

دور العدالة التنظيمية في تنمية

رأس المال الاجتماعي

" دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة

العامة للسدود والخزانات "

م.م.رنا ناصر صبري

معهد الإدارة

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة بـ (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في مستوى تنمية وتطوير رأس المال الاجتماعي في الهيئة العامة للسدود والخزانات التابعة لوزارة الموارد المائية، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في الهيئة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (٢٦٠) فرداً استعيد منها (١٣٣) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (٨٥%) وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب الإحصائية أبرزها (الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط (Spearman)، وتحليل التباين ANOVA)، وقد كانت ابرز النتائج التي تمخضت عن الدراسة وجود علاقة ارتباط واثر معنوي للعدالة التنظيمية في مستوى رأس المال الاجتماعي، أما ابرز التوصيات فتمثلت بالعمل على زيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) بما ينعكس إيجابياً على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الإجمالي للمنظمة، تعزيز مستوى رأس المال الاجتماعي لدى الموظفين عن طريق تشجيعهم على بناء العلاقات بعضهم مع بعض عن طريق الاهتمام بصيغ العمل الجماعي والتدريب والممارسات غير الرسمية والاهتمام بالاتصال الفاعل بين الموظفين وذلك بما يساعد على بناء وتوسيع شبكات عملهم الاجتماعية .

Abstract

"The Role of organizational justice to development of social capital Analytical study for the opinions of the Dams& Reservoirs General Foundations Employees"

The present study aims to reveal the impact of the dimensions of organizational justice (distributive justice, procedural justice, transactions justice) in the level of development and the development of social capital in the General Foundation of Dams and Reservoirs of the Ministry of Water Resources. the study has been chosen as sample to include all of the administrative and technical staff working in the body. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was the development to be distributed to the sample numerated (260) individual restored them (133) questionnaire valid for analysis and response rate (85%) and to address the data used was many methods most notably the statistical (descriptive statistics, correlation coefficient (Spearman), and analysis of variance ANOVA).It was the most prominent results of the study and the correlation and the impact of moral justice organizational level of social capital. The most prominent recommendation was to increase workers awareness of justice regulatory with its three types (distributive, procedural, transactions), including a positive effect on the performance of these workers, and thus the overall performance of the organization, to reinforce social capital among employees by encouraging them to build relationships with each other by paying attention to types of collective action, training and informal practices and attention to effective. communication between staff and in away that help to build and expand their social networks.

المقدمة

يعد موضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بالكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة وتتأثر بها، فالعدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي التي لها العلاقة المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية والتي تؤثر بصورة حتمية على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، إذ أن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.

وهنا يأتي دور رأس المال الاجتماعي (Social Capital) ليسهم في تطوير العمل الجماعي وتحسين الاتصال بين العاملين، والتنسيق فيما بينهم وتحقيق التكامل الاجتماعي داخل المنظمة، إذ أنه مورد من الموارد الجوهرية للمنظمة، لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، ويتجسد بالارتباطات والعلاقات التي تبنى على أساس الثقة في شبكات العمل، مما سينعكس بصورة حتمية في تنمية روح الولاء والالتزام التنظيمي وبالمقابل يجعلهم يستجيبون بشكل إيجابي للممارسات التنظيمية المستقبلية.

ومن هذا المنطلق وجدت الباحثة ضرورة البدء في فهم هذين الموضوعين المترابطين هذا من جانب، ورغبة بعدم تفويت فرصة الاستفادة من معطياتها وتجسيدها عمليا في بيئة هي في امس الحاجة لمثل هذا النوع من الدراسات كما هي الحال في البيئة الخدمية العراقية ولواقع الهيئة العامة للسدود والخزانات كموقع ميداني لدراسة الجانب التطبيقي للدراسة .

وعليه فقد تناولت الدراسة أربعة مباحث: خصص الأول لعرض الإطار المنهجي للدراسة أما المبحث الثاني فتناول الإطار النظري للدراسة فيما خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية بينما خصص المبحث الرابع لتقديم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدراً لقدرتها التنافسية إذ يعول عليها في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، ومما لا شك فيه بأن الموارد البشرية أصبحت إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح مما يفرض على إدارة المنظمات الاهتمام بها وتهيئة المناخ التنظيمي السليم لها، إذ يعد من أهم مقومات الاهتمام بالموارد البشرية في مدى إدراك وشعور العاملين للعدالة التنظيمية وأي الأبعاد أكثر استجابة لديهم وأيهم أكثر إثارة لادراكاتهم وشعورهم (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، إذ إن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعوراً بالتوتر، مما يدفعه لإتباع أنماط سلوكية للتخلص من هذا التوتر، وترتبط هذه الأنماط بالتأثير في مدخلات الفرد ومخرجاته أو مدخلات ومخرجات الفرد الآخر، مما سينعكس تأثيرها على العلاقات بين العاملين في المنظمة . وهنا يأتي دور رأس المال الاجتماعي (Social Capital) كونه العنصر الداعم لإيجاد نوع من التجانس والعلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة وتوفير نوع من الترابط والتماسك الداخلي بالمنظمة مما يؤدي إلى الاستقرار وارتفاع الروح المعنوية في وجه تقلبات الأسواق والمنافسة، وهذا يعمل على تغليب الصالح العام على الصالح الخاص . وعليه فإن غياب هذا المفهوم (رأس المال الاجتماعي) في المنظمات الإدارية قد يكون أحد أسبابه ضعف التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية، لذا كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الاطلاع على واقع توافر أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة ومدى علاقتها وأثرها في تعزيز وتنمية رأس المال الاجتماعي لعينة الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

(١) ما مدى توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة ؟

- (٢) ما مدى توافر رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة ؟
(٣) هل هناك دور لأبعاد العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي لعينة الدراسة؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

- ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- (١) التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائد في المنظمة المبحوثة.
 - (٢) التعرف على مستوى رأس المال الاجتماعي الموجود فعلاً في المنظمة المبحوثة.
 - (٣) تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً في تعزيز وتنمية رأس المال الاجتماعي لعينة الدراسة.
 - (٤) تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي لعينة الدراسة.
 - (٥) تقديم بعض التوصيات للمنظمة المبحوثة من أجل اتباع الأساليب التي تمكنها من تعزيز العدالة التنظيمية وبالشكل الذي يسهم في تنمية رأس المال الاجتماعي .

ثالثاً: أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة بما يأتي:

(١) الأهمية العلمية:

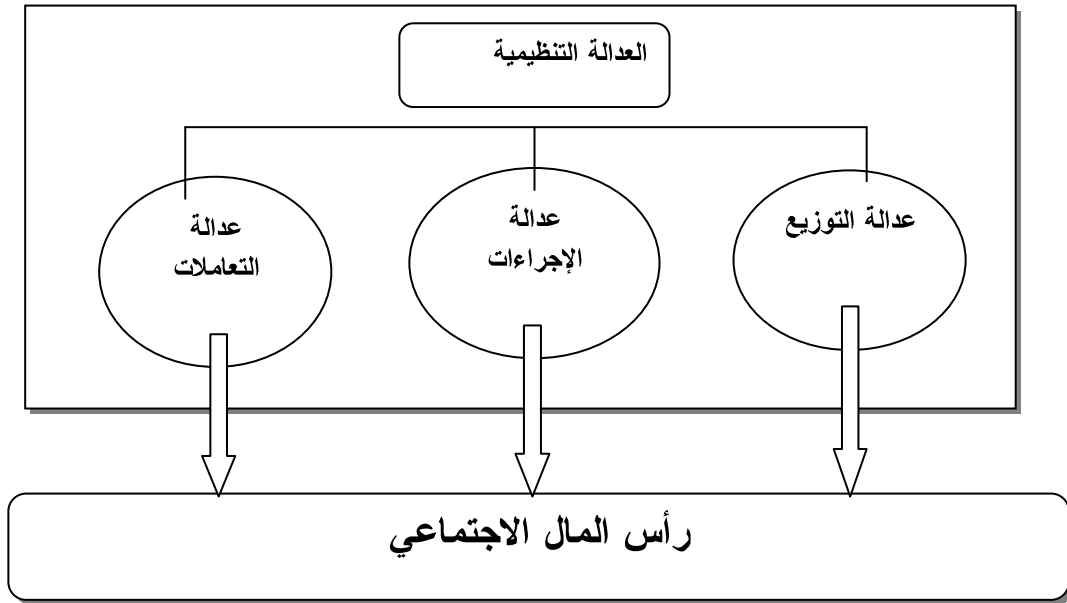
- (أ) أهمية المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية بوصفها ضرورة إستراتيجية لنجاح المنظمات وبقائها نظراً لتأثيرهما على الإنتاجية والأداء داخل محيط العمل وان تطبيقهما في منظمتنا العراقية تمثل محاولة جادة لتقليص الفجوة المعرفية مع من مثيلاتها في الدول المتقدمة .
- (ب) تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في إثراء المكتبة العراقية والعربية بالدراسات المختصة بهذا المجال، إذ لم تنطرق إليها الدراسات العراقية السابقة وحسب اطلاع الباحثة التي حاولت أن تربط بين العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي .

(٢) الأهمية العملية

تكمّن أهمية الدراسة العملية من أهمية موضوعها وهو تحديد دور العدالة التنظيمية في بلورة رأس المال الاجتماعي في الهيئة العامة للسدود والخزانات، نظراً للأهمية التي يوليها القطاع الخدمي ضمن القطاعات الخدمية المهمة والحيوية في تنمية المجتمع.

رابعاً: نموذج الدراسة الافتراضي

في إطار السعي لاستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتحقيقاً للأهداف المنوه عنها تم بناء الأنموذج الافتراضي للدراسة ليعبر عن المتغيرات المستقلة والتابعة إذ سيكون الموجه الأساس لبناء فرضيات الدراسة الحالية والواردة في الشكل (١) .



شكل (١)
أنموذج الدراسة الافتراضي

خامساً: فرضيات الدراسة:

- ❖ تتمثل فرضيات الدراسة بفرضيتين أساسيتين تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية :-
- ❖ الفرضية الرئيسة الأولى « توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) ورأس المال الاجتماعي ».
- ❖ الفرضية الرئيسة الثانية « توجد علاقة اثر معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) ورأس المال الاجتماعي ».

سادساً: مجتمع الدراسة وعينتها :

تم اختيار الهيئة العامة للسدود والخزانات التابعة لوزارة الموارد المائية كمجتمع للدراسة وقد تمثلت عينة الدراسة بالإداريين والفنيين العاملين في الهيئة والبالغ عددهم (٢٦٠)، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة شكلت نسبة (٦٠%) إذ تم توزيع (١٥٦) استبانة، بلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة (١٣٣) استمارة أي إن نسبة الاستجابة بلغت (٨٥%) من مجموع الاستمارات الموزعة.

سابعاً : أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على استبانة أعدتها الباحثة خصيصاً لهذا الغرض ذات مقياس خماسي الاستجابة (أتفق بشدة ٥ - لا أتفق بشدة ١) وتتكون الاستبانة من جزئين: عرض الأول منها أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) إذ تم الاستعانة بمقياس

(Niehoff & Moorman, 1993) (Lee, 2000) (Rahim etal, 2000) للفقرات من (١-٢٠) بواقع (٥) فقرات لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وقد طورت هذه الفقرات وبما يتفق مع متغيرات الدراسة.

أما الجزء الثاني فقد خصص لمقياس رأس المال الاجتماعي إذ تم الاستعانة بنموذج (Christiaan Grootaert, 2009) (Kristensem,2007) والمعتمدة بدراسة

(الجوفي، ٢٠١٠) للفقرات من (٢١ - ٣٥) وقد تم إجراء بعض التعديلات ليتوافق مع بيئة العمل المحلية.

وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (ألفا - كرونباخ) وكانت قيمة العدالة التنظيمية (0,887) أما رأس المال الاجتماعي بلغ (0, 901).

ثامناً: الوسائل الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية في الدراسة والمتمثلة بالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط الخطي البسيط (Spearman) ، تحليل التباين ANOVA.

تاسعاً: الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها :

١. الدراسات السابقة :

إن الجهود البحثية التي تناولت موضوعي العدالة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي، جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الإشكاليات والظواهر في بيانات وميادين كثيرة، وعلى هذا النحو تسعى الدراسة إلى بلورة المنظور البحثي وبما يحقق مرامي الدراسة الحالية، وفي هذا السياق نشير إلى أهم الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرين وعلى النحو الآتي:

أ - دراسة (Oure'I Yazdani & Yaghoubi, 2011)

عنوان الدراسة	العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والعدالة التنظيمية
نوع الدراسة	دراسة تحليلية لعينة مكونة من (١٤١) موظف يعملون في منظمات عشوائية في أذربيجان .
الهدف من الدراسة	تحديد دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي في المنظمة والذي يمثل بدوره ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة .
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين رأس المال الاجتماعي والعدالة التنظيمية، إذ أن شعور العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية سيؤثر على تنمية وتعزيز رأس المال الاجتماعي .
أهم التوصيات	العمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية في تطبيق أنظمة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، والعمل على توحيد معايير التقييم وتعزيز رأس المال الاجتماعي.

ب - دراسة (Tjahjono , 2011)

عنوان الدراسة	الموائمة ما بين رأس المال الاجتماعي والعدالة التوزيعية والإجرائية وأثرها على رضا الفرد .
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية لعينة شملت (١١) مكتب لتقديم الخدمات المصرفية في جاكرتا في اندونيسيا
الهدف من الدراسة	بيان اثر العدالة التوزيعية والإجرائية على رضا الفرد من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي
أهم الاستنتاجات	وجود اثر العدالة التوزيعية والإجرائية على رضا الفرد من خلال الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي.
أهم التوصيات	التأكيد على زيادة درجة الاهتمام بالعدالة التوزيعية والإجرائية ورأس المال الاجتماعي التي تسهم في زيادة مستوى رضا الفرد تجاه المنظمة.

(٣) مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن القول أن المجالات التي استفادت منها هذه الدراسة مما سبق ذكره من الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالاتي :

أ - الاهتمام لبعض المراجع والمصادر التي لم يتسنى للباحثة معرفتها والاطلاع عليها من قبل.

ب - الإسهام في بناء بعض الإطار النظري للدراسة .

ت - صياغة منهجية الدراسة.

ث - تمثل تراكمًا فكرياً أتاح للباحثة الانطلاق منها لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة.

ولابد من الإشارة وحسب الاطلاع المتواضع للباحثة عدم وجود دراسة سابقة تناولت العلاقة بين متغيري البحث في المكتبة العربية والعراقية .

المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة

أولاً: العدالة التنظيمية Organizational Justice

١- مفهوم العدالة التنظيمية :

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة إذ حظي بالاهتمام المتزايد عبر الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات (Chegini, 2009: 171)، إذ تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي نادى بها (Adams 1965). وبشكل موجز فإن هذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر (جرينج وبارون ، ٢٠٠٤: ١٧٥) . ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها "الدرجة التي عندها يدرك العاملون بأن القواعد والقوانين التنظيمية والإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم عادلة للجميع (Suliman, 2008: 2) . كما وعرفها كل من (Ishak & Alam, 2009:326) بأنها الوسيلة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة السلوك والأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني .في حين عرفها (Fernandes & Awamleh , 2008: 2) إنها الطريقة العادلة والمنصفة التي تعامل المنظمات بها عمالها .

وتأسيساً على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن العدالة التنظيمية "تتعلق بمدى إدراك الفرد لعدالة الحقوق والإجراءات والمعاملة الشخصية التي يتلقاها في المنظمة، من خلال مقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله بجهود زملائه في العمل وما يترتب على ذلك الجهد من نتائج ومردودات" .

٢ - أهمية العدالة التنظيمية:

حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا، ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للعدالة التنظيمية من تأثيرات مهمة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة معاً، إذ أشار كل من (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤: ١٥) إلى إن أهمية العدالة التنظيمية يمكن إدراكها من خلال المؤشرات الآتية:

أ - توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية .

ب - تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار إذ تعد العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب .

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

د - تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل ادوار التغذية العكسية بشكل يكفل جودة استدامة العمليات والانجازات عند أعضاء المنظمة.

وأضاف (زايد، ٢٠٠٦: ٣) إلى إن غياب العدالة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى مخاطر كبيرة تهدد المنظمة والفرد معاً، إذ إن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المنظمة أو قادتها، والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية هي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة .

٣- أبعاد العدالة التنظيمية :

يمكن تقسيم الأبعاد الأساسية لمفهوم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسة وهي:

أ - عدالة التوزيع Distributive Justice

تعود بدايات اكتشاف هذا البعد لجهود (Adams، 1965) ونظرية الإنصاف التي قدمها خلال تلك الفترة، ويشير هذا البعد إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد. (Fatt et al., 2010 :57)

في حين عرفها كل من (Ishak & Alam, 2009: 326) بأنها درجة الشعور المتولدة نتيجة عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة، وأكد كل من (Esterhuizen & Martins, 2008: 71) إن إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة تتحقق عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه، وأضاف (Giap et al, 2005: 6) أن العدالة التنظيمية تتضمن جانبين أساسيين هما :

الجانب الأول: جانب مادي "هيكل التوزيعات" ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

الجانب الثاني: جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

ب عدالة الإجراءات Procedural Justice

تعود بدايات اكتشاف هذا البعد لجهود (Thibaut & Walker, 1975) إذ ربطا بين علم النفس الاجتماعي والقانون عند قيامهم بدراسة إدراكات العدالة في سياقات حل النزاعات القانونية (Blader & Tyler 2003, :747) ويشير هذا البعد إلى مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة (Esterhuizen & Martins, 2008: 71)، في حين عرفها (Lee, 2003 :27) بأنها العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل. وأشار كل من (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤: ١٣) إلى إن

عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي (القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات، شرح الإجراءات وعملية صنع القرار، التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار).

ج - عدالة التعاملات Interactional Justice:

تعود بدايات اكتشاف هذا البعد لجهود (Bies & Moag, 1986) وتعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية (57: Fatt et al., 2010)، وتعني أيضاً إنصاف المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد في المنظمة (Ishak & Alam, 2009: 326). وأشار كل من (Esterhuizen & Martins, 2008: 71) إلى أن عدالة التعاملات تتضمن جانبين هما:

الجانب الأول: العدالة المعلوماتية Informational Justice: وتركز على التفسيرات أو التبريرات التي تقدمها الإدارة للأفراد كمعلومات حول الإجراءات المستخدمة والمخرجات الموزعة وطرائق تحديد كل منهما.

الجانب الثاني: العدالة الشخصية Interpersonal Justice: وتعكس الدرجة التي تعامل فيها الإدارة الأفراد بلطف واحترام.

ثانياً: رأس المال الاجتماعي Social Capital

١) مفهوم رأس المال الاجتماعي :

تعود البذور الأولى لمصطلح رأس المال الاجتماعي إلى ما قدمته (Hanifan, 1916) والتي وصفته بأنه مجموعة من العناصر المادية الأكثر أهمية لدى أغلب الناس في حياتهم اليومية، والمتمثلة بحسن النية (Goodwill)، الرفقة (Fellowship)، التعاطف (Sympathy) والعلاقات الاجتماعية (Social Intercourse) بين الأفراد والعائلات، والذي يشكل الوحدة الاجتماعية (Carlose, 2005: 13). وبالرغم من ظهور وبلورة مفهوم رأس المال الاجتماعي في نهايات السبعينات من القرن العشرين، إلا أنه لم يحظ باهتمام الباحثين في الدول النامية بشكل

عام إلا في نهاية التسعينات، (عبدالحميد، ٢٠٠٩: ٤)، وبغرض تحديد مفهوم رأس المال الاجتماعي تعرضت الباحثة لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية لرأس المال الاجتماعي في هذه الدراسة. وفيما يلي بعض هذه التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الأجنبية والعربية، إذ عرف (Putnam) رأس المال الاجتماعي بأنه " مجموعة من الشبكات، والمعايير، والثقة الاجتماعية التي تسهل تنسيق التعاون من أجل المنفعة المتبادلة " (Oure'I Yazdani&Yaghoubi,2011:131) وفي حين عرفه (Timberlake,2005:35) بأنه "مجموعة من المعايير والعلاقات الاجتماعية المرسخة في الهيكل الاجتماعي، والتي تمكن الأفراد من تنسيق العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة ". كما وعرفه (الساعدي، ٢٠١١: ١٤٢) وطبقا لكل من (Leana et al, 1999) بأنه "مصدر يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والتي يتم إدراكها عبر مستويات الأعضاء ذوي التوجه نحو الهدف الجماعي والثقة المشتركة ".

وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن رأس المال الاجتماعي " هو مجموعة من القواعد غير الرسمية التي تدعم العلاقة بين فردين أو أكثر، وهذه العلاقات يفترض أن تبني على الثقة والزمالة، والتعاون، والتي تؤدي إلى تحقيق هدف المنفعة الجماعية المتبادلة ".

٢) أهمية رأس المال الاجتماعي:

قدمت العديد من الدراسات والبحوث الخاصة برأس المال الاجتماعي العديد من المؤشرات التي تؤكد الآثار الايجابية والفوائد المتحققة من تطبيقات رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال الناجحة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، إذ أشار (Timberlake,2005:35) إلى أن تبني رأس المال الاجتماعي في المنظمة يسهم في نشر قيم التعاون والمشاركة، وإعلاء قيم وروح الفريق، مما يسهم في زيادة الابتكار والإبداع داخل المنظمة والثقة بين المنظمات.

في حين أشار (Bueno et al., 2004: 558) إلى أن رأس المال الاجتماعي يمكن أن يحقق العديد من الفوائد منها مساعدة المنظمة في وظيفة عملية البحث وخلق محفظة استثمارية جيدة من العاملين للمنظمة، كما يسهل تبادل الموارد بين الوحدات التنظيمية، تحفيز الإبداع، خلق رأس المال الفكري، تخفيض دوران العمل، وتقوية العلاقات مع المجهزين. كما وأضافا كل من (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ٣٧٢) جملة من المنافع لرأس المال الاجتماعي، والتي عبرا عنها (بترسيخ قيم الالتزام المنظمي، تحقيق ما يسمى بالعمل ذو الأداء العالي، الإسهام في تعزيز العمل الجماعي، تطوير رأس المال الفكري).

٣) أبعاد رأس المال الاجتماعي:

مثلما تنوعت مفاهيم وتعريف رأس المال الاجتماعي أشارت الدراسات والأدبيات المتعلقة بها إلى التنوع في الأبعاد التي تناولها الباحثين. وفي هذه الدراسة وانسجاما مع واقع وطبيعة الدراسة المتعلقة برأس المال الاجتماعي فسيتم التركيز على الأبعاد التي قدمها (Uphoff, 2000: 221) والمعتمدة في دراسة (العبيدي، ٢٠١٠) وكالاتي:

أ) الثقة Trust :

تعد الثقة العنصر الرئيسي لرأس المال الاجتماعي وحجر الأساس لتلك العلاقات والتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة (Oure'I Yazdani&Yaghoubi,2011:13)، كما ويشير (Mollering, et al, 2004: 558) إلى أن الثقة تعد آلية لتقليل التعقيد الاجتماعي في العلاقات بين الأفراد، إذ أن انعدام الثقة يزيد من تشابك العلاقات وتعقيدها، خاصة، وأنها تحدث ضمن إطار التفاعل الذي يتأثر بشكل كبير بالثقة المتبادلة بين الأطراف المعنية، وبذلك فالثقة هي (الحالة النفسية التي تشمل النية بقبول التأثير بأفعال الطرف الآخر مستندا إلى توقعات إيجابية لنوايا أو سلوك ذلك الطرف). وبالنسبة إلى (Putnam,2000) فيشير إلى الثقة بأنها مكون مهم في رأس المال الاجتماعي، وهي تسهل التعاون، وكلما ازداد مستوى الثقة في المجتمع ازداد احتمال التعاون، وإن التعاون ذاته يولد الثقة، وأن شبكات العمل الاجتماعية تتيح للثقة أن تكون قابلة للتحويل والانتشار

(العبيدي، ٢٠١٠: ٧٥)

ب) التعاون Cooperation :

يمثل التعاون احد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبإرادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى، وتقليل حالات الصراع كلما كان بالإمكان ذلك، وتحقق المنظمات التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية من التعاون ميزة تنافسية مستدامة، مما يجعل من الصعب إزاحتها من البيئة التي تعمل فيها(العنزي و صالح، ٢٠٠٩: ٣٨٦).

ج) القابلية الاجتماعية (الزمالة) Associability:

أشار كل من (Leana et al, 1999: 541) إلى أن أحد ابرز عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي هي الزمالة والتي تتمثل برغبة الأفراد وقابليتهم على تحقيق أهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي، ولا تقتصر متطلبات الزمالة على التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة الواحدة بل تتعدى إلى وجوب تحقيق استقلالية لكل فرد من أفرادها، وإن كانوا بمجموعهم يشكلون جماعة واحدة بسبب أن كل واحد منهم يؤثر ويتأثر ببقية أفراد تلك المنظمة. كما وأضاف (الساعدي، ٢٠١١: ١٤٥) إلى إن القابلية الاجتماعية هي رغبة وقابلية الأفراد على تعريف أهداف جماعية يعملون على إقرارها بشكل جماعي وعنصرها الرئيس هو المشاعر الجماعية والقدرة على تنسيق النشاطات، ومهما يكن فإن رغبة الفرد في منظور هذا العنصر في المشاركة بالعمل الجماعي تعتمد بشكل جزئي على الاعتقاد بأن جهود الفرد التي ستفيد الجماعة بشكل مباشر ستفيد الفرد بشكل غير مباشر .

المبحث الثالث الإطار العملي للدراسة

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

(١) وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الخاصة بالعدالة التنظيمية

ويمكن ملاحظة ذلك من خلال معطيات الجدول (١) إذ حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (6.5868) وانحراف معياري (0.5790) كما موضح في الجدول (١)، إذ كان بعد (عدالة الإجراءات) الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (6.4511) بانحراف معياري (0.5703) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (٧) في أغناء هذا البعد من خلال (اتخاذ رئيس القسم قرارات العمل بأسلوب عادل)، يليها في المرتبة الثانية من حيث الإبعاد بعد (عدالة التوزيع) إذ بلغ الوسط الحسابي (6.3910) بانحراف معياري (0.7160) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (٤) في أغناء هذا البعد من خلال (تناسب الراتب الشهري مع ما يتمتع به الموظفين من مؤهلات علمية)، يليها في المرتبة الثالثة بعد (عدالة التعاملات للعلاقات الشخصية والمعلومات) إذ بلغ الوسط الحسابي (عدالة العلاقات الشخصية) (6.3383) بانحراف معياري (0.5889) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (١٢) في أغناء هذا البعد من خلال (اهتمام رئيس القسم بالحقوق الوظيفية لجميع الموظفين) في حين بلغ الوسط الحسابي (عدالة المعلومات) (6.1932) بانحراف معياري (0.7342) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (٢٠) في أغناء هذا البعد من خلال (الحصول على المعلومات الكاملة عن أهداف العمل) يلاحظ من خلال الوصف أعلاه توافر أبعاد العدالة التنظيمية لدى المبحوثين وبمستوى أعلى من الوسط الفرضي، إذ أن الأوساط الحسابية للإبعاد لم تقل عن (٣) ويتميز بارتفاع نسب الاتفاق حول فقراته .

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة
العدالة التنظيمية .

ت	الإبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدالة التوزيع	أشعر أن مسؤوليات عملي عادلة.	6.45	0.76
2		أشعر بعدالة الراتب الذي أحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في العمل.	6.51	0.76
3		توزع الحوافز والمكافآت على الموظفين حسب الاستحقاق والجهود المبذولة .	6.11	1.10
4		يتناسب راتبي الشهري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	5.66	1.30
5		تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء	6.30	0.70
		المتوسط العام	6.3910	0.7160
6	عدالة الإجراءات	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين بلا استثناء.	6.43	0.71
7		يتخذ رئيس القسم قرارات العمل بأسلوب عادل .	6.56	0.58
8		يفتح رئيس القسم المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها.	6.02	0.90
9		يجمع رئيس القسم المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية.	6.02	1.10
10		يشرح رئيس القسم القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.	6.45	0.62
		المتوسط العام	6.4511	0.5703
11	عدالة التعاملات (عدالة العلاقات الشخصية)	يعاملني رئيس القسم بكل الاهتمام والود بخصوص القرارات المتعلقة بعملي .	6.34	0.71
12		يظهر رئيس القسم اهتماماً بالحقوق الوظيفية لجميع الموظفين	6.39	0.69
13		يحرص رئيس القسم على إشاعة روح التعاون في العمل .	6.18	0.81
14		أحاول كثيراً بالاشتراك مع مديري وزملاء العمل حل العديد من المشاكل.	6.12	0.83
15		يحرص رئيس القسم على تفهم احتياجات الموظفين وتلبيتها	5.93	0.85

دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي

		المتوسط العام		
16	عدالة التعاملات (عدالة المعلومات)	يناقش رئيس القسم معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي	6.3383	0.5889
17		يتيح لك رئيس القسم نظام اتصال سليم يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.	6.35	0.85
18		يتم إعلامي عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها.	5.80	1.00
19		يتيح لك رئيس القسم تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء في العمل .	6.00	0.87
20		أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي .	6.52	0.65
		المتوسط العام	6.1932	0.7342
		المتوسط العام للعدالة التنظيمية	6.5868	0.5790

٢) وصف وتشخيص متغيرات الدراسة الخاصة برأس المال الاجتماعي .

يمكن ملاحظة ذلك من خلال معطيات الجدول (٢) إذ حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (5.8922) وانحراف معياري (1.1655) كما موضح في الجدول (2)، إذ كان بعد الثقة الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (5.7872) بانحراف معياري (0.9507) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (96) في أغناء هذا البعد من خلال ثقة الموظفين بان الإدارة ستهتم دائما بحاجاته الشخصية في العمل، يليها في المرتبة الثانية بعد التعاون إذ حصل على وسط حسابي والذي يبلغ (5.6842) بانحراف معياري (1.0686) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (27) في أغناء هذا البعد من خلال (مساعدة الموظفين فيما بينهم في العمل). يليها في المرتبة الثالثة بعد (القابلية الاجتماعية) فقد بلغ الوسط الحسابي (5.2481) وانحراف معياري (1.1960) أما على مستوى الفقرات فقد ساهمت الفقرة (31) في أغناء هذا البعد من خلال حرص الموظفين على تحقيق حاجات وأهداف الجماعة على حاجاتهم الشخصية. يلاحظ من خلال الوصف أعلاه توافر أبعاد مستوى

رأس المال الاجتماعي لدى المبحوثين وبمستوى أعلى من الوسط الفرضي، إذ أن الأوساط الحسابية للإبعاد لم تقل عن (٣) ويتميز بارتفاع نسب الاتفاق حول فقراته.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة الخاصة برأس المال الاجتماعي (N=133)

ت	الإبعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	الثقة	تسود الثقة بين رئيس القسم والموظفين في مجال العمل.	5.63	1.12
22		اختصاص ومعرفة زملائي في العمل بدقائق الأمور في عملهم تجعلني أثق بهم .	6.07	1.04
23		يمكن للموظفين التعبير عن وجهات نظرهم ومشاعرهم بحرية	5.88	0.95
24		مشرفي المباشر يلتزم بالوعود التي قطها على نفسه للعاملين.	5.80	1.06
25		لدي الثقة بان الإدارة ستهتم دائما بحاجاتي الشخصية في العمل	5.96	1.03
		المتوسط العام	5.7872	0.9507
26	التعاون	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أيا كان نوعها .	5.50	1.29
27		غالبا ما يساعدني زملائي في العمل .	5.79	1.15
28		يرغب زملائي بالاستماع إلى مشاكلي في العمل.	5.34	1.00
29		أحصل على المساعدة والدعم من مشرفي المباشر .	5.49	1.06
30		تسود العلاقة التبادلية بيني وبين زملائي في العمل لنكون قادرين على أداء أعمالنا بشكل جيد .	5.59	1.25
		المتوسط العام	5.6842	1.0686
31	القابلية الاجتماعية (الزمالة)	أحرص على تحقيق حاجات وأهداف الجماعة على حاجاتي الشخصية.	5.47	1.31
32		لدى استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل الدائرة.	5.42	1.03
33		غالبا ما يقدم الموظفون تنازلات شخصية تصب في مصلحة الدائرة بسبب الالتزام بالقيم المشتركة	4.58	1.24
34		أشعر بالأمان عند العمل ضمن مجموعتي .	4.95	1.32
35		هناك تعاون بين مجموعات العمل على حل المشاكل التي تواجهها.	5.25	1.32
36		المتوسط العام	5.2481	1.1960
37		المتوسط العام لرأس المال الاجتماعي	5.8922	1.1655

ثانياً: اختبار الفرضيات

(١) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يلاحظ من الجدول (٣) معاملات الارتباط بين إبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات للعلاقات الشخصية والمعلومات) ورأس المال الاجتماعي .

جدول (٣) علاقات الارتباط بين إبعاد العدالة التنظيمية ومستوى رأس المال الاجتماعي

المتغير المعتمدة المتغيرات المستقلة	الثقة	التعاون	القابلية الاجتماعية (الزمالة)	المؤشر الكلي لرأس المال الاجتماعي
عدالة التوزيع	**0.653	*0.766	**0.754	**0.745
عدالة الإجراءات	**0.752	**0.778	**0.643	**0.746
عدالة التعاملات للعلاقات الشخصية	*0.783	**0.756	**0.632	**0.757
عدالة التعاملات للمعلومات	*0.524	**0.574	**0.532	**0.567
المؤشر الكلي للعدالة التنظيمية	**0.711	**0.689	**0.677	**0.778
إثبات الفرضية	تدعم الفرضية	تدعم الفرضية	تدعم الفرضية	تدعم الفرضية

*ارتباط معنوي بمستوى 0.05 **ارتباط معنوي بمستوى 0.01

نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (٣) والدالة على نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة إذ أشارت هذه النتائج إلى أن جميع العلاقات هي موجبة وذات دلالات معنوية عند المستويين (0.05) و (0.01) سواء على مستوى الإبعاد منفردة أو مجتمعة . وأخيراً جاءت العلاقة بين إجمالي العدالة التنظيمية وإجمالي رأس المال الاجتماعي موجبة وقوية إذ بلغ معامل الارتباط (0.778) عند مستوى دلالة (0.01) وهو ارتباط موجب ودال معنوي وهذه النتيجة تدل على أن إجمالي العدالة التنظيمية ترتبط طردياً بمستوى رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة. والتي تتفق مع ما جاءت به دراسة (Oure'Yazdani&Yaghoubi,2011) مما يحقق صحة الفرضية الأولى، إذ إنه كلما توفرت العدالة التنظيمية في المنظمة المبحوثة كلما ازداد تنمية وتعزيز مستوى رأس المال الاجتماعي لدى العاملين .

٢) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يلاحظ من الجدول (٤) معاملات الانحدار بين إبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات للعلاقات الشخصية والمعلومات) ومستوى رأس المال الاجتماعي.

جدول (4) نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة .

قيمة F المحسوبة				المتغير المعتمدة
المؤشر الكلي لرأس المال الاجتماعي	القابلية الاجتماعية (الزمالة)	التعاون	الثقة	المتغيرات المستقلة
11.815	8.753	6.856	7.325	عدالة التوزيع
13.896	7.612	8.327	7.852	عدالة الإجراءات
12.105	6.656	7.743	4.773	عدالة التعاملات للعلاقات الشخصية
10.533	6.511	6.984	4.578	عدالة التعاملات للمعلومات
37.874	13.853	14.885	12.779	المؤشر الكلي للعدالة التنظيمية
تدعم الفرضية	تدعم الفرضية	تدعم الفرضية	تدعم الفرضية	إثبات الفرضية

قيمة (F) الجدولية البالغة (6.74) عند مستوى معنوية (0.01)

قيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند مستوى معنوية (0.05)

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن جميع أقيام F المحسوبة كانت اكبر من أقيام F الجدولية الأمر الذي يدل على وجود اثر لإبعاد العدالة التنظيمية منفردة أو مجتمعة في أبعاد رأس المال الاجتماعي وذلك عند المستويين (0.05) و (0.01) وهذا يعني أن لإبعاد العدالة التنظيمية تأثير واضح في رأس المال الاجتماعي. وبالتالي فالنتائج تتطابق مع دراسة (Tjahjono , 2011) والتي أكدت بوجود تأثير للعدالة التنظيمية على رأس المال الاجتماعي.

وعليه ترى الباحثة أن توثيق علاقات الأفراد وتدريبهما من خلال عمل الفريق، وكذلك مشاركة الموظفين في صياغة وتحديد الأهداف، فضلا عن إتاحة المعلومات

الضرورية بما يمكن الموظفين من اتخاذ القرارات، مما يولد لديهم تنمية وتعزيز رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة .

يظهر مما تقدم إن هناك علاقة تأثير معنوي، تؤكد وجود توافق وتأثير بين المتغيرات الفرعية و الرئيسية للعدالة التنظيمية، ومستوى رأس المال الاجتماعي. مما يحقق صحة الفرضية الثانية .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

(١) أفصحت مؤشرات التحليل عن امتلاك عينة الدراسة لتبني استراتيجية التمكين وبمستوى أعلى من المتوسط إذ أن الأوساط الحسابية لأبعاد العدالة التنظيمية لا تقل عن (3) K والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (6.5868) إذ كان بعد (عدالة الإجراءات) الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (6.4511).

(٢) أشارت نتائج الدراسة إن اتجاهات المبحوثين في المنظمة المبحوثة نحو مستوى أبعاد رأس المال الاجتماعي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (5.8922)، إذ كان بعد الثقة الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير إذ حصل على وسط حسابي قدره (5.7872) .

(٣) أظهرت نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من إبعاد العدالة التنظيمية ومستوى رأس المال الاجتماعي. وهذا يعني كلما زاد شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية سيزيد من تعزيز وتنمية رأس المال الاجتماعي لدى الموظفين .

(٤) توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لإبعاد العدالة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها في مستوى رأس المال الاجتماعي، وهذه النتائج جاءت متفقة

مع الطرح الذي أوردناه عن إبعاد العدالة التنظيمية وما لها من تأثير في مستوى رأس المال الاجتماعي. وهذا يعني أن الممارسات والقواعد والإجراءات والأنظمة التي تتبعها المنظمة المبحوثة والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الصورة الإيجابية لرأس المال الاجتماعي لدى الموظفين.

ثانياً: التوصيات :

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثة توصي بما يأتي:

(١) العمل على زيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) بما ينعكس إيجابياً على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الإجمالي للمنظمة.

(٢) أن تعمل المنظمة المعنية بالبحث بمنطق الإدارة بالشفافية ولاسيما أنهم من رأس المال المميز الذي بإمكانه أن يحقق ميزة تنافسية وان يعول عليه في صنع واتخاذ القرارات من خلال الإصغاء لمقترحاتهم ومشاركتهم الرأي وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لانجاز مهامهم ما يدعم إدراك عدالة التعاملات لديهم و بشكل كبير.

(٣) أن تكون الإجراءات والقوانين جزءاً مهماً مما ينبغي أن يفكر به العاملون على انه سبب لنجاحهم التنظيمي والحياتي وبالتالي جذب اهتمام اكبر نحو العدالة الإجرائية.

(٤) تنمية شبكات العلاقات الاجتماعية بين العاملين بما يجعلها ترتقي بمستوى مميز يجعل من عدالة التعاملات مستوى مقارباً إلى العدالة التوزيعية ولاسيما أن رأس المال الفكري وصناع المعرفة هم من المستويات التي يصعب التعامل معها وتحتاج إلى إستراتيجيات تفاعلية وشعورية عالية.

(٥) أهمية مراعاة المدراء والمنظمات لأنظمة الحوافز العادلة من خلال ربط هذه الحوافز والعوائد بما يقدمه العامل وعليه فلا بد من وجود أنظمة قياس لما يقدمه الأفراد العاملون في المنظمة ولابد أن تكون هذه الأنظمة عادلة لقياس فعالية الأداء لجعل الأفراد يمنحون ثقتهم لمدراءهم ومنظماتهم وبالتالي يشعرون بالعدالة لضمان تحفيزهم وولائهم المستمر .

- ٦) التوجه نحو بناء مقدرات رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع العمل الفرقي، وضمان التفاهات بين المدراء ومرؤوسيهف، وإدارة علاقات التعاون والثقة، والتضحية عن المصالح الشخصية، وتفهم وجهات النظر للطرف الأخر والمشاركة في خلق رؤى مشتركة نحو بناء مستقبل مضمون للمنظمة المبحوثة .
- ٧) الأخذ بنظام المقترحات والشكاوى في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات والأخذ بمقترحاتهم وتطبيقها في حالة كونها مناسبة .
- ٨) تقوية صلاحيات الموظفين بالتصرف واتخاذ القرارات دون العودة إلى الرئيس المباشر، وضمن حدود معينة من خلال عقد الاجتماعات واللجان التي يشترك فيها الموظفون مع رؤسائهم الذي يساعد في إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية.
- ٩) أن تعمل إدارة المنظمات على تطوير مستوى رأس مالها الاجتماعي وتحسينه من خلال اهتمامها بتشجيع العاملين على بناء العلاقات بعضهم مع البعض عن طريق الاهتمام بصيغ العمل الجماعي والتدريب والممارسات غير الرسمية والاهتمام بالاتصال الفاعل بين العاملين وذلك بما يساعد على بناء وتوسيع شبكات عملهم الاجتماعية .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

(١) الساعدي، مؤيد نعمة، (٢٠١١) " مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

(٢) العنزي، سعد، واحمد علي صالح، (٢٠٠٩) " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال "، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر، عمان - الأردن.

(٣) جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت، (٢٠٠٤) " إدارة السلوك في المنظمات "، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية .

(٤) زايد عادل محمد، (٢٠٠٦) " العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ب. البحوث والدوريات العربية

(١) الفهداوي، فهمي خليفة، والقطاونة، نشأت احمد (٢٠٠٤)، " تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية "، المجلة العربية للإدارة، عمان، المجلد ٢٤، العدد ٢، ص ٥٢-١ .

(٢) عبد الحميد، انجي محمد، ٢٠٠٩ ، " دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي، دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر "، المركز الوطني للحقوق الاقتصادية والاجتماعية: سلسلة أبحاث ودراسات، القاهرة، العدد الأول، ص ص: ١٩٦-١ .

ج. الرسائل والاطاريح الجامعية

(١) الجوفي، علياء سعيد عباس، (٢٠١٠)، " تأثير جودة حياة العمل ورأس المال الاجتماعي في الأداء العالي للمنظمات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

(٢) العبيدي، نور خليل إبراهيم، (٢٠١٠)، " بناء نموذج إدارة الاحتواء العالي في إطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير رأس المال الاجتماعي، دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

الدوريات والدراسات الأجنبية

- 1- Blader ,S& Tyler, T ,(2003) A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a "Fair" Process , **the Society for Personality and Social Psychology, Inc** , Vol .29, No 6, pp. 747-758.
- 2- Bueno , E, & Salmador ,B & Rodriguez, O, (2004), "The Role of Social Capital in Today's Economy", **Journal Of Intellectual Capital** ,Vol.5,No.4. pp.556 -574
- 3- Carlose, Milain, (2005) Social Capital and Local Development Theories ; Lessons from the Pintadas Experience (Bahia, Brazil) .
- 4- Chegini , M, Goudarzvand, (2009) , Prevalence The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior ,**American Journal of Economics and Business Administration**, Vol1, No 2
- 5- Esterhuizen, W., Martins, N., (2008) , Organizational justice and employee responses to employment equity, **South African Journal of Labour Relations**, Vol. 32, No. 2, p:66-85 .
- 6- Fat, C,K., Khin ,E ,W., Heng ,T,N.,(2010) ,The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives, **American Journal of Economics and Business Administration**, Vol. 2, No. 1
- 7- Fernandes , C , Awameleh , R , (2008) , _Impact of organizational justice in an expatriate work environment, **management research news** , vol.31 , No 11.
- 8- Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X., & Wagdarikar, S. P.,(2005) "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs", **Research Study**, Ludwig-Maximilians- University, Munich,
- 9- Ishak, N. A, & Alam, S. S.,(2009) "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", **European Journal of Social Sciences**, Vol. 8, No. 2.
- 10-

-
- 11- Leana,R. Van Burin, J. (1999), "Organizational Social Capital and Employment Practices", **Academy of Management Review**, vol.24, No.3,
 - 12- Lee, H.R.(2000). An Empirical study of organizational Justice as a Mediator of the relationships among Leader-Member Exchange and Job satisfaction, organizational commitment, and Turnover intentions in the lodging industry, **PhD-Dissertation**, Virginia State University.
 - 13- Mollering, G., Bachman, R., & Lee, S. H., (2004), Introduction: Understanding Organizational Trust Foundations Constellation and Issues of Operationalization, **Journal of Management Psychology**, Vol. 19, No. 6, pp. 556 – 570.
 - 14- Niehoff, B. and Moorman, R. (1993). Justice as Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and organizational Citizenship Behavior, **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 2, pp: 527-556.
 - 15- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L.,(2000)"Do Justice perceptions influence styles: of handling conflict with supervisors?: what justice perceptions, precisely?", **The International Journal of Conflict management**, Vol. 11, No. 1
 - 16- Oure'I Yazdani,B&Yaghoubi,N., (2011), The Relationship between Social Capital and Organizational Justice, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences** , Vol. 30, No. 1, pp: 130-135.
 - 17- Timberlak, S, (2005), "Social Capital And Gender In The Workplace", **Journal Of Management Development**, Vol.24,No.1. pp: 34-44.
 - 18- Uphoff,N., (2000)," Understanding social capital: Learning from the analysis and experience of participation **"international Journal of social Economic** , Vol.31,No.3. pp: 239-258.

الملاحق

ملحق (١)

(استبانة)

أخي الموظف ..

أختي الموظفة ..

تحية طيبة...

أعدت هذه الإستبانة لقياس متغيرات البحث الموسوم «دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي» دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات " . راجين تفضلكم بالإجابة على الأسئلة بعناية، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تختارونها، ونود أعلامكم بأن المعلومات ستستخدم لأغراض الدراسة فقط . ولا داعي لذكر الاسم.

مع خالص شكرنا وتقديرنا...

الباحثة

ت	(الجزء الأول) العدالة التنظيمية	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا أتفق تماماً	لا أتفق
١	أشعر أن مسؤوليات عملي عادلة.					
٢	أشعر بعدالة الراتب الذي أحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه زملائي في العمل .					
٣	توزع الحوافز والمكافآت على الموظفين حسب الاستحقاق والجهود المبذولة .					
٤	يتناسب راتبي الشهري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية .					
٥	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء .					
٦	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين بلا استثناء.					
٧	يتخذ رئيس القسم قرارات العمل بأسلوب عادل .					
٨	يفتح رئيس القسم المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها.					
٩	يجمع رئيس القسم المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ					

					القرارات الوظيفية.
١٠					يشرح رئيس القسم القرارات ويزود العاملين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عن تلك القرارات.
	لا تتفق تماماً	إلى حد ما تتفق	اتفق تماماً		عدالة التعاملات (عدالة العلاقات الشخصية)
١١					يعاملني رئيس القسم بكل الاهتمام والود بخصوص القرارات المتعلقة بعلمي .
١٢					يظهر رئيس القسم اهتماماً بالحقوق الوظيفية لجميع الموظفين .
١٣					يحرص رئيس القسم على إشاعة روح التعاون في العمل .
١٤					أحاول كثيراً بالاشتراك مع مديري وزملاء العمل حل العديد من المشاكل.
١٥					يحرص رئيس القسم على تفهم احتياجات الموظفين وتلبيتها
	لا تتفق تماماً	إلى حد ما تتفق	اتفق تماماً		عدالة التعاملات (عدالة المعلومات)
١٦					يناقش رئيس القسم معي النتائج المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي .
١٧					يتيح لك رئيس القسم نظام اتصال سليم يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.
١٨					يتم إعلامي عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها.
١٩					يتيح لك رئيس القسم تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع الزملاء في العمل .
٢٠					أحصل على معلومات كاملة عن أهداف عملي .
ت					(الجزء الثاني) رأس المال الاجتماعي
	لا تتفق تماماً	إلى حد ما تتفق	اتفق تماماً		الثقة
٢١					تسود الثقة بين رئيس القسم والموظفين في مجال العمل.
٢٢					اختصاص ومعرفة زملائي في العمل بدقائق الأمور في عملهم تجعلني أثق بهم .
٢٣					يمكن للموظفين التعبير عن وجهات نظرهم ومشاعرهم بحرية .

دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي

٢٤	مشرفي المباشر يلتزم بالوعود التي قطها على نفسه للعامل				
٢٥	لدي الثقة بان الإدارة ستهتم دائما بحاجاتي الشخصية في العمل .				
	التعاون	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا أتفق تماماً
٢٦	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أيا كان نوعها .				
٢٧	غالباً ما يساعدني زملائي في العمل .				
٢٨	يرغب زملائي بالاستماع إلى مشاكلي في العمل.				
٢٩	أحصل على المساعدة والدعم من مشرفي المباشر .				
٣٠	تسود العلاقة التبادلية بيني وبين زملائي في العمل لنكون قادرين على أداء أعمالنا بشكل جيد .				
	القابلية الاجتماعية (الزمالة)	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا أتفق تماماً
٣١	أحرص على تحقيق حاجات وأهداف الجماعة على حاجاتي الشخصية.				
٣٢	لدي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل الدائرة.				
٣٣	غالباً ما يقدم الموظفون تنازلات شخصية تصب في مصلحة الدائرة بسبب الالتزام بالقيم المشتركة				
٣٤	أشعر بالأمان عند العمل ضمن مجموعتي .				
٣٥	هناك تعاون بين مجموعات العمل على حل المشاكل التي تواجهها.				