

## العدالة التنظيمية استراتيجية مؤثرة لمواجهة السلوكيات الانتقامية لدى العاملين

أ.د. ضرغام علي العميدي

الباحث علي عبيد براك

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

### المقدمة:

تناول البحث دراسة دور العدالة التنظيمية في الحد من السلوك الانتقامي، وتمثلت مشكلة البحث في زيادة تأثير غياب العدالة التنظيمية على ردود فعل الافراد وسلوكياتهم ومن ثم فأنها تؤثر بشكل كبير على أدائهم ونظراً لهذا فأن عدم تطبيق العدالة التنظيمية من قبل المديرين في المنظمات يمكن أن ينتج عنه بعض السلوكيات السلبية في مكان العمل للتعبير عن رفض الظلم ومن هذه السلوكيات هو السلوك الانتقامي، وتم الاهتمام بهذه المتغيرات للدراسة لمحاولة الحد من هذه الظاهرة أو القضاء عليها. ويهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والحد من السلوك الانتقامي، باختبار وقياس تأثير العدالة التنظيمية في الحد من السلوك الانتقامي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تعدادها (٨٢) فرداً يعملون في مستشفى الحكيم العام وتم جمع البيانات عن طريق توزيع الاستبانة عليهم وتم تحليل البيانات عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS.٧٢٣.

### المبحث الاول/ منهجية البحث:

اولاً:- مشكلة البحث:

يعد قطاع الخدمات الصحية من أهم القطاعات في المجتمع وأكثرها حيوية، نظراً لأنه يخدم أعداداً كبيرة من فئات الشعب المختلفة، يؤدي دوراً هاماً وأساسياً في تقديم الخدمات الصحية للمواطنين. كما أن هذا

القطاع يهتم بأثمن وأعلى ما يمتلكه المجتمع وهو صحة الفرد. حيث اتضح للباحث من خلال الزيارات الميدانية التي أجراها في المنظمة مع الملاكات الصحيّة من الأطباء وهيئة التمريض والموظفين في المستشفى المبحوث، أنهم يشعرون بعدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، والتحيز في اتخاذ الإجراءات من قبل المديرين، وعدم مشاركتهم في صنع القرارات، مع شعورهم بأن المديرين لا يعاملونهم باحترام وتقدير. وقد تبين للباحث أيضاً أنهم يعانون من عدة ضغوط في عملهم بسبب بعض الاجراءات التنظيمية التي تشعرهم بعدم التعامل معهم بعدالة. واستناداً لما تقدم ارتأى الباحث ان يسعى لإيجاد بعض الحلول اللازمة لمعالجة تلك المشكلة في المنظمة المبحوثة وذلك من خلال دراسة أبعاد العدالة التنظيمية واهميتها في الحد من تنامي السلوك الانتقامي ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الخمسة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والعدالة الزمنية، والعدالة المكانية)، والحد من السلوك الانتقامي الذي يحدث لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

ومن ثم يمكن بيان مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور العدالة التنظيمية في الحد من السلوك الانتقامي في المنظمة المبحوثة ؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كما يأتي:

- ١- ما هو دور العدالة التوزيعية في الحد من السلوك الانتقامي في المنظمة المبحوثة ؟
- ٢- ما هو دور العدالة الاجرائية في الحد من السلوك الانتقامي في المنظمة المبحوثة ؟
- ٣- ما هو دور العدالة التفاعلية في الحد من السلوك الانتقامي في المنظمة المبحوثة ؟
- ٤- ما هو دور العدالة الزمانية في الحد من السلوك الانتقامي في المنظمة المبحوثة ؟
- ٥- ما هو دور العدالة المكانية في الحد من السلوك الانتقامي في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً:- أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من أنه يتناول متغيرين هامين على مستوى الدراسات السلوكية والاجتماعية والإنسانية، وهما العدالة التنظيمية والسلوك الانتقامي.

كما ان تطبيق نظرية العدالة في المنظمات من خلال موضوع العدالة التنظيمية، بأبعادها المختلفة هو شرط اساسي للحفاظ على سمعة المنظمة، وهو كفيل بتحقيق المكاسب المشتركة لكل من المنظمة والعاملين ومن ثم يمكن ان يكون سبباً في الحد من السلوك الانتقامي لدى العاملين، فضلاً عن ان المكتبة العربية تقتصر لإسهامات الباحثين في مجال العدالة التنظيمية لتجنب السلوك الانتقامي اذ لاحظ الباحث من خلال تقصيه للدراسات العربية ندرة هذه الدراسات في هذا المجال ومن ثم فإن هذا البحث يأتي كدعم لغيره من الدراسات السابقة ويضيف اليها دراسة متخصصة يمكن ان يكون لها اثر بالغ في تحسن اداء المنظمات بشكل عام والمستشفيات بشكل خاص.

ثالثاً:- أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في النقاط الآتية :

- ١- بيان مدى تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية، وانعكاس أبعادها المختلفة في المستشفى محل الدراسة
- ٢- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ومدى ارتباط كل منها بالسلوك الانتقامي
- ٣- دراسة مصادر السلوك الانتقامي للعاملين في المستشفى محل الدراسة.
- ٤- التعرف على مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية للحد من السلوك الانتقامي لدى الموظفين في المستشفى.

- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية في مستشفى لدعم مدركات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية، وتخفيض حدة الضغوط لتجنب مخاطر السلوك الانتقامي.

رابعاً:- فرضيات البحث:

بعد ان تم بيان مشكلة البحث واهميته والتعرف على اهدافه التي ينبغي التأكد من تحقيقها وذلك من خلال اختبار فرضيات البحث التي يمكن صياغتها بما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: H1

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والحد من السلوك الانتقامي)

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى H1a (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية والحد من السلوك الانتقامي)

الفرضية الفرعية الثانية : H1b (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية والحد من السلوك الانتقامي)

الفرضية الفرعية الثالثة : H1c (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة التفاعلية والحد من السلوك الانتقامي)

الفرضية الفرعية الرابعة: H1d (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة الزمانية والحد من السلوك الانتقامي)

الفرضية الفرعية الخامسة : H1e (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدالة المكانية والحد من السلوك الانتقامي)

الفرضية الرئيسية الثانية : H2

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعدالة التنظيمية في الحد من السلوك الانتقامي)

الفرضية الفرعية الاولى: H2a (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعدالة التوزيعية في الحد من السلوك الانتقامي)

الفرضية الفرعية الثانية : H2b (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعدالة الاجرائية في الحد من السلوك الانتقامي)

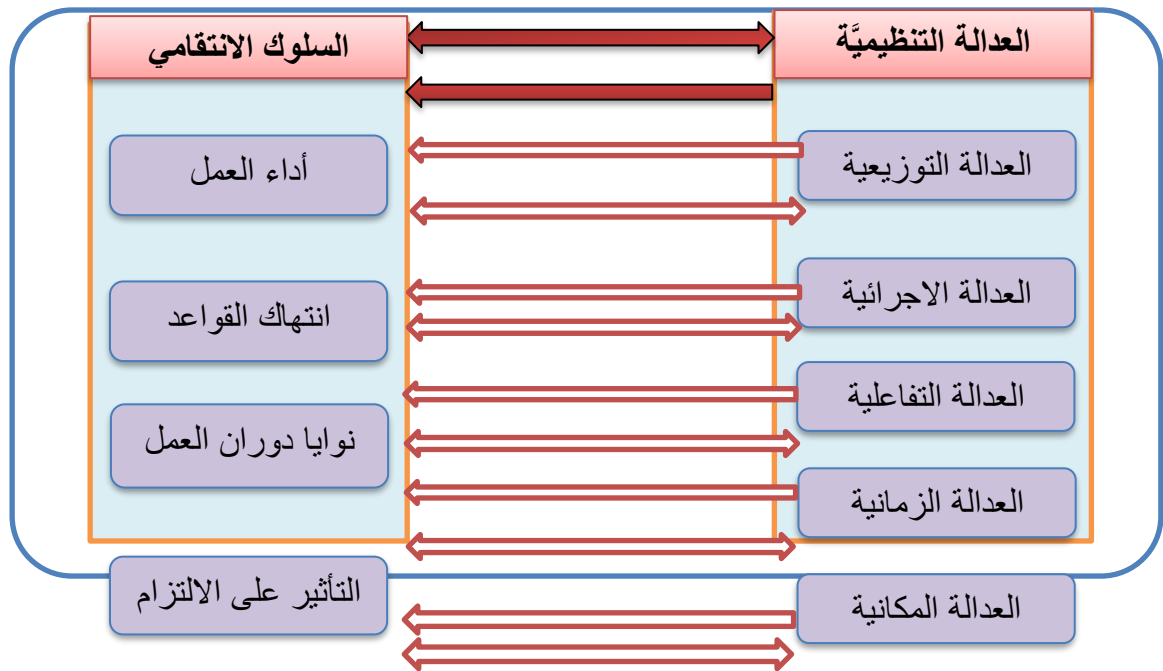
الفرضية الفرعية الثالثة : H2c (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعدالة التفاعلية في الحد من السلوك الانتقامي)

الفرضية الفرعية الرابعة : H<sub>2d</sub> (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعدالة الزمانية في الحد من السلوك الانتقامي)

الفرضية الفرعية الخامسة : H<sub>2e</sub> (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للعدالة المكانية في الحد من السلوك الانتقامي)

خامساً:- المخطط الفرضي للبحث

يظهر المخطط الفرضي للبحث علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية للبحث والتي تتمثل بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وابعاده الخمسة (العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، العدالة التفاعلية ، العدالة الزمانية ، والعدالة المكانية) و المتغير التابع (السلوك الانتقامي) وابعاده الاربعة ( أداء العمل ، انتهاك القواعد ، نوايا دوران العمل ، والتأثير على الالتزام) وذلك حسب الفرضيات التي تمت صياغتها في الفقرة السابقة ويبين الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث:

أولاً: العدالة التنظيمية:

١- مفهوم العدالة التنظيمية: لقد أُلقت البحوث حول العدالة التنظيمية الضوء بشكل كبير على تصور الموظف للعدالة أو الظلم في مكان العمل. وتشكل نظرية العدالة أساس العدالة التنظيمية. لذلك تعد العدالة التنظيمية أداة مهمة في إدارة المنظمات بفاعلية وضمان رفاية الموظفين (Apenkwah, ٢٠١٩, ٨:).

وتمثل العدالة التنظيمية تصورات الأفراد حول السلوكيات العادلة داخل المنظمة وردود أفعالهم السلوكية تجاه هذه التصورات (Bayarcelik & Findikli, ٢٠١٦: ٤٠٤). وعرف (Vanessa et al., ٢٠١٩: ١) العدالة التنظيمية بأنها "شعور الأعضاء بالصلاحية الأخلاقية لكيفية معاملتهم" وتمثل العدالة التنظيمية المعايير الخاصة لكيفية معاملة الموظفين ، (Heung, et al., ٢٠١٧: ٦). وتعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً لنهج الموارد البشرية في المنظمة ، وهو سلوك الموظفين والمديرين التنفيذيين وإدارة السلوك (Stamenkovic, et al., ٢٠١٨: ٤). كما تعبر العدالة التنظيمية عن التصور الذي مفاده أن المنظمة تعامل الموظفين بطريقة منصفة وعادلة (Lamberta, et al., ٢٠١٩: ٢). وتُعرّف العدالة التنظيمية بأنها "مدى معاملة الموظفين بعدالة في مكان عملهم". وبشكل أكثر تحديداً ، تمثل العدالة التنظيمية مزيجاً من توزيع الموارد ومبادئ صنع القرار وممارسات المعاملة التي يختبرها الأفراد بشكل عام بشكل عادل أو غير عادل (Marko, et al., ٢٠١١: ١٦٧٦). ويذكر (Terzi, et al., ٢٠١٧: ٤٨٨) بأن العدالة التنظيمية هي الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المصادر التنظيمية ومجموعة من القواعد الاجتماعية التي تنظم العلاقات بين الافراد ويرى الباحث بأن العدالة التنظيمية هي نوع من أنواع الادراك الفردي أو الجماعي لقوانين وضوابط العمل من خلال التعرف على القواعد المهنية والشعور بتطبيقها بشكل عادل على جميع الموظفين في المنظمة.

٢- أهمية العدالة التنظيمية:

تركز اغلب المنظمات على توفير البيئة الملائمة لموظفيها من اجل الحصول على اداء مميز ينعكس ايجاباً على اداء المنظمة بشكل عام ومن الامور التي يمكن ان تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين هي اعتماد مبادئ العدالة التنظيمية في التعامل مع جميع الافراد بالمنظمة، ولا تتعامل العدالة في المنظمة مع المنفعة في المنظمة فقط ولكن أيضاً مع التوازن العادل للعقوبات والمسؤوليات ( Meral, et al., ٥٨٨ : ٢٠١٥). فعندما يكون لدى الأفراد معلومات عن جدارة السلطة بالثقة، فإنهم سوف يتفاعلون بشكل أكثر إيجابية تجاه النتيجة التي تلقوها من السلطة عندما يعتقدون أن السلطة كانت تستخدم العدالة بدلاً من الإجراءات غير العادلة. (Marko, et al., ٢٠٠٥: ٢٥٠٢).

ومن ناحية اخرى إذا كانت المنظمة التي تقدر أهمية التزام موظفيها كقوة أساسية، وتشعر بالقلق إزاء تأثير مجموعة جديدة من السياسات التي تم تنفيذها، فإن أفضل طريقة لدراسة الالتزام التنظيمي ستعتمد على قياس تصورات موظفيها تجاه العدالة التنظيمية (٢٨٣: ٢٠٠١ Cohen & Charash). كما ان تصورات الموظف عن عدالة المنظمة سيكون لها تأثير على صنع القرار الأخلاقي الخاص بها إذ تتشكل النية الأخلاقية للموظف من خلال إدراكه لإنصاف المنظمة أو نزاهتها ( Meral, et al., ٢٠١٥ : ٥٩٠). كما أكد (١٣٦: ٢٠١٦ Akram, et al) أن المعاملة العادلة تؤدي إلى تحسين التفاعلات الاجتماعية والفعالية التنظيمية الشاملة. كما أن الأفراد يجدون المنظمات جذابة تفاضلياً استناداً إلى مدى التزام المنظمة بتطبيق العدالة (٣٨٣: ٢٠١٥ Cropanzano & Molina). العدالة التنظيمية لديها القدرة على خلق فوائد قوية للمنظمات والموظفين على حد سواء. وتشمل المزيد من الثقة والالتزام وفي المقابل ، بأن الظلم التنظيمي "يشبه المذيبات المسببة للتآكل التي يمكن أن تحل الروابط داخل المجتمع وتؤدي الفرد وتضر المنظمة". (Marko et al., ٢٠٠٥: ٢٥٠٢).

٣- ابعاد العدالة التنظيمية:

لقد تعددت تصنيفات الباحثين بتحديد ابعاد معينه لقياس متغير العدالة التنظيمية ولعل السبب وراء ذلك يعود الاختلاف الثقافي للمنظمات والاجراءات المستخدمة والقوانين المختلفة الا انها تدور في حلقة واحدة وتعتمد في الاساس على تحقيق المساوة بين الافراد.

وعلى الرغم من تعدد النماذج الخاصة بأبعاد العدالة التنظيمية الا ان الباحث تبني نموذج ( Akram, et al, ٢٠١٦ ) لقياس المتغير المستقل للعدالة التنظيمية وذلك لكونه الاقرب الى واقع ميدان البحث ومن ثم ينسجم مع موضوع البحث وقد حدد ( Akram, et al, ٢٠١٦ ) خمسة ابعاد نموذجية للعدالة التنظيمية وهي كالاتي (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية ، العدالة الزمانية ، العدالة المكانية)

أ- العدالة التوزيعية: نشأت فكرة الإنصاف في المنظمات في الادبيات الاجتماعية والنفسية حول العدالة التوزيعية. ونظرًا لأن العدالة التوزيعية تتعامل مع النزاهة المتصورة للعوائد ، فإنها تتطوي على إمكانية أن يكون لها تداعيات قوية في السياق التنظيمي ، والذي يعتبر توزيع العوائد جزءًا لا يتجزأ منه (Akram, et al., ٢٠١٦: ١٣٦). ان إدراك الآثار المحتملة للعدالة التوزيعية ، وخاصة نظرية المساواة ، على السياق التنظيمي والنزاهة المرتبطة بالمنتجات التنظيمية وفي نهاية المطاف تؤثر على سلوكهم (مثل الأداء أو الانسحاب). (Cohen & Charash ٢٠٠١:٢٨٠) وتعرف العدالة التوزيعية بأنها التصور المتعلق بمكاسب الموظفين مثل المسؤوليات والخدمات والفرص والمكافآت والحالات تتناسب مع أدائهم.

ب- العدالة الإجرائية: قدمت دراسة العدالة في المنظمات تحولًا ماثلاً. ان لم يعد النظر إلى النزاهة المتصورة للعوائد هو المحدد الوحيد للعدالة التنظيمية المتصورة ، بل إن العدالة المتصورة للعملية التي تحققت بها تلك العوائد كانت مهمة أيضًا ، وتمثل العدالة الإجرائية مفهوم العدالة فيما يتعلق بالإدارة الذي يتعلق بالإجراءات المطبقة عليها أثناء اتخاذ القرارات ( BAYARÇELIK, FINDIKLI, ٢٠١٦: ٤٠٤). وتشير العدالة الإجرائية إلى العدالة المتصورة للعملية (الوسائل) المستخدمة لتحديد المخرجات التنظيمية، وترتبط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر بتقييم السمات النظامية والمؤسسية ( Heung, et al., )

٨ : ٢٠١٧). وقد عرفت العدالة الإجرائية: بأنها تكون نتيجة لتطبيق قواعد معيارية محددة في تقييم ما إذا كانت العملية عادلة ، مثل التمثيل ، الاتساق ، قمع التحيز ، والدقة ، الصواب ، والأخلاقيات (Rodríguez et al., ٢٠١٩: ١). وتعد العدالة الإجرائية بعد بارز للعدالة التنظيمية. وتشير إلى فيما إذا كانت العملية المستخدمة للوصول إلى النتائج التنظيمية عادلة وشفافة. على الرغم من أهمية ابعاد العدالة التنظيمية ، إلا أن العدالة الإجرائية في العديد من الحالات قد تكون أكثر أهمية للتنبؤ بالنتائج لأن الأفراد يريدون أن تكون العمليات المستخدمة للوصول إلى نتائج مهمة عادلة ومتسقة وشفافة. (Qureshi, ٢٠١٧: ٤).

ج- العدالة التفاعلية: هي امتداد للعدالة الإجرائية ، وتتعلق بالجانب الإنساني للممارسات التنظيمية ، أي الطريقة التي تتصرف بها الإدارة (أو أولئك الذين يسيطرون على المكافآت والموارد) تجاه متلقي العدالة. وعلى هذا النحو ، ترتبط العدالة التفاعلية بجوانب عملية الاتصال بين المصدر والمستلم للعدالة ، مثل المدارة والصدق والاحترام ، ونظرًا لأن العدالة التفاعلية يحددها السلوك الشخصي لممثلي الإدارة ، تم تقسيم العدالة التفاعلية إلى فئتين صغيرتين هما العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية. (Akram, et al, ١٣٦ : ٢٠١٦). ويرى (Apenkwah, ٢٠١٩ : ٩) ان العدالة التفاعلية هي نوعية الإدراك المتشكك فيما يتعلق بالمعالجات الشخصية تجاه الموظفين خلال الأنشطة التنظيمية.

د- العدالة الزمانية: ينبع البعد الجديد للعدالة التنظيمية من نفس المفهوم ولكن في بيئة مختلفة. اذ تهتم العدالة الزمانية في أي منظمة بـ "التوزيع العادل للوقت". وغالبًا ما يتم اعتبار الوقت أهم مورد للمنظمة وأن المنظمات تحاول باستمرار العثور على تقنيات جديدة أو طرق للعمل أو أنواع أخرى من التحسينات التي يمكن أن تزيد من كفاءة الموظف (Bergqvist & Sopaj, ٢٠١٩: ١٠). ويتم تعريف العدالة الزمانية على أنها التوزيع العادل للوقت من قبل المنظمة لموظفيها لاستكمال المهام التنظيمية (Akram, et al, ١٣٦ : ٢٠١٦).

ويعد الوقت مورداً محدوداً في المجال التنظيمي ، فقد يكون الوقت مساوياً للرعاية ويعتبر كنزاً ، تعد إدارة الوقت جانباً مكملاً لممارسة العدالة الزمانية.( Talebi, et al., ٢٠١٩: ٥). أن الأحداث الظالمة التي يجلبها الموظفون إلى الذهن يمكن أن تعتمد على المنظور الزمني المتخذ: (مثل ساعات العمل الإضافية غير المدفوعة) وكذلك المعاملة غير العادلة بين الأفراد (Cojuharencu, et al., ٢٠١١: ٣). عندما تتزامن ساعات العمل مع وقت متأخر من الليل او في الصباح الباكر تنتج مجموعة متنوعة من الآثار الضارة الحادة مثل اليقظة المنخفضة ، ووقت رد الفعل ، والانتباه ، والذاكرة ، وصنع القرار وتؤدي أيضاً الى زيادة النسيان - زيادة الأخطاء في العمل - التغيب - معدل الدوران ( Caldwell, et al., ٢٠١٩: ٢٧٢).

هـ- العدالة المكانية: تشير العدالة المكانية إلى "التصور حول عدالة مسافة الموارد والتميز في الميزانية بين الفروع التنظيمية المختلفة في تخصيص الموارد التنظيمية". فالعدالة المكانية هي تركيز داخل على السمة الجغرافية والعدالة المكانية للعدالة التنظيمية. لذلك ، يتعلق الأمر بتوضيح توزيع مساحة الموارد ذات القيمة الاجتماعية" وكذلك فرص الاستفادة من هذه الموارد. (Akram, et al, ٢٠١٦: ١٣٦). ويعد تخصيص الموارد التنظيمية بصورة غير عادلة للموظفين في كافة الفروع والاقسام بالإضافة إلى الإشراف التعسفي مجالات اهتمام فيما يتعلق بنتائج سلوكيات الموظفين. يتحدث هذا على وجه التحديد عن موقع المكتب والمساحة ، وأدوات العمل المطلوبة وبيئة العمل اللائقة ، والتي يشار إليها مؤخراً باسم العدالة المكانية (Waribo, et al., ٢٠١٩: ٦٦٣).

وقد يسعى المشرف الى تقويض العلاقات الاجتماعية في مكان العمل: ويشير التقويض الاجتماعي إلى "السلوكيات التي تهدف إلى إعاقة العمل ( Sharma, ٢٠١٨: ٢). ويعرف الباحث العدالة المكانية بأنها تشير إلى الإنصاف في تخصيص ومساحة الموارد التنظيمية المطلوبة.

ثانياً: السلوك الانتقامي:

١- مفهوم السلوك الانتقامي:

على الرغم من الاختلاف الكبير في القيم الأخلاقية من ثقافة إلى أخرى فإن قواعد المعاملة بالمثل والانتقام تمثل مبادئ عالمية في كل مجتمع بشري تقريباً تاريخياً ومعاصراً لا يوجد مبدأ واحد أو حكم مقبول على نطاق واسع وعالمي مثل مبدأ المعاملة بالمثل في كل من صيغته الإيجابية والسلبية. ويعد السلوك الانتقامي تعبير عن جميع السلوكيات الضارة التي لها تأثير على المنظمات والافراد ( Neuman ٢٧٢:١٩٩٨, & Baron). ويُعرف السلوك الانتقامي على أنه جميع الاستجابات السلوكية للموظفين الساخطين على المعاملة غير العادلة المتصورة (Skarlicki et al., ١٠٠:١٩٩٩). ويبين ( Ambrose ٩٥٢:٢٠٠٢, et al) بأن السلوك الانتقامي هو سلوك الفاعل المصمم لإلحاق الضرر بهدف تسبب في ضرر للمقابل بغض النظر عما إذا كان السلوك يعيد توزيع الموارد أم لا. ويعد الانتقام سلوك موجه نحو الفاعل الاجتماعي كفرد أو جماعة من الأفراد او منظمة (Griffin, et al., ٣٨٨: ٢٠٠٤). كما يعرف (Spector et al., ٤٤٨: ٢٠٠٦) الانتقام هو الاستجابة للظلم وهو شكل من اشكال العدوان في مكان العمل ويرتبط الانتقام في مكان العمل بالمشاعر السلبية للفرد مثل الغضب والاحباط والذي تسببه الظروف البيئية مثل الحالة النفسية والاجتماعية ومكان العمل .

## ٢- اهمية السلوك الانتقامي:

أن المعاملة السيئة تجعل من الانتقام اكثر حدوثاً اذ يمكن ان يكون السلوك الانتقامي سلوك مختل وظيفيا للمنظمات وقد لا ينطوي فقط على الاضرار والخسائر في الموارد المادية للمنظمة بل يمكن ان يكون ضار للأفراد ايضا من حيث مشاعر الذنب والقلق والتوتر التي يمكن أن ترتبط بأشياء مثل القلق من الوقوع في الانتقام والذي يقلل من الاداء الشخصي ايضا (Griffin et al., ٣٨٠:٢٠٠٤). ويميل المرؤوسين إلى الرد على وقاحة المشرف بطرق انتقامية. ( Ashkanasy et al., ٣: ٢٠٠٢).

أبعاد السلوك الانتقامي:

لقد تعددت تصنيفات الباحثين بتحديد ابعاد معينه لقياس متغير السلوك الانتقامي ولعل السبب وراء ذلك يعود الى كثرة المواضيع القريبة من مفهوم السلوك الانتقامي كالسلوك المنحرف، والسلوك العكسي، والسلوك العدائي، وغيرها..

وعلى الرغم من تعدد النماذج الخاصة بأبعاد السلوك الانتقامي الا ان الباحث تبني نموذج (Bidder et al: ٢٠٠١) لقياس المتغير التابع السلوك الانتقامي وذلك لكونه الاقرب الى واقع ميدان البحث ومن ثم ينسجم مع موضوع البحث ويمكن استعراض الابعاد الخاصة بمتغير السلوك الانتقامي من خلال ما يأتي:

أ- أداء العمل: يرتبط مفهوم اداء العمل بسلوك الفرد في المنظمة ، ويحتل مكانه خاصه داخل اي منظمة باعتباره المخرجات النهائية لمحصلة جميع الأنشطة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين اداء العمل فقد عُرف بأنه عبارة عن عمليه او مجموعه من العمليات التي تساعد المنظمات على تحقيق اهدافها وتهتم بوجود فهم مشترك بين المدراء والموظفين عن ما يجب تحقيقه ومن ثم ادارة وتطوير مقدرات الموظفين بطريقه تساعد على تحقيق الاهداف (٢١٣: ٢٠١٨، Kalu & Okpokwasili).

ان درجه توفر رضا الموظف يحدد كيف يكون الاداء العام للمنظمة ولزيادة كفاءة الاداء العام يجب ان يكون هناك رضا وظيفي يتمتع به العاملين من خلال جذب الموظفين المؤهلين للانضمام الى المنظمة والحفاظ على وجودهم فيها وتحفيز الموظفين لتحقيق اعلى مستويات الاداء ( ٢٠١٩: oravee, et al., ٦٠).

ب- انتهاك القواعد: تقدم قواعد أخلاقيات العمل وسلوك المدراء والموظفين ("القواعد") موجزًا للمعايير المشتركة التي تضعها المنظمة، لمدرائها وموظفيها. وصممت القواعد لتعزيز القيم والمبادئ التي تمثلها والحول دون ارتكاب أية مخالفات. اذ ان هذه القواعد تعد اداة مهمة لضمان حقوق اصحاب المصالح بوجه عام .

وذكر ( Ghosh, & Shum, ٢٠١٩: ١) ان القواعد التنظيمية هي تقيّد سلوكيات الموظفين في مكان العمل. ويعرّف ( Bryant. et al., ٢٠١٠: ٤) انتهاك القواعد على أنها انتهاكات متعمدة للقواعد أو السياسات التنظيمية.

ج- نوايا دوران العمل: نظرًا الى أن الموظفين يمثلون موردًا مهمًا لاية منظمة ، يتعين على مديري المنظمة النظر في تأثير العدالة على الموظفين. اذ يتعلق التأثير المحتمل بنوايا دوران الموظفين بالعدالة التنظيمية ، والتي لها تأثير كبير على رفاهية الموظفين وكذلك على الأداء التنظيمي ( Vui-Yee, & Yen-Hwa, ٢٠١٩: ٢). أذ تشير نية الدوران إلى الميل النفسي والسلوكي حيث ينوي الموظفون ترك منظماتهم أو مهنتهم الحالية. (Sousa, & Henneberger, ٢٠٠٤: ١٣١). وعرف ( Sanjeev, ٥٦: ٢٠١٧) نية الدوران على أنها "الاحتمالية (الذاتية) بأن يغير الفرد وظيفته خلال فترة زمنية محددة". كما عرف ( Hayes, et al., ٢٠١٢: ٢٦٣) نية الدوران بأنه التراجع الطوعي للموظفين عن المنظمة والمهنة. وذكر بأنه يمكن أن يكون هناك العديد من التأثيرات المترتبة على المنظمة حيث أن الدوران قد يؤدي إلى (انخفاض الإنتاجية لدى الموظفين ،ضعف الاداء التنظيمي، تكاليف إضافية للمنظمة). ويعرف الباحث نوايا دوران العمل: بأنه ترك الموظفين الداخليين وظائفهم الحالية وشغل وظائف جديدة داخل نفس المنظمة او الخروج من المنظمة .

التأثير على الالتزام :. ان الالتزام التنظيمي مفهوم مهم في الادارة حيث يدرس الباحثون هذا البناء على نطاق واسع، كذلك في علم النفس التنظيمي، والسلوك التنظيمي . اذ ان التزام الموظفين أمر بالغ الأهمية لأن مصالح وأهداف وحاجات الموظفين يجب ان تتوافق مع اهتمامات المنظمة للحصول على أفضل الموظفين (Devece et al, ٢٠١٦: ١٨٥٧) . ويعبر الالتزام في المنظمة عادةً عن هوية الفرد وقيمه في المنظمة، (Li et al., ٢٠١٧: ٦٤٤). يعد الالتزام التنظيمي أحد القضايا الرئيسية التي تحفز وتدفع الأفراد إلى تشكيل الهوية التنظيمية أو المشاركة في المنظمة أو الاندماج فيها ( Bahrami et al., ٩٩: ٢٠١٦) .

ويمكن تعريف الالتزام على انه مرحلة يتعرف فيها الموظفين على مجموعة معينة من الأهداف ويأمل في الحفاظ على مكانته كعضو فعال في المجموعة (Eliyana & ma'arif, ٢٠١٩: ٢).

يعد التزام الموظفين مهمًا بشكل كبير لما له من دور في العلاقة الإيجابية القوية بين الالتزام التنظيمي والحفاظ على الموظفين الجيدين والعلاقة العكسية مع نية دوران (Eliyana & ma'arif, ٢٠١٩: ٢).

### المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث:

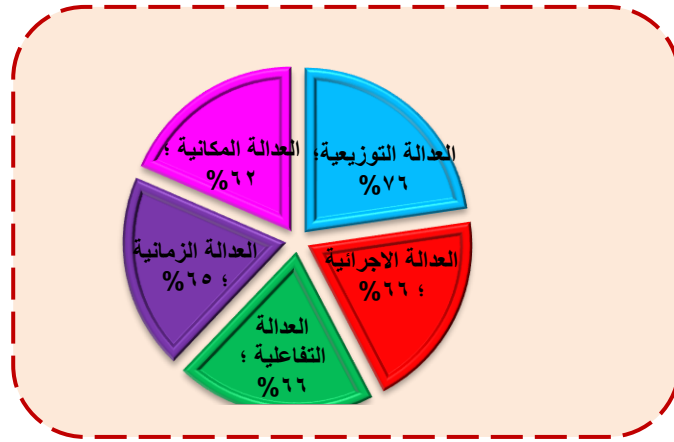
أولاً: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات البحث

١- التحليل الاحصائي الوصفي لإجابات العينة حول متغير العدالة التنظيمية:

لقد ظهر من خلال تحليل البيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة الفقرات الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية في البحث ما يأتي:

أ- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير العدالة التنظيمية (٣,٣٦) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٥) وبأهمية نسبية (٦٧%) .

ب- جاء بعد العدالة التوزيعية بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي بلغت (٧٦%) و بوسط حسابي قدره (٣,٨٢) وانحراف معياري قدره (٠,٧٧) وجاءت الابعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية ، إذ احتل بعد العدالة الاجرائية المرتبة الثانية بأهمية نسبية (٦٦%) وبوسط حسابي مقداره (٣,٣٢) وبانحراف معياري يبلغ (١,٠١) وبعد العدالة التفاعلية بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية (٦٦%) وبلغ الوسط الحسابي (٣,٢٩) والانحراف المعياري (٠,٨٤) ، في حين جاء بعد العدالة الزمانية بالمرتبة الرابعة بأهمية نسبية بلغت (٦٥%) وبوسط حسابي يبلغ (٣,٢٧) والانحراف المعياري بمقدار (٠,٨٠) اما بعد العدالة المكانية جاء بالمرتبة الخامسة والاخيرة بأهمية نسبية مقداره (٦٢%) وبوسط حسابي بلغ (٣,١١) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٤).



الشكل (٢) النسب المئوية لأبعاد العدالة التنظيمية حسب أهميتها

٢- التحليل الاحصائي الوصفي لإجابات العينة حول متغير السلوك الانتقامي  
 لقد أظهر تحليل البيانات الخاصة بإجابات عينة البحث على استمارة الاستبيان المتضمنة الفقرات الخاصة بأبعاد متغير السلوك الانتقامي في البحث ما يأتي :

أ- بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير السلوك الانتقامي (٣,٣٢) وهو أعلى من الوسط الفرضي على مساحة ميزان الاختبار البالغ (٣) ، المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة و بانحراف معياري قدره (٠,٧٨) وأهمية نسبية (٦٦%) .

ب- جاء بعد التأثير على الالتزام من حيث الأهمية النسبية ليحتل المرتبة الاولى بأهمية نسبية مقدارها (٦٩%) وبوسط حسابي قدره (٣,٤٥) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٣) وجاءت الأبعاد الأخرى متسلسلة بالأهمية ، حيث احتل بعد أداء العمل بالمرتبة الثانية بأهمية نسبية (٦٦%) وبوسط حسابي مقداره (٣,٣١) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٨) وبعد نوايا دوران العمل بالمرتبة الثالثة بأهمية نسبية مقدارها (٦٦%) وبلغ الوسط الحسابي (٣,٣٠) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٥) ، في حين جاء بعد

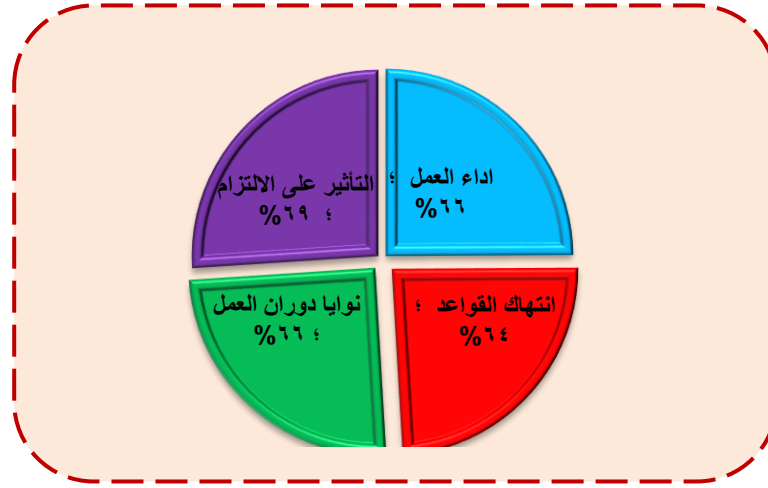
انتهاك القواعد بالمرتبة الرابعة والاحيرة بأهمية نسبية بلغت (٦٤%) وبوسط حسابي يبلغ (٣,٢٢) والانحراف المعياري بمقدار (٠,٨٨) .

ت- تشير النتائج اعلاه ان الموظفين في مستشفى الحكيم العام يدركون اسباب توجه بعض الموظفين الى السلوكيات الانتقامية جراء سوء المعاملة وانعدام العدالة في بيئة العمل الوظيفية وذلك من خلال مدى استجابتهم واتفاقهم على الفقرات الواردة في مضامين الاستبانة والمتعلقة بقياس متغير السلوك الانتقامي . ويوضح الجدول (٣) التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير السلوك الانتقامي والذي يتضمن الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأبعاد السلوك الانتقامي.

الجدول (٣) التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير السلوك الانتقامي

الترتيب	الأهمية النسبية (قوة الإجابة)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثاني	٦٦%	٠,٧٨	٣,٣١	اداء العمل WP
الرابع	٦٤%	٠,٨٨	٣,٢٢	انتهاك القواعد VR
الثالث	٦٦%	٠,٨٥	٣,٣٠	نوايا دوران العمل WT
الأول	٦٩%	٠,٨٣	٣,٤٥	التأثير على الالتزام IC
	٦٦%	٠,٧٨	٣,٣٢	اجمالي السلوك الانتقامي RB

ويصور الشكل (٣) خلاصة النتائج لمتغير السلوك الانتقامي والنسب المئوية لعناصره الأساسية



الشكل (٣) النسب المئوية لأبعاد السلوك الانتقامي حسب أهميتها

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقة التأثير:

يبين الجدول (٥) أن هناك علاقة تأثير للعدالة التنظيمية في السلوك الانتقامي إذ بلغ معامل ميل الإنحدار (٠,٩٢) وهي معنوية لأن مستوى المعنوية المتحققة بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية التي أفترضها الباحث (٠,٠٥) كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (٠,٨٦) وهذا يعني أن العدالة التنظيمية تفسر (٠,٨٦) من التباين الحاصل في المتغير التابع السلوك الانتقامي وهو مقبول استناداً الى حجم قيمة (F) المحسوبة البالغة (٥٠٥,٨٢) أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٠٠)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

٢- اختبار الفرضيات:

تفرض هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة الزمانية، العدالة المكانية) في السلوك الانتقامي، وهذا يعني أن المتغير التابع السلوك الانتقامي وهو دالة حقيقية لإبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية وأن أي تغير

في إبعاد العدالة التنظيمية سيؤدي الى تغيير في السلوك الانتقامي. ويبين الجدول (٦) اختبار الفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

الجدول (٦) اختبار تأثير إبعاد العدالة التنظيمية في السلوك الانتقامي

السلوك الانتقامي						المتغير التابع
النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	قيمة T	معامل التأثير $\beta$	ابعاد العدالة التنظيمية
مقبولة	٠,٠٠	٨٠,٥٩	٠,٥٠	٨,٩٧	٠,٧٠	العدالة التوزيعية OJD
مقبولة	٠,٠٠	١٠٩,٠٠	٠,٥٧	١٠,٤٤	٠,٧٥	العدالة الاجرائية OJP
مقبولة	٠,٠٠	٦٣٤,٧٨	٠,٨٨	٢٥,١٩	٠,٩٤	العدالة التفاعلية OJI
مقبولة	٠,٠٠	٢٧٠,٥٤	٠,٧٧	١٦,٤٤	٠,٨٧	العدالة الزمانية OJT
مقبولة	٠,٠٠	١٨٠,٠٦	٠,٦٩	١٣,٤١	٠,٨٣	العدالة المكانية OJS
مقبولة	٠,٠٠	٥٠٥,٨٢	٠,٨٦	٢٢,٤٩	٠,٩٢	الفرضية الرئيسية OJ

n=٨

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج برنامج SPSS.٧٢٣

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً: الاستنتاجات:

استناداً على نتائج الاختبارات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته المستندة على اجابات عينة البحث، توصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن استعراضها من خلال الآتي:

- ١- إن مدركات الموظفين في مستشفى الحكيم العام لجميع ابعاد العدالة التنظيمية المتمثلة ب(العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة الزمانية، العدالة المكانية) كانت مقبولة استنادا لمستوى الاستجابة مع مقاييس متغير العدالة التنظيمية من قبل عينة البحث.
- ٢- يدرك الموظفون في مستشفى الحكيم العام اهمية اساليب الحد من السلوك الانتقامي داخل المستشفى وذلك استنادا لمعدل الاستجابة مع مقاييس متغير السلوك الانتقامي من قبل عينة البحث.
- ٣- يوجد لدى الموظفين في مستشفى الحكيم العام اهتمام كبير ببُعد العدالة التوزيعية ودوره في الحد من السلوك الانتقامي من خلال حصوله على المرتبة الاولى من حيث الاهمية ضمن ابعاد العدالة التنظيمية وذلك لارتباطه بتقييم اداء العاملين ومكافئتهم على اساس عطاءهم الوظيفي.
- ٤- توصل الباحث الى ان بُعد التأثير على الالتزام نال الاهتمام الاكبر من بين ابعاد السلوك الانتقامي وذلك حسب رؤية عينة البحث بان عدم الالتزام هو أحد الاشكال المتعارفة في لجوء الموظفين الى السلوك.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، يوصي الباحث القيادات الإدارية المتمثلة بالإدارة العليا ورؤساء الأقسام في مستشفى الحكيم العام بما يأتي:

- ١- الاهتمام بإجراءات العدالة التنظيمية وبشكل خاص بفرقة الإداريين لأنهم هم الأكثر إدراكاً للعدالة، وذلك من خلال موضوع نظام الأجور والحوافز والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون، وربطها بحجم خبراتهم السابقة، ومؤهلاتهم العلمية، وتوزيع الأعباء والواجبات والمسؤوليات الوظيفية بشكل عادل ومناسب بين جميع الموظفين.
- ٢- وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة، ويجب أن يكون هناك تناسب في ساعات العمل مع الظروف الخاصة بكل موظف.

٣- تنمية مدركات الإداريين للعدالة من خلال اتخاذ القرارات الوظيفية المتعلقة بعملهم بنزاهة وموضوعية بعيدة عن التحيز، والمساواة في تطبيق كافة القرارات على كافة الموظفين، وإتاحة فرص المشاركة أمام كافة الموظفين وخاصة الإداريين في صنع القرارات الإدارية، والسماح لهم بمناقشة أو معارضة القرارات، وإعطائهم حرية التعبير عن آرائهم.

٤- تحسين العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل بشكل خاص مع الموظفين والأخذ بمطالبهم في الاعتبار عند اتخاذ قرارات خاصة بهم، ومناقشة القرارات بكل وضوح وصراحة، وشرح مبررات القرارات التي تُتخذ بالنسبة لوظائفهم، والاهتمام بهم ومعاملتهم باحترام وود.

٥- توزيع اوقات العمل والاجازات بشكل عادل والاخذ بنظر الاعتبار للضغوط التي يتعرض لها الموظفين وعبئ العمل الزائد وتعويض اوقات العمل الاضافية.

#### المراجع:

- ١- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (٢٠١٨). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, ٦٨, ٤١-٤٩.
- ٢- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (٢٠١٧). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, ٢(٣), ١٣٤-١٤٥.
- ٣- Alkhamis, F. A. (٢٠١٨). The mediating role of employee job performance in the impact of open book management dimensions on customer satisfaction. *Verslas: teorija ir praktika*, ١٩(١), ١٥٧-١٦٥.
- ٤- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (٢٠٠٢). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational behavior and human decision processes*, ٨٩(١), ٩٤٧-٩٦٥.

- ٥- Ambrose, M. L., Taylor, R., & Hess Jr, R. L. (٢٠١٥). Can I help you? Employee prosocial rule breaking as a response to organizational mistreatment of customers. In *Mistreatment in organizations* (pp. ١-٣١). Emerald Group Publishing Limited.
- ٦- Apenkwah, P. E. T. E. R. (٢٠١٩). *The Influence of Organisational Justice on Job Satisfaction in the Parliamentary Service of Ghana* (Doctoral dissertation, University of Ghana).
- ٧- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. (٢٠٠٢). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of management*, ٢٨(٣), ٣٠٧-٣٣٨.
- ٨- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-alfaraj, R., & Ezzatabadi, M. R. (٢٠١٦). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong public health and research perspectives*, ٧(٢), ٩٦-١٠٠.
- ٩- Baron, R. A., Neuman, J. H., & Geddes, D. (١٩٩٩). Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the Type A behavior pattern. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, ٢٥(٤), ٢٨١-٢٩٦
- ١٠- Bergqvist, C., & Sopaj, L. (٢٠١٩). "Jag hinner aldrig igenom min'to do'-lista": En dagboksstudie om hur heltidsanställda med flexibelt arbete använder sin tid
- ١١- Bidder, S. L., Chang, C. C., & Tyler, T. R. (٢٠٠١). Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes. *International Journal of Conflict Management*, ١٢(٤), ٢٩٥-٣١١.
- ١٢- Bryant, P. C., Davis, C. A., Hancock, J. I., & Vardaman, J. M. (٢٠١٠). When rule makers
- ١٣- Caldwell, J. A., Caldwell, J. L., Thompson, L. A., & Lieberman, H. R. (٢٠١٩). Fatigue and its management in the workplace. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, ٩٦, ٢٧٢-٢٨٩.

- ١٤- Cheung, M. F., & Law, M. C. (٢٠٠٨). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, ١٤(٢), ٢١٣-٢٣١.
- ١٥- Chung, E. C. (٢٠١٣). The relationship of training and organizational commitment in One Korean organization, A DISSERTATION SUBMITTED TO FACULTY OF GRADUATE SCHOOL OF THE UNIVERSITY OF MINNESOTA, IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY.
- ١٦- Cojuharenco, I., Patient, D., & Bashshur, M. R. (٢٠١١). Seeing the “forest” or the “trees” of organizational justice: Effects of temporal perspective on employee concerns about unfair treatment at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ١١٦(١), ١٧-٣١.
- ١٧- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (٢٠١٦). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, ٦٩(٥), ١٨٥٧-١٨٦١.
- ١٨- Ebru Beyza BAYARÇELIK, & Mine AFACAN FINDIKLI, (٢٠١٦) The Mediating Effect of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave , ٢٣٥ (٤٠٤) ٤٠٣ - ٤١١
- ١٩- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (٢٠١٩). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, ١-٧.
- ٢٠- Eric G. Lambert\*, Linda D. Keenan, Matthew Leonec, David Mayd, Stacy H. Haynes (٢٠١٩) The effects of distributive and procedural justice on jobsatisfaction and organizational commitment of correctional staff (٢)

- ٢١- Ghosh, A., & Shum, C. (٢٠١٩). Why do employees break rules? Understanding organizational rule-breaking behaviors in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, ٨١, ١-١٠.
- ٢٢- Heung-Jun Jung, and Mohammad Ali, (٢٠١٧) Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations, (٦)
- ٢٣- Kalu Dolly, C., & Okpokwasili Nonyelum, P. IMPACT OF AUTOCRATIC LEADERSHIP STYLE ON JOB PERFORMANCE OF SUBORDINATES IN ACADEMIC LIBRARIES IN PORT HARCOURT, RIVERS STATE, NIGERIA.
- ٢٤- Kaplan, M., & Kaplan, A. (٢٠١٨). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, ٥(١), ٤٦-٥٠.
- ٢٥- Li, P., Liu, Y., Yuan, P., & Ju, F. (٢٠١٧). The Study on the Relationship between University Faculties' Job Stress and Organizational Commitment in China. *Procedia computer science*, ١٢٢, ٦٤٢-٦٤٨.
- ٢٦- Marko Elovainio , Minna Pietikäinen , Pauliina Luopa , Mika Kivimäki, Jane E. Ferrie, Jukka Jokela , Sakari Suominen , Jussi Vahtera , Marianna Virtanen, (٢٠١١) Organizational justice at school and its associations with pupils' psychosocial school environment, health, and wellbeing, ٧٣ (١٦٧٦) ١٦٧٥-١٦٨٢.
- ٢٧- Marko Elovainioa, Kees van den Bos, Anne Linna, Mika Kivima, kib, Leena Ala-Mursulaf, Jaana Pentti, Jussi Vahtera, (٢٠٠٥) Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees ,٦١ (٢٥٠٢) ٢٥
- ٢٨- Oravee, A. (٢٠١٩). Job satisfaction and employee performance in Nasarawa State Water Board, Lafia, Nigeria. *Cimexus*, ١٣(٢), ٥٩-٧٠.

- ٢٩- Qureshi Hanif and James Frank., Eric G Lambert, Charles Klahm and Brad Smith (٢٠١٧), Organizational justice's relationship with job satisfaction and organizational commitment among Indian police, (٤) ١-٢١
- ٣٠- Russell Cropanzano, Agustin Molina, A.,( ٢٠١٥). Organizational Justice., International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, ١٧ (٣٧٩). ٣٧٩-٣٨٤
- ٣١- Sharma, P. N. (٢٠١٨). Moving beyond the employee: The role of the organizational context in leader workplace aggression. The Leadership Quarterly, ٢٩(١), ٢٠٣-٢١٧.
- ٣٢- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (١٩٩٧). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. Journal of applied Psychology, ٨٢(٣), ٤٣٤.
- ٣٣- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (١٩٩٩). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. Academy of management journal, ٤٢(١), ١٠٠-١٠٨.
- ٣٤- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (٢٠٠٤). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. Journal of economic issues, ٣٨(١), ١١٣-١٣٧.
- ٣٥- Spector Paul E., & Suzy Fox., & Lisa M. Penney& Kari Bruursema Angeline Goh, and Stacey Kessler. (٢٠٠٦) The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? ٦٨ (٤٤٨) ٤٤٦-٤٦٠
- ٣٦- Stamenkovic, S., Ratkovic Njegovan, B., & Vukadinovic, M. S. (٢٠١٨). Intra-national diversity: Perception of organizational justice and ethical climate in organizations in Serbia. Cross Cultural & Strategic Management, ٢٥(٣), ٤٢٥-٤٤٢.
- ٣٧- Stamenkovic, S., Ratkovic Njegovan, B., & Vukadinovic, M. S. (٢٠١٨). Intra-national diversity: Perception of organizational justice and ethical climate in organizations in Serbia. Cross Cultural & Strategic Management, ٢٥(٣), ٤٢٥-٤٤٢.

- ٣٨- Talebi, M., Ahmadi, F., & Kazemnejad, A. (٢٠١٩). Dynamic self-regulation as an effective time management strategy for clinical nurses: A qualitative study. *Collegian*, ٢٦(٤), ٤٦٣-٤٦٩
- ٣٩- Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altin, F., Çelik, F., Dalkiran, M., Yulcu, N. T., ... & Deniz, Ü. (٢٠١٧). An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, ٥(٣), ٤٨٨-٤٩٥.
- ٤٠- Vanessa Pérez-Rodrígueza, Gabriela Topaa, & Marina Beléndezb, (٢٠١٩) Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, butnot positive, emotions(١)
- ٤١- Waribo, Y., Akintayo, D. I., Osibanjo, A. O., Fadeyi, O. I., & Ibidunni, A. S. (٢٠١٩). TEMPORAL AND SPATIAL JUSTICE ON EMPLOYEES' BEHAVIOURAL OUTCOMES: A FOCUS ON THE NIGERIAN PORTS INDUSTRY.

