, Sirin. (2024). Organizational Justice and its Relationship to Organizational Loyalty: A Study on a Sample of Employees at the Faculty of Humanities and Social Sciences, Ouargla. Master's Thesis, Kasdi Merbah University, Ouargla.

13. Hamdi, Abu al-Qasim al-Akhdar. (2015). The Impact of Perceived Organizational Justice on Job Satisfaction Among Faculty Members: A Case Study at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, University of Laghouat. Jordanian Journal of Business Administration, 11(3), 534–571.

14. Durra, Omar Muhammad. (2008). Organizational Justice and its Relationship to Some Contemporary Administrative Trends. Dar al-Radwan for Publishing and Distribution.

15. Dhuwaib, Rumaysa. (2019). Organizational Justice and its Impact on Reducing Organizational Conflict: A Field Study of the Operational Directorate of Algeria Telecom - Ouargla [Academic Master's Thesis]. Kasdi Merbah University - Ouargla.

16. Al-Saud R., Sultan S. (2009). The degree of organizational justice among heads of academic departments in Jordanian public universities and its relationship to the organizational loyalty of their faculty members.
17. Al-Shanti, Mahmoud Abdul Rahman. (2015). The role of perceived organizational support as a mediating variable in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: An applied study on employees of the Ministry of Interior in the civilian sector in the Gaza Strip. Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, 23(2), 31–59.
18. Al-Sarraf, Saja Nadhir Hamid. (2021). Organizational justice and organizational silence: The relationship and impact: A study of a sample of individuals working in the Nineveh Governorate Education Directorate. Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, 11(4), 81–101.
19. Taam Allah, Z., and Boulhouach, A. (2020). Organizational conflict management methods in the Algerian institution (A field study at the National Social Security Fund (CNAS) in El Tarf). Journal of Social Studies and Research, 8(4), 105-120.
20. Ali, Atef Awad. (2025). Organizational Justice as an Approach to Human Resource Governance. Journal of Human and Natural Sciences, 6(8), 216-230.
21. Aissat, Fatima Zahra, and Jamil, Ahmed. (2016). Organizational Justice and its Impact on Administrative Empowerment in Algerian Institutions: A Case Study of a Sample of Institutions in the Wilaya of Mostaganem. Algerian Journal of Globalization and Economic Policies, 7(1), 305-326.
22. Ghazali, Mourad, and Allouche, Lounis. (2023). Organizational Justice and its Relationship to Organizational Loyalty: A Field Study at the Faculty of Social and Human Sciences, Mohamed El Bachir El Ibrahimi University - Bordj Bou Arreridj [Unpublished Master's Thesis]. Mohamed El Bachir El Ibrahimi University - Bordj Bou Arreridj.
23. Mohammad Hossein Lotfi, Mohammad Shirazi Pour, The Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction Among Employees of Payam Noor University, Tehran, Proceedings of Social and Behavioral Sciences, Vol. 93, 2013, pp. 2073-2079.
24. Makhroub, Bushra Saeed Mashabeb. (2025). Organizational Justice as an Approach to Achieving Job Satisfaction for Employees at King Khalid University, International Journal for the Publication of Research and Studies, 6(69), 86-115.
25. Al-Fayoumi, Ahmed bin Mohammed bin Ali, (1994), Al-Misbah Al-Munir fi Gharib Al-Sharh Al-Kabir by Al-Rafi'i - Dar Al-Kutub Al-Ilmiyah - Beirut - Lebanon.

26. Najm, Najib Abdul Majeed, and Karim, Khawla Sadr Al-Din. (2018). The Role of Organizational Trust in Promoting Organizational Citizenship Behavior: A Diagnostic and Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Kirkuk Municipality Directorate. Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences, 8(2), 307–329.

27. Hadi Abdul Wahab Abdul Imam, and Natoush, Mayada Kadhim. (2016). The Role of Trust and Organizational Justice as Mediating Variables Between Organizational Loyalty and Readiness for Change: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of University Administrations in Some Iraqi Universities and Institutes. Administrative Studies, Vol. 8, No. 16, pp. 301–345.

المصادر الأجنبية:

1.Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

2.Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.

3.Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

4.Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477–498.

5.Iqbal, K. (2013). Determinants of organizational justice and its impact on job satisfaction: A Pakistan-based survey. *International Review of Management and Business Research*, 2, 48–56.

6.James, K. (1993). The social context of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 21–50). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

7.Teresi, M., Barattucci, M., Telesca, G., Andrighetto, L., Baldissarri, C., & Pagliaro, S. (2024). Organisational identification and workers' well-being: The mediating role of trust, meaning of work and self-objectification. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 34(5), e2865.

8.Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.