



The role of transformational leadership on Achieving organizational justice -Applied research on some Iraqi universities

* (دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية) بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية

**ميسون علي حسين العبيدي

**أ.د.حاتم الطعان

Abstract

The aim of research is identify of the application transformational leadership model and the level of feeling organizational justice in the universities in the Middle Euphrates , and determine the nature of the correlation between the two variables, and explain the effect relationship between them to achieve the objectives of this research by choosing sample consist of (115) members of universities society, wich including chief of departments scientific and managerial, by using some Statistical methods like (Arithmetic median, Standard deviation, Simple correlation coefficient , Simple regression coefficient, Test of (T), Test of coefficient of determination (R^2), Test of coefficient of determination one way Anova. The research reached to many of conclusion and suggestions ,from their ,existence of a strong correlation between the two variables ,specially between individual considerations variable and intellectual stimulation with all organizational justice types ,so as existence of a strong the impact relationship between them, finally the research reached to consider The transformational leadership model from importance variables to achievement the organizational justice in the sample research,

**بحث مستل

*جامعة بغداد -كلية الادارة والاقتصاد

and the most important recommendation was to encourage the adoption of a regulatory environment that develops the level of organizational justice feeling by reviewing all the wrong policies and practices based on the traditional view in the administration and in accordance with the principle that justice among all.

المستخلص:

هدف البحث الى التعرف على تطبيق أنموذج القيادة التحويلية وتأثير هذا الانموذج على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في قيادات جامعات الفرات الأوسط، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وتوضيح علاقة التأثير بينهما ولتحقيق أهداف البحث جرى اختيار عينة مكونة من (115) فرداً من مجتمع تلك الجامعات تضمنت رؤساء أقسام علمية، وباستخدام بعض الوسائل الإحصائية مثل (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، واختبار (T) لمعرفة معنوية علاقة الارتباط ومعامل الانحدار البسيط، واختبار (F) لاختبار لتحديد معنوية معادلة الانحدار، ومعامل التفسير (R^2) ومعامل التفسير (One-Way Anova) وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات اهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، خصوصاً بين بعد الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية مع انواع العدالة التنظيمية كافة، وكذلك وجود علاقة تأثير قوية بينهما. وخلص البحث الى اعتبار أنموذج القيادة التحويلية من المتغيرات المهمة في تحقيق العدالة التنظيمية لدى عينة البحث، وكانت أهم التوصيات التأكيد على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة على وفق مبدأ مفاده تحقيق العدالة بين الجميع.

المقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء كونها قلب الادارة النابض بحسب ماوصفها (سايمون). وهناك ربطاً جوهرياً بين أسلوب القيادة ومستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لان المعاملة المنصفة تشجع العاملين على ان يمنحوا وقتهم وطاقتهم للمنظمة، ونجد ان أفضل تمثيل لقيادة التغيير انموذج (القيادة التحويلية) التي تتخذ التغيير السمة الجوهرية لها مع اهتمامها بالمرؤوسين، ومراعاة الفروقات الفردية بينهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم، ومعاملتهم بانصاف وعدم التعالي، ولكون الجامعات تمثل أحد النظم المتقدمة لأي مجتمع وذلك كونها مؤسسات تربوية وأكاديمية وبحثية وتنموية في آن واحد مما جعلها تنسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها، ثم في مكوناتها ومخرجاتها، فقدتم اختيار الوسط الجامعي وبالتحديد الأقسام العلمية كونها الوحدة الأساس في الهرم الجامعي وانطلاقاً من هذه الحقيقة جاءت فكرة البحث لتمزج وتكامل بين مفهوم القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة وهي: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والتمكين) مع العدالة التنظيمية بانواعها الخمسة وهي: (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة المعلوماتية، عدالة العلاقات الشخصية، العدالة التقييمية) وقد كان اختيار هذا الموضوع لأسباب عدة من بينها اسباب تتعلق بالمعضلة الفكرية للبحث المتمثلة بالربط بين ابعاد القيادة التحويلية منفردة ومجتمع مع انواع العدالة التنظيمية منفردة ومجتمع في جامعات الفرات الاوسط وهناك اسباب اخرى تتعلق بالمشكلة الميدانية والمتمثلة بأن

القيادة قد تعارض الجهود المبذولة من اجل تشجيع العدالة التنظيمية، وفيما يتعلق بعينة البحث، فقد جرى اختيار القيادات الوسطى(رؤساء الاقسام العلمية) في جامعات الفرات الاوسط (بابل وكربلاء والكوفة والقادسية والمثنى) نظرا لما تتمتع به هذه العينة من اهمية ودور فاعل من بين الجامعات العراقية الأخرى، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وفيما يتعلق بعينة البحث، فقد جرى اختيار القيادات الوسطى(رؤساء الاقسام العلمية) في جامعات الفرات الاوسط (بابل وكربلاء والكوفة والقادسية والمثنى) وعددهم (١١٥). وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات والتوصيات كان اهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير ذوو دلالة معنوية واهم التوصيات كانت ضرورة التزام القيادات بتحقيق العدالة التنظيمية في كل المستويات، وتم هيكلة البحث في اربعة مباحث كان المبحث الاول (الاطار المنهجي) وجاء المبحث الثاني(الاطار النظري) لتعريف مفهوم القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والعلاقة بينهما. اما المبحث الثالث (الاطار التطبيقي) فتضمن تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، وتحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث. واخيراً جاء المبحث الرابع بجملة من(الاستنتاجات والتوصيات).

المبحث الاول :- منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:- إن بعض القيادات الإدارية لا تزال تستخدم الأساليب التقليدية في العمل الإداري وتهمل الجوانب الإنسانية والأخلاقية المتمثلة بالاحترام والأنصاف والشعور بالعدالة مما يؤثر سلباً على ادائها وتحقيق اهدافها ويتطلب البحث عن الأفكار الجديدة للاستفادة منها، لان موضوع القيادة يمثل جوهر العملية الإدارية، والتي بدورها ترتبط بشكل مباشر بالأفراد وأحاسيسهم و رغباتهم والتي تنعكس بمستوى الرضا والشعور بالعدالة مقارنةً بالآخرين وللتعرف على اخر التطورات في المجال القيادي ودوره في تحقيق العدالة جاء هذا البحث، ليبين دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية ، ويحاول البحث الاجابة عن التساؤلات الآتية:-

١- مامدى ادراك عينة البحث لاهمية تطبيق انموذج القيادة التحويلية ؟

٢- مامدى ادراك عينة البحث للعدالة التنظيمية بانواعها المعتمدة؟

٣- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين انموذج القيادة التحويلية ومستوى الشعور بالعدالة التنظيمية؟

ثانياً: أهداف البحث :- يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:-

١- معرفة مدى تبني قيادات الكليات عينة البحث لكل من أنموذج القيادة التحويلية وأنواع العدالة التنظيمية والآراء المطروحة حولهما وما أهمية كل منهما بالنسبة للمنتسبين .

٢- تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين أنموذج القيادة التحويلية بأبعاده المعتمدة وأنواع العدالة التنظيمية والدور الذي يؤديه كل بعد في تحقيق العدالة التنظيمية مجتمع ومنفصل.

٣- تقديم توصيات لتحفيز الجوانب الايجابية والحد من الجوانب السلبية والتي يمكن أن تشكل سداً علمياً لأصحاب القرار.

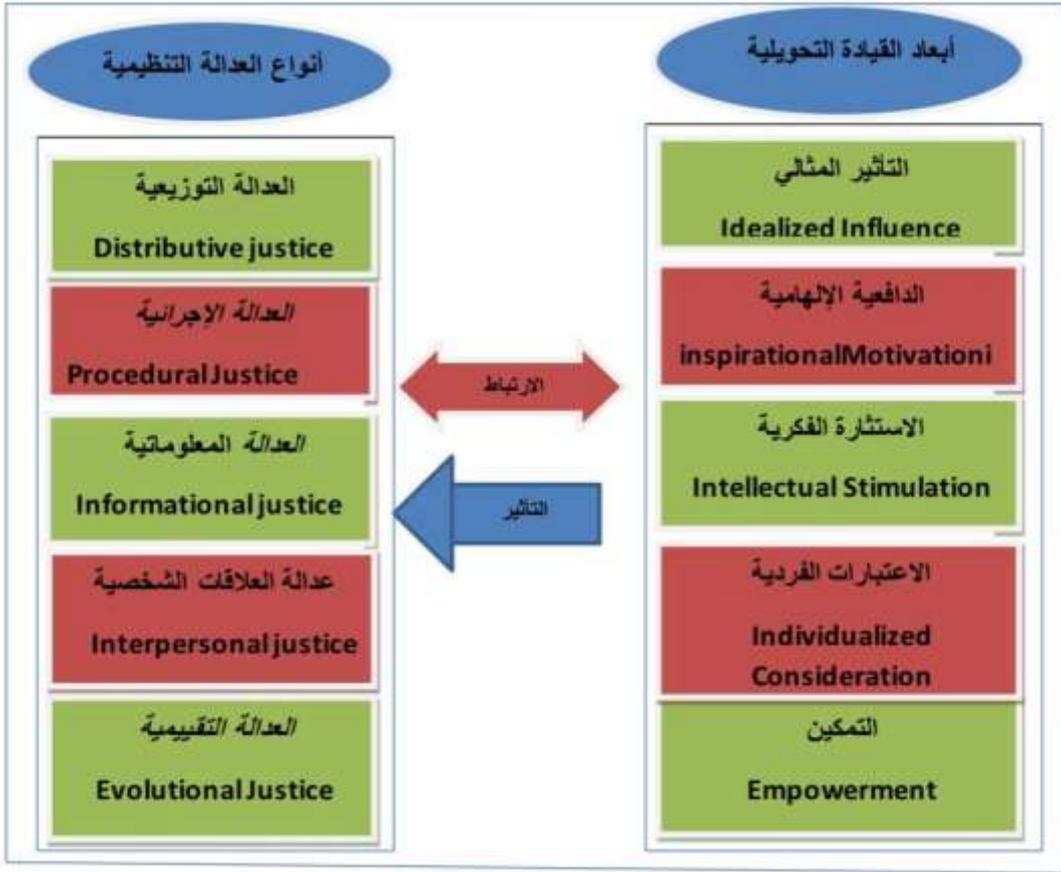
ثالثاً:- أهمية البحث : -تتجلى أهمية البحث لمعرفة ما يأتي:-

١- يوضح البحث العلاقة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية بشكل مباشر وبتوليفة مختلفة عن البحوث السابقة حيث تضمنت القيادة التحويلية خمس ابعاد وذلك باضافة بعد التمكين للابعاد الاربع

المعروفة سابقاً، أما العدالة التنظيمية فجاءت أيضاً بخمسة أنواع غير المؤلفه سابقاً ، وان الربط بينهما في البحث كمحاولة علمية جادة لإضافة شيء جديد.

٢- إثارة دوافع القيادات الإدارية عينة البحث إلى ضرورة معرفة العلاقة بين أنموذج القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية والعمل لتوليف تلك العلاقة وإبراز أهمية نتائج هذه العلاقة.

٣- لفت الأنظار إلى المفاهيم المعاصرة في القيادة ومحاولة موازنتها مع البيئة العراقية كونها في تقدم ملحوظ وبحث السبل الكفيلة لمواكبة التطور المتسارع.
رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:



شكل (١) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث:-

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد (القيادة التحويلية) وأنواع (العدالة التنظيمية) منفردة أو مجتمعة .

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة التحويلية في أنواع العدالة التنظيمية منفردة أو مجتمعة .

سادساً: مجتمع وعينة البحث:- وهو المجتمع موضوع البحث والمتمثل ب(جامعات الفرات الاوسط (بابل، الكوفة، كربلاء، القادسية، المثنى)، اما العينة فتمثلت برؤساء الاقسام العلمية وعددهم (١١٥) فرداً .

المبحث الثاني (الاطار النظري للبحث) :

إن متطلبات العمل الإداري الحديث هي الانتقال من الإشكال التقليدية للقيادة الى القيادة الجديدة التي تعني استبدال الحذر والخوف بالفهم الواسع للأمور إذ إن اغلب التطورات لا تعالج بالتقليد، ومن أهم المواضيع التي شغلت مفكري الإدارة الحديثة التغيير وكيفية قيادته بنجاح وذلك لان التغيير يحدث في كل مكان، وان سرعته في ازدياد وتعقد، وان مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على القدرة على قيادة التغيير، والتعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أنموذج قيادي أطلق عليه (James McGregor Burns,1978) تسمية القائد التحويلي إذ شعر أن هذا الأنموذج الجديد في القيادة ضروري في هذه الأوقات التي تتسم بالبيئة المضطربة ، والذي يفرض على القادة دراسة البيئة، ودراسة الأطراف الرئيسية داخل المنظمة وخارجها ، ولكي يصل القائد إلى هدفه يجب إن يملك المعاملة الموحدة والعدالة بالنسبة لجميع العاملين دون تفرقة اجتماعية والمدارس الإدارية جميعها أكدت بلا استثناء على مبدأ الإنصاف والمساواة الذي شق طريقه في الأدب التربوي والإداري تحت مسمى العدالة التنظيمية (Organizational justice) (السعود & سلطان، ١٩٤، ٢٠٠٩) التي تتحمل الإدارة العامة مسؤولية عظمى في تحقيقها ليس في المنظمات فحسب بل في المجتمع ككل Yilmaz & Tsdan, (2009,p112).

اولاً: القيادة التحويلية (Transformational leadership) حاز (أنموذج القيادة التحويلية) على اهتمام واسع وملحوظ من قبل الباحثين كونها من أهم النماذج الفاعلة في المنظمات فالقائد التحويلي يدفع العاملين إلى انجاز أعمال تفوق التوقعات وذلك بإثارة دافعيتهم وزيادة وعيهم بأهمية الانجازات المتحققة وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها مما يدفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية والسعي لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة (العرايضة، ٢٠١٢، ١٩).

١- مفهوم القيادة التحويلية: Transformational Leadership concept : لقد تم مزج معاني هاتين المفردتين من قبل الباحثين بأسلوبين مميزين الأول يركز على العملية والآخر على القائد، فالقيادة عملية الإرشاد والتوجيه والتأثير، اما التحول فيتعلق بقدرات القائد وحاجات المنظمات للقيام بتغييرات مهمة. وهناك الكثير من التعريفات للقيادة التحويلية من بينها "كونها عملية ابتكار رؤية عن الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، والقدرة على نقل تلك الرؤية لجميع اعضاء المنظمة، واقتناعهم بتحويل الرؤية الى واقع ملموس والمحافظة عليه(الشعور، ٢٠٠٠، ٩). والجدول (١) يعرض بعض التعاريف التي توضح معنى القيادة التحويلية وحسب التسلسل الزمني.

الجدول (١) يبين مفهوم القيادة التحويلية وفق اراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
١	Burns	1978:20	هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض عبر تظافر الجهود ومساعدة أحدهم الآخر للوصول إلى أعلى المستويات ،وهي عملية دفع المرؤسيين وتنشيطهم نحو تحقيق الاهداف من خلال تعزيز القيم العليا والاخلاقية والوصول بهم لمرتبة القادة.

٢	Bass	1985:17	نوع من انواع القيادة التي تعطي نتائج في الاداء تفوق التوقعات ويكون ذلك من خلال توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطهم وتعميق مستوى ادراكهم للنظر الى ما هو ابعد من اهتماماتهم الذاتية من اجل الصالح العام
٣	العاني، جواد	١١٥ :٢٠٠٨	نمط قيادي جديد يمتلك قدرات تكيفية وتجديدية وابتكارية عالية قادرة على التأثير في المرؤوسين وتحقيق البقاء والديمومة للمنظمة.
٤	&Schlotz Rowold,	2009,:76	هي تطوير للافراد واثارة حوافزهم من خلال ايجاد رؤية ملهمة للمستقبل.
٥	جواد	٢١٧ :٢٠١٠	هي القيادة التي تدعو العملية الإدارية إلى التغيير والتطوير الدائم في المنظمة لمواجهة التغييرات المستقبلية.
٦	القيسي والطائي	٧٦٢ :٢٠١٣	هي قيادة استراتيجية، وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تاخذ على عاتقها عملية التغيير والتحويل بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بابعادها الكمية والنوعية والزمنية المحددة

الجدول من إعداد الباحثة

وتعرف الباحثة القيادة التحويلية بانها تجمع بين قيادة الرؤية والقيادة الكارزمية والقيادة الاخلاقية ،كونها تناشد القيم العليا وتعنى بالمعتقدات التي يحملها الافراد، وهي قيادة تنظر للمستقبل بأمل وتفاؤل وتعبر عن العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والتي لاتعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات بيد القائد بل يمكن ان تتحقق فعالية القيادة من خلال اللامركزية، وتمكين المرؤوسيين، ويكون دور القائد موجه ومساند وميسر، ويعمل على شحذ الهمم واطلاق الطاقات الابداعية والفكرية وتحفيزهم على الابتكار وتحقيق الرضا والانصاف

٢- أهمية القيادة التحويلية Transformational leadership Importance القيادة مفتاح الادارة وتمثل اهميتها بكل جوانب العملية الادارية المتمثلة بالجانب التنظيمي، والجانب الانساني، والجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالاهداف (السكارنة، ١١٤، ٢٠١٠) وعلى مدى السنوات القليلة الماضية كان هناك اهتمام متزايد بمجال القيادة في منظمات الأعمال (Chaudry,2000, 38) بسبب تنامي المنظمات وكبر حجمها وتأثرها بالبيئة الخارجية بما فيها من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، مما دعى الحاجة الى قيادة حكيمة وقوية وفعالة قادرة على السيطرة على كل هذه المتغيرات وفي الحقيقة فإن مدى شعبية المنشورات الأكاديمية والمهنية تشهد لهذا النمو ، وعلى مستوى النشر والإصدار فإن هذا النمو يُعد مذهباً في العقد الأخير، وعند النظر بهذا الاتجاه فإن السؤال الذي يبرز هو لماذا هذا الاهتمام المتزايد بالقيادة بشكل عام والتحويلية بشكل خاص، وما الذي يقود هذا النمو في الاهتمام ، ومن خلال استعراض الأدبيات الإدارية يظهر بأن هناك جوانب رئيسة تقود هذا الاهتمام ومنها:

- حروب المواهب: الدليل يبين بأن المنظمات تدرك المفتاح للميزة التنافسية القابلة للبقاء، والذي يبدو وكأنه يتضمن القدرة على جذب وحشد عدد حاسم من المواهب وهي مهمة القيادة في عالم يسوده النقص في المواهب النادرة والمطلوبة (Williams,2000, 195) .

-العناية بالجانب الانساني: القيادة عموماً والتحويلية خاصةً تركز على الاهتمام بالعاملين وكل حسب مقدراته ورغباته وهذا ما يؤكد بعدد الرابع (الاعتبارات الفردية)، فهذا النوع من القيادة يساعد على نشر روح التعاون ويساهم في تكوين الفرق المتعاونة (الزبيدي، ٢٠١٠، ٦٤)

-القيادة التحويلية ترفع من ولاء المرؤوسيين وتزيد ثقتهم بالادارة مما يساعد في تقليل الضغط النفسي على المدى البعيد لان القيادة التحويلية ترتبط ايجاباً بالادارة طويلة المدى كونها اداة تغيير مستمرة (دحام&عودة، ٢٠١٢، ٩٠)

٣-: أبعاد القيادة التحويلية Transformational leadership Dimensions :

قسّم (Bass&Avolio,1994,208) استبانة القيادة المتعددة العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) الى أربعة أبعاد رئيسة للقيادة التحويلية : (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية). وتم اضافة بعد خامس في عام (2004) وكما موضح في الاتي:- (التأثير المثالي (المنسوب)، سلوك التأثير المثالي، الحافز الالهامي، التحفيز الثقافي، الاعتبارات او الفروقات الفردية) ، ولغرض التعرف على أهم الأبعاد تم اقتناء عدد من التصنيفات يوضحها جدول (٢)

جدول (٢) أبعاد القيادة التحويلية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

تأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	المكافآت	بنام الثقة	استثارة الفكرية	اعتبارات الفردية	تحفيز	المشاعر	الابعد	الكاتب	تأ
									1994 , 208	Bass&Avolio	١
				*	*	*			1994,p: 498	Leithwood	٢
									1996,P: 109	Schermerh on	٣
	*	*	*						1998,P: 112	Leithwood, et,al	٤
									1999,P: 455	Avolio,et,al	٥
							*	*	2004,P: 329	RaffertyGriffin	٦

																	*	*	*	٢٠٠٥،٥٧ ١	المرسي&ادريس	٧
																	*	*	*	2006,p: 263	Yolk	٨
*							*	*	*							*			peters2 010p28	Kouzes,Po snes,2007	٩	
	*	*						*	*							*		*	٢٠٠٧،١٠ ٤	الزبيدي	١ ٠	
																	*	*	*	٢٠٠٧،١٤	المسعودي	١ ١
		*			*	*			*							*	*		2008,P: 146	Asgari,et,al	١ ٢	
																*	*	*	2008P:2 0	Petran	١ ٣	
																*	*	*	٢٠٠٩،٩	التميمي	١ ٤	
																*	*	*	٢٠١٠،٦	الزبيدي	١ ٥	
																*	*	*	٢٠١٠،٧	الطائي،الجبوري	١ ٦	
																*	*	*	2011p:2 932	Lin,et,al	١ ٧	
																*	*	*	٢٠١١،٦	الغامدي	١ ٨	
									*							*	*	*	2012p1 95	Loon,et,al	١ ٩	
						*										*	*	*	٢٠١٢،١٠	الغزالي	٢ ٠	
																*	*	*	٤،٢٠١٢	العرايضة (عناصر)	٢ ١	

يشعر الافراد بالثقة بالنفس ويعملون على تطوير انفسهم ذاتياً	يعمل القائد على تدريب وتطوير ومساعدة الأفراد ليصبحوا قادة مستقبلاً	التمكين Empowerment
--	--	------------------------

جدول (٢) يبين السلوكيات المتبعة وفق الابعاد المعتمدة في البحث /المصدر (نجم، ٢٠١٢، ٨٩) وبتصرف من الباحثة

وفيما ياتي بيان لابعاد القيادة التحويلية المعتمدة في البحث:-

١. التأثير المثالي للقائد (Idealized Influence): وتسمى الكاريزما أو الهيبة أو نفوذ المثالية وتعني أن القادة يستطيعون ايجاد الرؤية ويثيرون الحماس الذي يؤدي الى اعجاب المرؤسين بهم، ويؤثرون في العواطف مما يؤدي الى ارتفاع الثقة بالنفس، وتصبح أهدافهم مثالية ويعمل القادة ايضاً على تحفيزهم ليكونوا أوفياء للمنظمة ويعشقون المعرفة والمشاركة ، والقائد يركز هنا على تحفيز العاملين والهامهم بأهمية تحقيق الهدف وجعلهم يثقون ويعجبون به كونه الانموذج المثالي لما يؤديه من دور مهم في المنظمة (Lin,et,al,2011,p2931).

٢. الدافعية أو الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation):يشير الحافز الإلهامي إلى قدرة القادة لايجاد رؤية مقنعة للمستقبل والتي تستند الى القيم الاخلاقية، يكون سلوك القائد على وفق هذا البعد متمثل بتحفيز وتوعية العاملين للتحديات التي يواجهونها في العمل وتعزيز قدرتهم بتفهم الرؤية المستقبلية المرغوبة وتعزيز وتقوية ثقتهم بإمكانية انجاز المهمات، وتحويل الرؤية إلى واقع ملموس(Asgari.et,al,2008,P4).

٣. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):ويطلق عليه ايضاً التحفيز الثقافي وقد ذكر ارسطو وبلاتو ان من شروط القيادة ان يكون واسع المعرفة والتفكير(سيد احمد، ٢٠٠٩، ١٢) ، القادة التحويليون يشجعون المرؤسين على زيادة معرفتهم لأنها يمكن أن تعزز قدراتهم في العمل وتجعلهم أكثر ابتكاراً في المنظمة (Lin,et,al,2011,p2932).

٤. الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration): ونعني بالمراعاة الفردية اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق فيما بينهم والتعامل مع كل منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه ، والعمل على تدريبيه وإرشاده لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وهناك العديد من الفروقات الفردية التي يمكن الاستعانة بها في تفسير الاختلافات الحاصلة بين الافراد عند تعرضهم لنفس مستوى الضغط ومن هذه الفروقات(العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة او نوع العمل، الحاجات، القيم، المقدرات، النوع الاجتماعي، الشخصية)(Glenyiew,et,al,1980)(الغزالي، ٢٠١٢، ١٢).

٥. التمكين(Empowerment): التمكين حسب رأي(Burns,2003) هو عملية اخذ زمام المبادرة لإلهام وتشجيع المرؤوسين لتحقيق الكفاءة الذاتية وخلق شعور بقيمه العمل ، أن المؤهلات الخاصة بالقيادة التحويليين تتضمن:- الرؤى، سحر الشخصية (Charisma) الرموزية (Symbolism)التمكين(Empowerment) الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) الاستقامة (Integrity) .

ثانياً:(العدالة التنظيمية Organizational Justice) :تجد المنظمات المعاصرة نفسها محاطة بالكثير من المتغيرات والتي أثرت في كل جوانب العمل الإداري، وساهمت في إعداد وتشكيل المناخ

التنظيمي وبما يحقق مستوى من الرضا والالتزام والولاء ومن هذه المتغيرات الشعور بالعدالة والإنصاف التي تعطي الفرد الإحساس بالكرامة، كذلك تزيد الثقة بالنفس حيث تشير نتائج البحوث الحديثة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً على الثقة المعرفية (Chiang&Wang,2012, 3) والتي تزيد من كفاءة الأداء والفاعلية التنظيمية.

١- مفهوم العدالة التنظيمية Organizational Justice concep العدالة تتحقق متى ما شعر الافراد العاملين بالتساوي في العائد والمعاملة مقارنة باقرانهم داخل وخارج المنظمة التي يعملون فيها والذين يبذلون الجهد نفسه، والعدالة التنظيمية هي احدى محددات السلوك التنظيمي، بسبب ارتباطها المباشر بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية وكونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والانساني الذي يتعامل به المسؤول المباشر معه. (العبيدي ٢٠١٢ : ٧٩). ونلاحظ اختلاف وجهات النظر لمفهوم العدالة التنظيمية من قبل الباحثين والكتاب ويمكن ذكرها حسب التسلسل الزمني كما موضح في الجدول (٤)

جدول (٤) مفهوم العدالة التنظيمية على وفق آراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	التعريف
١	Greenberge	1990:p400	العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المسؤول المباشر في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني .
٢	Elovainio, et al	2005 : 501	هي تصورات الأعضاء بخصوص عدالة ظروف الاستخدام و عملية إتخاذ القرار، لكونها أداة لتحقيق العدالة بين الأفراد وهي عدالة إجراءات إتخاذ القرارات والمعاملة الشخصية في العمل وتعتبر العدالة التنظيمية عملية إدارية أساسية في المنظمة.
٣	حامد	٢٠٠٦،٢٢٧	تعني شرح ووصف دور العدالة في مكان العمل وتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الاجراءات والمخرجات.
٤	Robbins&Judge	2007:205	هي الادراك الإجمالي للعدالة في مكان العمل ، والذي يتكون من العدالة التوزيعية والأجرائية والتفاعلية.
٥	Rupp,et,al	2011:187	هي شعور العاملين بمدى عدالة التعاملات من قبل المتعاملين معهم، وتتمثل عملية الإدراك من خلال معالجة الاحداث عاطفياً ومعرفياً ، والذي ينتج عنه ردود فعل كأتجاهات او سلوكيات .

تشير العدالة التنظيمية إلى أنها فكرة الفعل أو القرار الصحيح اخلاقيا المحدد بموجب الدين والقانون والاخلاق.	2012:28	Owolabi	٦
---	---------	---------	---

جدول (٤) : من إعداد الباحثة.

٢- اهمية العدالة التنظيمية Organizational justice importance

يعزى الاهتمام بالعدالة التنظيمية الى العديد من الاسباب ابرزها الاتي :-

- الحاجة الى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على الاستخدام السيء للبيروقراطية التي تثير مشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات اخلاقية جديدة تتسم بالعدالة والسعي لتقليل السلوكيات المعادية الناتجة من غياب العدالة(وادي،٢،٢٠٠٧).

- العدالة ظاهرة اجتماعية موجودة في الحياة التنظيمية والاجتماعية، والعاملين لا يطمحون إلى وظائف تليق بهم فحسب، بل وإلى معاملة عادلة يسودها الاحترام والتقدير ,Ardahaey,2012, (Marjani &125) (Gumusluoglu,) et,al,2012, 9) .

- العدالة التنظيمية تعمل على تحفيز المشاركة في المعرفة وزيادة التعلم 337 (Ardakani,2012,) .وتعد العدالة التنظيمية من المرتكزات المهمة لجودة بيئه العمل والمتمثلة (الثقة والولاء للقيادة، سلوك المواطنة التنظيمية، وتحسين الأداء ورضا الزبون وتقليل الصراع) .

- تساعد العدالة التنظيمية على اكتشاف حالات الفساد داخل المنظمة (Seifert , 2006, 18).وتعمل على تحقيق الموازنة بين مصالح الجميع داخل المنظمة (المحمود،٢٠٠٧، ٩٣).

- وفي دراسة اجراها (Elovaino,et,al,2009) وجدوا بان عدم العدالة لا تؤثر فقط في اتجاهات وسلوكيات العاملين، وانما على صحة العاملين وتسبب الامراض النفسية والتي تنعكس على صحة القلب نتيجة للتعرض للظلم لمدة طويلة، وتنجم عنها مشاكل في النوم ومن ثم يؤثر في الجهاز المناعي وعمليات التمثيل الغذائي، ويزيد من احتمالات الإصابة بالذبحة الصدرية وانسداد في الشرايين والكآبة مما قد يؤدي إلى الشلل او الوفاة (Elovaino,et,al,2009,p334) وعدم العدالة يؤدي إلى زيادة حوادث العمل وانخفاض جودة المنتج وزيادة تكاليف الصيانه العلاجية،لذا كان من حكم أولى وكما اقترح (Somers,2009) التركيز على معالجة الظلم في المنظمات قبل الشروع في تطبيق العدالة التنظيمية (Greenberg,2009,P 235).

- العدالة التنظيمية تزيد الاداء التنظيمي وتقلل من الاعمال السلبية والعدائية (Chao, et, al,) (2011,P2503) .

وترى الباحثة ان فوائد العدالة التنظيمية عديدة ،لأنها تتيح للموظفين التنبؤ والسيطرة على النتائج فهي توفر قدرأ أكثر من اليقين حول المستقبل . اضافة الى الفوائد الاقتصادية وشبه الاقتصادية (المصالح) لان الناس يريدون الانصاف كنتيجة للجهود المبذولة وهو الشيء الذي يحبه الناس ويشعرهم بالسعادة . مع الحفاظ على الكرامة الشخصية والثقة بالنفس وباقي الاعتبارات الاجتماعية كالمكانة والسمة اضافة الى الاحساس بالولاء للقيادة والالتزام والرضا الوظيفي.

٣- أنواع العدالة التنظيمية: Organizational justice types : أول من استخدم مفهوم العدالة التوزيعية (Homans,1961) أذ وصفها ضمن مفهوم الحرمان النسبي (Relative Deprivation) وقد لوحظ إن العديد من أفكار (Homans) قد طورت من قبل (Adams,1965) وأول من استخدم مصطلح العدالة الإجرائية كان (Thibant & welker,) (1974) للإشارة إلى النتائج النفسية والاجتماعية المترتبة على تنوع الاجراءات (Farahbod (Cole,et,al,2010: 368) (Tziner,et,al2011: 68) وصنف (et,al,2012, 394). (Jamaludin,2007, 3) (Barclay, et,al,2005, 3) (Cropanzano ,et.al ,2007 :34) (5) (عطوي, ٢٠٠٧, ١٧١) (شعبان,٥,٢٠١٠) (علي,٢٠١٢, ٩) العدالة التفاعلية بشكل أكثر حداثة من خلال تقسيمها الى نوعين والتي تم اعتمادها في هذا البحث وهي:عدالة العلاقات الشخصية والعدالة المعلوماتية. والعدالة التفاعلية تعني شعور الفرد العامل بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل مسؤوله المباشر(الطحيح & محمد,٨٥,٢٠٠٣) (Greenberg,1990, 841) . وأضاف (الفهداوي & القطاونة,١١,٢٠٠٤) (البشاشة,٤٢٩,٢٠٠٨) نوعين آخرين للعدالة التنظيمية فضلاً عن الأنواع الثلاثة الرئيسة (التوزيعية، والاجرائية، والتفاعلية) وهما :

١.العدالة التقييمية: وهي درجة شعور الفرد بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل وتم اعتمادها في هذا البحث لاهميتها.

٢.العدالة الأخلاقية: هي درجة شعور الفرد بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة .

ان انواع العدالة التنظيمية وفقا لدراسات (judge&Colquitt,2004:396) (عطوي,٧,٢٠٠٧) اربعة انواع هي :- (Distributive , procedural , interpersonal , and informational justice)،بينما اعتمد الباحثين(سعود&السلطان,٢٠٠٩, ١٣) (صبري,٢٠٠٩, ١٨،) (عبود,٦٧,٢٠١٢) (بابجودة,٣,٢٠٠٩) تصنيف اخر تضمن اربعة انواع للعدالة التنظيمية هي (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية)،وتأسيساً على ما سبق نلاحظ بأن هناك تقارب بين وجهات نظر الباحثين في تحديد أنواع العدالة التنظيمية الرئيسة ولأغراض البحث الحالي سوف نعلمد الأنواع الخمس الآتية :

-العدالة التوزيعية Distributive Justice : هي شعور الافراد بعدالة نظام الرواتب والاجور وتوزيع مكواته على وفق عبء العمل والمهمات والمسؤوليات المطلوبة، وهي المكون الأول للعدالة التنظيمية وسميت بالعدالة التوزيعية لأنها تعمل على توزيع التخصيصات. وتشمل العدالة التوزيعية عدالة توزيع المرتبات وتوزيع المكافآت وباقي التعويضات المادية والمعنوية والتي تعتمد على ملاءمة النتائج (Cropanzano, et.al ,2007 :34).

-العدالة الاجرائية: Procedural Justice: هي شعور العاملين بعدالة إجراءات العمل والقرارات التي تتخذ والمشاركة بالمعلومات وتحسين نوعية القرارات، وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين والتخفيف من مقاومة التغيير بين العاملين (Campbell & Finch,2004, 182) وقد حدد (الصيرفي,٢٠٠٩, ٣٠٢) مكونات عدالة الاجراءات في ثبات ودقة الاجراءات ، وصحتها وواقعيتها وعدم التحيز في تطبيقها.

- العدالة المعلوماتية: Informational Justice: وتعني مدى إحساس بعدالة التفسيرات أو التبريرات التي تقدمها الإدارة للأفراد كمعلومات، حول الإجراءات المستخدمة، والمخرجات

الموزعة وطرائق تحديد كل منهما، وتهتم بالتفسير حول سبب استخدام الإجراءات بطريقة معينة (السعود، سلطان، ٢٠٠٩، ٢٠٢) وتسمى العدالة الاخبارية كونها تعني تبادل المعلومات ذات الصلة مع الافراد واخبارهم بكل مايتعلق بعملهم (Cropanzano, et,al, 2007, 34).

-عدالة العلاقات الشخصية Interpersonal Justice: وهي الدرجة التي تعامل فيها الإدارة الأفراد بلطف ونبل وإحترام (Colquitt,2001: 388) (Colquitt,et,al,2001: 427) كونها تبين طبيعة علاقة العامل بالمنظمة وتعكس الدرجة التي فيها العاملين يعاملون بأدب وبشكل صحيح من قبل المسؤول المباشر (Mollahosseini, 2012: 302) وتعني معاملة السلطات الافراد بروح المجاملة، والكرامة، والامانة، والحيادية عند تشريع قانون او اصدار تعليمات او توزيع نتائج (Cropanzano, et,al,2007, 34).

- العدالة التقييمية Evolutional Justice:هي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق الافراد ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة ، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي (السعود، السلطان، ٢٠٠٩، ٢٠٣) ومثلما هناك حاجة ملحة لعدالة توزيع الاجور في المنظمات كذلك عملية تقييم الاداء مهمة جداً مهما كانت عيوبها فهي الطريقة الوحيدة للمساعدة في تحقيق النتائج المرضية كونها ترتبط بمكافئة النتائج (Mahapatro,2010 , 105).

المبحث الثالث (الاطار التطبيقي)

اولاً: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث: تهدف هذه الفقرة إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (T-Test)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر أو مساوية لقيمة (t) الجدولية، وإذا كانت قيمة (t) المحسوبة اصغر من قيمة (t) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (١%)، ويتضمن هذا المبحث قياس علاقة الارتباط التي تضمنتها الفرضية الرئيسة الاولى ، وقد استخدمت الباحثة لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ، وعلى النحو الآتي :

اختبار الفرضية الرئيسة الاولى للبحث : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وانواع العدالة التنظيمية بكافة انواعها)
يشير الجدول (٥) الى نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية(x) وانواع العدالة التنظيمية (y) ، مع قيمة (t) المحسوبة .

جدول (٥) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية (x) وانواع العدالة التنظيمية (y)

علاقة الارتباط	انواع العدالة التنظيمية (y)	درجة الحرية	قيمة (t) الجدولية
ابعاد القيادة التحويلية	r	113	3.468
	t		
مستوى المعنوية (0.01)		N= 115	

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول (٥) بان هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ابعاد القيادة التحويلية وانواع العدالة التنظيمية اذ كان معامل الارتباط (0.99) وهي قيمة عالية تعكس وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (99%) ، وقيمة (t) المحسوبة البالغة (30.5) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (3.468) عند مستوى معنوية (0.01) مما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط الايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية وانواع العدالة التنظيمية ، بان زيادة اهتمام الكليات عينة البحث بابعاد القيادة التحويلية سوف يكون له انعكاسات ايجابية على تحقيق انواع العدالة التنظيمية .وتاسيسا على ما تقدم ، تقبل الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وانواع العدالة التنظيمية)

جدول (٦) ترتيب علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وانواع العدالة التنظيمية

الترتيب	قيمة (t) المحسوبة	معامل الارتباط	البعد
الاول	125.8	.99	الاستثارة الفكرية
الثاني	77.8	.99	الاعتبارات الفردية
الثالث	72.8	.98	التمكين
الرابعة	53.2	.98	الدافعية الالهامية
الخامسة	39.9	.96	التأثير المثالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.20

يتضح من الجدول (٦) ما يأتي :

١- اعلى النسب في نتائج الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية كان في بعد الاستثارة الفكرية.

٢- اقل نسب الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية كان في بعد التأثير المثالي .

جدول (٧) نتائج الارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية وانواع العدالة التنظيمية

الابعاد	العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة المعلوماتية	عدالة العلاقات الشخصية	العدالة التقويمية
القيادة التحويلية	0.99	0.95	0.96	0.94	0.96	0.95
التأثير المثالي	0.96	0.93	0.93	0.99	0.93	0.91
الدافعية الالهامية	0.98	0.98	0.97	0.96	0.93	0.92
الاستثارة الفكرية	0.99	0.96	0.98	0.95	0.99	0.98
الاعتبارات الفردية	0.99	0.93	0.96	0.95	0.99	0.99
التمكين	0.98	0.97	0.99	0.89	0.96	0.98

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

ثانياً:- اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث :تهدف هذه الفقرة إلى اختبار تأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بشكل منفرد ومجتمع في المتغير المعتمد (العدالة التنظيمية) وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار البسيط ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية

(0,01%) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد، وبناء على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف البحث من خلال الفقرات الآتية:-

افادت الفرضية الرئيسية الثانية (بوجود علاقة تأثير بين ابعاد القيادة التحويلية وانواع العدالة التنظيمية جملةً وتفصيلاً) . وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة بين القيمة الحقيقية للمتغير (Y) العدالة التنظيمية و القيادة التحويلية (X) وكانت معادلة الانحدار كالاتي :

$$Y = a + B * X$$

$$\text{العدالة التنظيمية} = 0.998 + 0.736 \text{ القيادة التحويلية}$$

جدول (٨) تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة التحويلية في العدالة التنظيمية

الابعاد	Constant	القيادة التحويلية		قيمة (F)	معامل التفسير R^2
		x	B		
العدالة التنظيمية	A	B			
Y	0.998	0.736		929.31	0.997
				مستوى المعنوية = 0.01	
				N=115	

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يتضح من نتائج الجدول (٨) الآتي:-

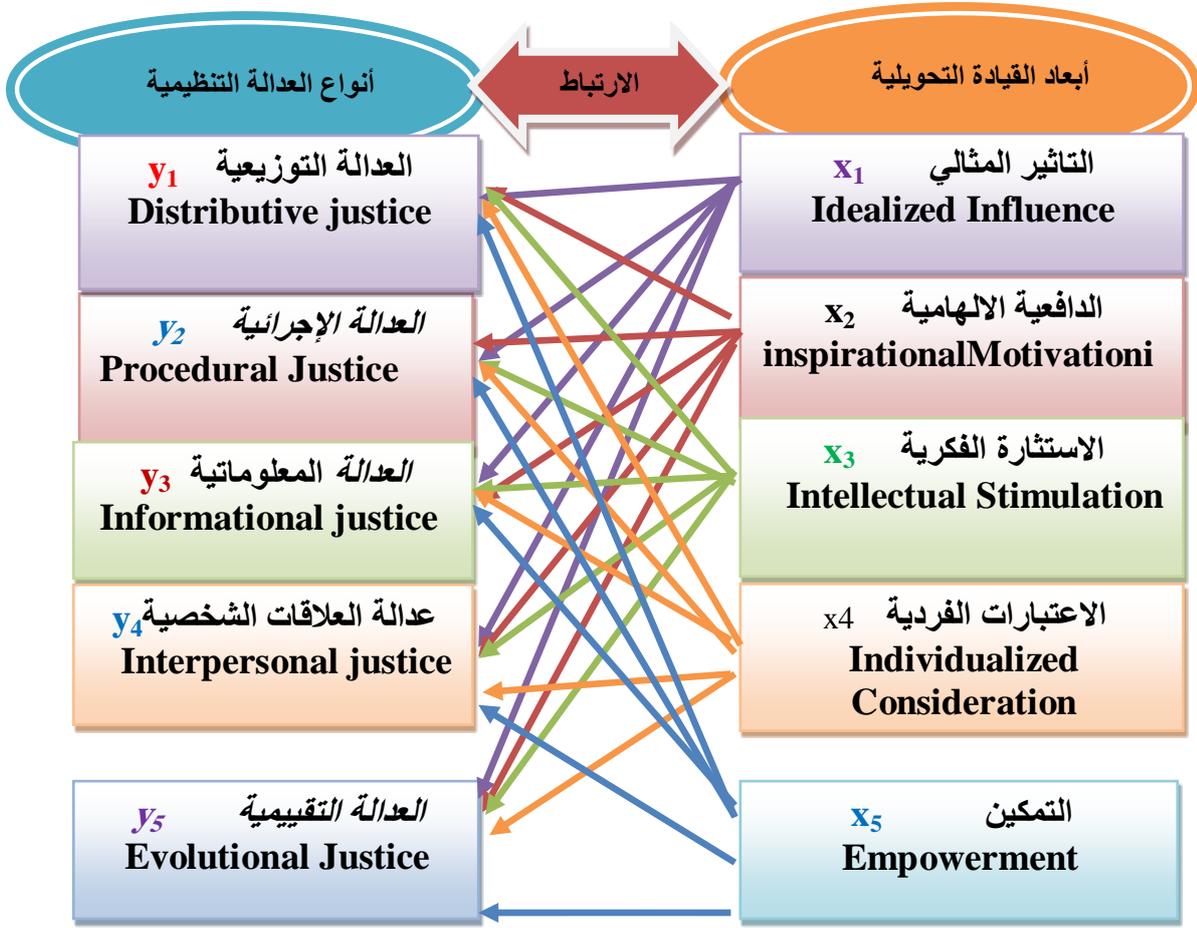
أ- ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (929.31) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.82) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ($B=0.736$) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحدة واحدة من ابعاد القيادة التحويلية يؤثر في العدالة التنظيمية بمقدار (0.736)، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط .
وبناء على ذلك تكون ابعاد القيادة التحويلية (X) ذات تأثير ذو دلالة معنوية في العدالة التنظيمية (Y) ان قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.997) ، وهذا يوضح ان ابعاد القيادة التحويلية (X) تفسر ما نسبته (99.7%) من التغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية (Y) . اما النسبة المتبقية تعود الى مساهمة متغيرات اخرى خارج البحث الحالية .

جدول (٩) نتائج علاقة التأثير بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية

الابعاد	العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة المعلوماتية	عدالة العلاقات الشخصية	العدالة التقويمية
القيادة التحويلية	0.98	0.96	0.96	0.88	0.85	0.96
التأثير المثالي	0.96	0.79	0.96	0.72	0.94	0.97
الدافعية الإلهامية	0.98	0.98	0.95	0.96	0.80	0.95
الاستثارة الفكرية	0.99	0.93	0.96	0.94	0.77	0.95
الاعتبارات الفردية	0.99	0.94	0.98	0.90	0.88	0.99
التمكين	0.98	0.96	0.96	0.90	0.89	0.97

الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

- ومن الجدول اعلاه نجد ان اعلى نسب التأثير كانت في بعدي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية مع العدالة التنظيمية اجمالاً، وان اقوى تاثير لانموذج القيادة التحويلية اجمالاً في انواع العدالة التنظيمية كان في العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التقييمية وقلها تبين في نوعي العدالة المعلوماتية وعدالة العلاقات الشخصية.



معامل التفسير R2	
$R^2(XY)=$ <u>0.997</u>	$R^2(X3Y4)=0.77$ 0
$R^2(X1Y1)=0.793$	$R^2(X3Y5)=0.95$ 4
$R^2(X1Y2)=0.963$	$R^2(X4Y1)=0.94$ 2
$R^2(X1Y3)=0.727$	$R^2(X4Y2)=0.98$ 4
$R^2(X1Y4)=0.946$	$R^2(X4Y3)=0.90$ 1
$R^2(X1Y5)=0.976$	$R^2(X4Y4)=0.88$ 0
$R^2(X2Y2)=0.953$	$R^2(X4Y5)=0.99$ 3
$R^2(X2Y3)=0.962$	$R^2(5Y1)=0.961$
$R^2(X2Y1)=0.982$	
$R^2(X2Y4)=0.802$	
$R^2(X2Y5)=0.957$	
$R^2(X3Y1)=0.938$	
$R^2(X3Y2)=0.969$	
$R^2(X3Y3)=0.948$	

قيمة t المحسوبة	
$t(xy)=$ 39.9	$t(x4y1)=$ 28.7
$t(x1y1)=$ 27.5	$t(x4y2)=$ 39.0
$t(x1y2)=$ 27.6	$t(x4y3)=$ 34.9
$t(x1y3)=$ 92.7	$t(x4y4)=$ 96.8
$t(x1y4)=$ 28.7	$t(x4y5)=$ 81.8
$t(x1y5)=$ 23.8	$t(x5y1)=$ 45.8
$t(x2y1)=$ 56.7	$t(x5y2)=$ 101.4
$t(x2y2)=$ 45.5	$t(x5y3)=$ 21.6
$t(x2y3)=$ 39.0	$t(x5y4)=$ 42.2
$t(x2y4)=$ 27.0	$t(x5y5)=$ 63.8
$t(x2y5)=$ 27.0	
$t(x3y1)=$ 35.6	
$t(x3y2)=$ 53.2	
$t(x3y3)=$ 34.9	
$t(x3y4)=$ 75.5	
$t(x3y5)=$ 50.4	

	T الجدولية = 3.468

المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

اولاً : الاستنتاجات Conclusions: تتناول هذه الفقرة اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث والمبينة في الاتي:

١- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وأنواع العدالة التنظيمية وهذا يعني إن أبعاد القيادة التحويلية التي جرى اعتمادها تساعد على تحقيق العدالة التنظيمية وكان أعلى ارتباط كان مع العدالة الإجرائية وعدالة العلاقات الشخصية ، مما يدل على أهمية هذين النوعين في تحقيق العدالة التنظيمية وقل علاقة ارتباط كانت مع العدالة المعلوماتية .

٢- حقق بعدي الاعتبار الفردية والاستثارة الفكرية أعلى قيمة ارتباط مع أنواع العدالة التنظيمية كافة ، أما اقل الأبعاد ارتباطاً بالعدالة التنظيمية فهو بعد (التأثير المثالي) ، وحقق بعد الدافعية الإلهامية أعلى قيم الارتباط مع العدالة التوزيعية ، وقلها مع العدالة التقييمية.

٣- إن أبعاد القيادة التحويلية (X) ذات تأثير ذو دلالة معنوية عالية في انواع العدالة التنظيمية (Y) أما بالنسبة لتأثير كل بعد على أنواع العدالة التنظيمية فقد تم التوصل إلى إن أكثر الأبعاد تأثيراً في العدالة التنظيمية هما بعدي (الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية) وبنسبة (99.0) وقلها تأثير بعد التأثير المثالي (96.0).

ثانياً: التوصيات Recommendations: تتناول هذه الفقرة اهم التوصيات التي توصل اليها البحث والمبينة في الاتي:

١- من الضروري التواصل مع الآخرين وسهولة الاتصال وإتباع سياسة الباب المفتوح لاسيما في زمن تفوح فيه رائحة الديمقراطية ، وهذا مايزيد الشعور بالعدالة المعلوماتية.

٢- إعطاء مؤهل الخبرة الإدارية الأولوية في مسالة الاختيار للمناصب فضلاً عن اعتماد التخصص في إدارة القسم المعني بعيدا عن العلاقات والضغوطات، وذلك لدعم القيادات بشخصيات متمكنة تمتلك التأثير المثالي في العاملين.

٣- العناية بنظام تقييم الأداء وتطوير الاستمارة الحالية الخاصة بتقييم الأداء على وفق المعايير العالمية، وتكييفها مع البيئة العراقية، وخصوصية المواطن العراقي، وحسب طبيعة عمل كل الأقسام والشعب والوحدات وتدريب المسؤولين على تنفيذها.

٤- أن القيادة الجامعية، لن يتسنى لها النجاح، وتحقيق أهداف ، إلا إذا تم تطبيق المبادئ الإدارية المعروفة، وفي مقدمتها التعامل مع الجميع على أساس العدل، والمساواة في التعامل وتوزيع المنافع.

٥- أن تكون الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييمهم أو نقلهم أو انتدابهم أو إعارتهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية وعدالة ونزاهة مطلقة، وبمنأى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة أو المفاهيم النوعية ومن دون أي تمييز مبني على النوع الاجتماعي أو العرق أو الدين وإتباع أسس الجدارة والاستحقاق والتنافسية والتقييد بالصلاحيات والإجراءات المعتمدة.

المصادر :المصادر العربية:

- ١- انيس، ابراهيم، المعجم الوسيط، م. حسن شوقي امين، دار الفكر، بيروت. ١٩٧٣.
- ٢- بابو جودة، ندى بنت حسن محمد، واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة، السعودية-جامعة ام القرى-كلية التربية -قسم الادارة التربوية والتخطيط -رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٩.
- ٣- البشاشة، سامر عبد المجيد، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٤، الجامعة الاردنية، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٤- بعلبكي، منير، قاموس المورد الحديث، دار العلم للملايين، بيروت، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر، الطبعة التاسعة والثلاثون، ٢٠٠٤.
- ٥- التميمي، محمد ياسين رحيم طه، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين والرشيد، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات درجة ماجستير علوم في الإدارة العامة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة العامة، ٢٠٠٩.
- ٦- جواد، شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الاردن، ٢٠١٠.
- ٧- جودة، محفوظ احمد، إدارة الموارد البشرية، ط ١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠١٠.
- ٨- حامد، سعيد شعبان، اثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، دراسة ميدانية، مقدم الى جامعة الازهر، كلية التجارة، مصر، ٢٠٠٦.
- ٩- دحام، غني وعودة، بلال كامل، تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد، ٦٨، المجلد، ٢٠١٢، ١٨.
- ١٠- الدلباني، نهاية، بدير، رامز، الرقيب، احمد-علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية-غزة- قسم ادارة الاعمال-كلية الاقتصاد والعلوم الادارية-جامعة الازهر-غزة فلسطين- مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية) المجلد (٢٧)(٤)-
nihaya45@hotmail.com ٢٠١٣
- ١١- الذهبي، جاسم محمد، العزاوي، نجم عبد الله، "مبادئ الادارة العامة، منظور استراتيجي شامل، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للتجهيز الطباعي والاستنساخ -العراق، ٢٠٠٥.
- ١٢- الزبيدي، بلال كامل، تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي، دراسة استطلاعية لعينة من مدراء مصرف الرافدين ببغداد، ٢٠١٠.
- ١٣- الزبيدي. ناظم جواد عبد سلمان، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية. اطروحة دكتوراه (غير منشورة) في فلسفة ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٧.
- ١٤- السعود، راتب و سوزان، السلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، عمان - الأردن المجلد / ٢٥ العدد، ١-٧، ٢٠٠٩.

- ١٥- السكارنة، بلال خلف، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن ٢٠١٠.
- ١٦- سيد احمد، ياسر، القيادة فن ومهارة، دار البيان، الكويت، ٢٠٠٩.
- ١٧- شعبان، عبد الكريم هادي، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، دراسة تطبيقية، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠١٠.
- ١٨- الشعور، علي محمد، "العلاقة بين العوامل البيئية والخصائص والادوار القيادية واثرها في رسم استراتيجية لتنمية القيادات الادارية العليا في الجمهورية اليمنية"، اطروحة دكتوراه في فلسفة الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٠.
- ١٩- الشكرجي، اسماء طه نوري، تأثير كل من العدالة والثقة المنظمة في الاحتراق النفسي للعاملين دراسة استطلاعية لآراء لعينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٨.
- ٢٠- صبري، قادر محمد، العدالة التنظيمية واثرها في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الموصل-كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٠٩.
- ٢١- الصيرفي، محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات) الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٩.
- ٢٢- الطائي، علي حسون والجبوري، علياء جاسم: دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل: دراسة تشخيصية في شركة المشاريع النفطية (وزارة النفط): مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد المجلد ١٦، العدد، ٢٠١٠، ٦٠.
- ٢٣- الطحيح، سالم مرزوق، ومحمد، علي حسين، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، العدد ٩٤، مسقط، عُمان. ٢٠٠٣.
- ٢٤- العاني، ماهر سفيان، جواد - شوقي ناجي، العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، دار اثناء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الشارقة، مكتبة النهضة المصرية، المعهد القومي للإدارة العليا، ٢٠٠٨.
- ٢٥- عباس، علي، ادارة الموارد البشرية الدولية، الطبعة الاولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ٢٠٠٨.
- ٢٦- عبود، علي سكر، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين والمدرسين في محافظة الديوانية-المعهد التقني، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية- المجلد ١٤ العدد ٤، ٢٠١٢.
- ٢٧- العبيدي، نداء جواد، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ٢٤، ٢٠١٢.
- ٢٨- العرايضة، رائدة هاني، مستوى القيادة الاخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، ٢٠١٢.
- ٢٩- العرايضة، رائدة هاني، مستوى القيادة الاخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، ٢٠١٢.

- ٣٠- العطوي، عامر علي حسين، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد ١٠، العدد ١، ٢٠٠٧.
- ٣١- العلاق بشير عباس، معجم المصطلحات العلوم الادارية الموحدة، معجم انكليزي، عربي، الطبعة الاولى، ١٩٨٣.
- ٣٢- علي، حيدر حمودي، أختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة/ مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، المجلد ٢٦٠- الاصدار (٧) ص ٢٨-٦٠ جامعة بابل-٢٠١٢.
- ٣٣- الغامدي، عبدالمحسن بن عبد الله بن علي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، ١٤٣٢ هـ - ٢٠١١ م.
- ٣٤- الغزالي حافظ عبد الكريم ، :اثر القادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية:رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط الاردن ، ٢٠١٢.
- ٣٥- الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت احمد، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٤، العدد ٢، القاهرة، مصر، ٢٠٠٤.
- ٣٦- القيسي، فاضل حمد والطائي، علي حسون، الادارة الاستراتيجية (نظريات-مداخل-امثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٣.
- ٣٧- الكردي ،موسى محمد،ملاح ومراحل النزاع في بيئة العمل ،معهد الادارة العامة،التنمية الادارية،العدد ١٠٥-ربيع الاخر-٢٠١٣.
- ٣٨-كنعان نواف ، القيادة الإدارية، دار الثقافة:عمان، ط٣ ، ١٩٩٩.
- ٣٩-المحمود، سعد فاضل عباس، العلاقة بين الأنواع المنظمة وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسة الإدارة الذاتية، في جامعتي الموصل ودهوك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٧.
- ٤٠- المرسي، جمال الدين محمد وادريس ، ثابت عبد الرحمن ، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة ،طبع ونشر وتوزيع الدار الجامعية ،الاسكندرية.٢٠٠٥.
- ٤١- المسعودي ، محمد أصعب بكال ،. العلاقة بين مقدرات الأبداع السراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة . دراسة تشخيصية تحليلية لأداء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية العراقية . كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، ٢٠٠٧.
- ٤٢- نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار، الطبعة الاولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن،٢٠١٢
- ٤٣- وادي،رشدي عبد اللطيف،العدالة التنظيمية ،دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في غزة ،٢٠٠٧،الجامعة الاسلامية @iugaza.edu.ps-Gaza-rwady.

المصادر الاجنبية:

- 1- Pillai, Rajnandini, Sca.ndura ,Terri-A, Williams, Ethlyn A Leadership and Organizational Justice : Similarities and Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 00472506, 1999 4th Quarter
- 2- Gerome, Stephen-Coleman(2008).An, Examination of relation ships, between Transformational Leadership behavior and Interactive Justice,Perceptions among membership of a local chapter of human resource-professionals .Ph.D.thesis . Capella University.
- 3- Rokhman Wahibur 1 and Arif Hassan 2 ,Transformational Leadership and Work Outcomes: Organizational Justice as Mediator, *World Review of Business Research* Vol. 2. No. 4. July 2012. Pp. 164 – 171
- 4- Yilmaz,K&Tasdan,M(2009) Organizational-Citizenship-And Organizational -Justice In Turkish Primary Schools. *Journal of Educational Adminis tration*,47(1),108-126.
- 5- Burns, J,M. (1978), *Leadership* , Harper and Row, New York
- 6- Bass,B.M,(1985),*leadership and performance Beyond Expectations* . (New York: free press).
- 7- Jens Rowold, and Wolff Schlotz, University of Southampton, United Kingdom *Journal Of Organizational Analysis*,8(1)68-88 Academic,Citation:Transformational,and,TransactionalLeadership and Followers' Chronic Stress," *Kravis Leadership Institute, Lead ership Review*,2009
- 8- Chaudry, S., *Management 21C*, London: Person Education, 2000.
- 9- Williams, M., *The War of Talent*, London: IPD, 2000.
- 10- Bass, B .M, & Avolio ,B .J.(1994) Introduction .In.B.M. Bass &B.J. Avolio (Eds), *Improving-organizational-effectiveness-through-transformational-leadership* (pp1-9) Thousand -Oaks, CASage - publication
- 11- Rafferty Alannah. E. & Mark. A. Griffin, Dimensions of transfor mational leadership :conceptual and empirical extensions, *The leadership Quarterly*(15)(2004)329-354
- 12-Avolio ,B. ,J., Bass, B.,& Jung, D.I.“Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor-leadership ,Questionnaire-*Journal-of-Occupational, and Organizatio nal Psychology*, (1999), (72), P.P. 441-462.
- 13- Leithwood K (1994). *Leadership for school restructuring. Educ. Adm. Q.*,30(4): 498-518.

- 14- Leithwood, P, Hallinger, G, Furlong, M, Grann, W. R & Seashore (1998) Eds -. Second international Handbook of Educational Leadership and Administration (Dordrecht, The Netherlands, Kluwer Academic press).
- 15- Schermerhorn, J. R, Management and Organizational Behavior, USA, John Wiley & Sons., 1996.
- 16- Yukl, Gary- Leadership in Organizations , sixth edition- Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 2006.
- 17- Asgari. Ali & Silong. Abu Duud & Ahmed. Aminah & Sama. Abu Bahaman (2008) "The Relationship between Transformational Leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviours" European Journal of Social Sciences vol (6) N(4) authentic leadership development, the leadership Quarterly, Vol. 16, 395-417
- 18- Petran Michael Paul An Exploratory Study Of Executive Transformational Leadership Wisdom, And Emotional Intelligence In Management Process Turnaround Situations April, (2008), Pepperdine University, Doctor Of Education United States Code.
- 19- Shu-Chuan Lin¹, Huo-Tsan Chang², Farn-Shing Chen³ and Ying-Ming Lin⁴ Study on the effects of transformational leadership by managers and organizational justice consciousness on organizational citizenship behavior of high-tech electronics industry in Taiwan African Journal of Business Management Vol. 5(7), pp. 2930-2941, 4 April, 2011.
- 22- Loon, Mark., Yet Mee Lim, Teck Heang Lee, Cai Lian Tam Management Research Review: Emerald Article (2012) Vol. 35 Iss: 3. 23-
- 23- Chun- Fang Chiang and Yi-Ying Wang, The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust, 2012, Research, Article
- 24- Greenberg, J, the Ohio State University (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow- Management. vol. no. 2.
- 25- Greenberg, Jerald (2009) Applying Organizational Justice: Questionable Claims, and Promising Suggestions, Industrial and Organization Psychology, No. 2, pp. 230-241
- 26- Elovainio, M, Bosk, Linna, A, Kivimäki, M., Ala-Mursula, L, Pentti, J; & Vahtera, J, (2005), "Combined Effects of Uncertainty and

ganizational Justice on Employee Health:TestingThe Uncertainty Management Model of 24. Fairness Judgments among Finnish Public sector Employees", Social Science and Medicine, Vol.61.

- 27- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A., (2007), Organizational Behavior, 12th ed, Person, Prentice Hall, New Jersey.
- 28- Rupp,Deborah,E.,Wright,Patrick,M.,Aryee, Samuel& Luo, Yadong, (2011), Special Issue on 'Behavioral Ethics, Organizational Justice, and-Social-Responsibility-across-Contexts', Management-and Organization Review, Vol.7, No.1.
- 29- Ardakani ,Samad Ranjbar, (2012), The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing Intention, Journal of American Science,Vol.8, No.2, .
- 30-GumusluogluL ale .,Karakitapoğlu-Aygün, Zahide & Hirst, Giles, (2012), Transformational Leadership and R&D Workers' Multiple Commitments: Do Justice and Span of Control Matter? <http://ssrn.com/abstract=2016754>.
- 31- Owolabi, Ademola B,(2012)Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intentionof Health Workers in Ekiti State, Nigeria, Research in World Economy Vol. 3, No. 1,pp.28-34. www.sciedu.ca/rwe.
- 32- Seifert,Deborah Lynn,(2006),The Influence of Organizational Justice,on the Perceived Likelihood of Whistle -Blowing, A-Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor fPhilosophy, college of Business, Washington State University.
- 33- Elovaino,Marko.,Ferrie, Jane E.,Gimeno,David.,and et al ,(2009), Organizational Justice and Sleeping Problems: The Whitehall II Study, American, Psychosomatic, Society,P sychosomatic Medicine No. 71, pp.334-340.
- 34- Chao Chih-Yang,Yong-Shun Lin,Yu-Lin Cheng* and Yi-Chiao Tseng ,Full -Length -Research, Paper, Employee innovation, supervisory,leadership organizational-justice,and-organizational-culture-in-Taiwan's manufacturing industry, African Journal of Business,Management-Vol.5-(6),pp.2501-2511, 18 March, 2011.

- 35- Farahbod. F, Azadehdel.M ,M.R Dizgah, Jirdehi.M.N.(2012)
"Organizational citizenship behavior: The role of
organizational justice and leader–member exchange -
Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in
Business;Jan2012, Vol. 3 Issue 9, p893,Academic Journal
- 34- Tziner . A, Bar. Y, Oren. L, Kadosh .G(2011)"Corporate
Social,Responsibility, Organizational Justice and Job
Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?" vVol. 27.
- 35- Cole.M.S, Bernerth j.B, Frank Walter and Daniel T. Holt (2010),"Organizational Justice and Individuals' Withdrawal :
Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion" Journal of
Management Studie
- 36- Jamaludin,Z,(2007)" Perceived Organizational Justice And
Its Impact ToThe Development Of Commitments: A
Regression Analysis" .
- 37- Barclay,L.,Skarlick, D, Pugh,C.,(2005), Exploring the Pole of
Emotions in Justice Perceptions an Retaliation , Journal of
Applied Psychology, Vol.90, No.4.
- 38- Cropanzano Russell, David E. Bowen, and Stephen W.
Gilliland, The Management of Organizational Justice,
Executive Overview-,2007.
- 39- Judge Timothy A. and Colquitt Jason A. -Organizational
Justice and Stress -University of Florida: Journal of Applied
Psychology Copyright by the American Psychological
Association:2004, Vol. 89,No.3,395–404.
- 40-Campbell,L.,&Finch,E,(2004),Customer-Satisfaction-and
organizational-
ustice,Facilities,Vol.22,No.718
- 41-Colquitt, J., (2001),"On the Dimensionality of Organizational
Justice : AConstruct Validation of a Measure", Journal of
Applied Psychology.Vol.86, No.3 386-400..
- 42- Colquitt, J.,Conlon, D.,Wesson, M.,Porter, C&YeeNg,
K.,(2001), "Justice athe-Millennium:A Meta- Analysis Review
of 25 Years of Organizational Justice Research", Journal of
Applied Psychology,Vol.86, No.3.
- 43-Mollahosseini.A,Karnama,Mirhosseyni,M.S.L(2012) Investigating the Relationship between Perception of Justice and Customer-Oriented Boundary Spanning Behaviors

- 44-Mahapatro,Bibhnti,Bhusan-Human Resource Management,
New Age international ,publishs, New Delhi-2010-new
agepublishers.com
- 45-Bies, R.L .and Shapior, D.L. ,"Voice and justification :Their
influence on procedural fairness judgments", Academy of
Management Journal, Vol.(31),No.(4) , 1988.
- 46-Tat, Cristina-loana, Leadership and Organizational Justice.A
Review and Case Study1 Romanian Journal of Psychology,
2011,Volume 01, Number 01,01 – 08
- 47- Higgs,M.,& Rowland, D.,"Building change leadership
capability: the-quest-for-change-competence"Journal of
change management, (2000), 1,2; p 116-131.