

دراسة العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وضغوط العمل ودراسة العلاقة فيما بينهما سامر محمد حسن عرقاوى

الملخص

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وضغوط العمل، حيث تطرقت هذه الدراسة الى معرفة أثر عدم تحقيق عدالة التوزيع على العاملين في المنظمة وعلاقتها بظغوط العمل، حيث يؤدي ذلك الى عدم تحقيق عملية التقييم لعدالة القرارات الصادرة عن الإدارة والمتعلقة بعدم تحديد المخرجات، كما تهدف الدراسة الى التعرف على أثر عدم تحقيق عدالة الاجراءات على العاملين في المنظمة وعلاقتها بظغوط العمل، حيث يؤدي ذلك الى وجود فجوة بين الاجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الاجراءات، إضافة الى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية. لذا فإن مسؤولية ردم هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عائق المدير المباشر الذي اذا حقق العدالة بين جميع العاملين سوف يقوم بردم تلك الفجوة، واخيرا تطرقت هذه الدراسة الى التعرف على أثر عدم تحقيق عدالة التعاملات على العاملين في المنظمة وما ينتج عن ذلك من تلاشي وجود علاقة طيبة بين الرئيس والمرؤوسين، ويكمن علاج هذه المشكلة في تحقيق العدالة لجميع الموظفين بالتساوي، مما يؤدي ذلك الى الدقة في اتخاذ القرارات، وتخفيض معدلات الشكاوي، وزيادة مستوى الاداء الوظيفي وغير ذلك.

Abstract

This study aimed to identify the study of the relationship between organizational justice and job stress. This study also addressed the impact of the lack of the distributive justice on workers in the organization and its relationship with job stress. This leads to the lack of the evaluation process for justice management decisions which are connected with non-identification of the output. The study also aimed to identify the impact of the lack of procedural justice on workers in the organization and its relationship with job stress which leads to create a gap between the substantive organizational procedures and the practices of applying these procedures; in addition to deepen workers' sense of the procedural justice gap. Therefore, the responsibility to bridge this gap rests, to a large extent, on the main manager who if achieved justice among all the workers will fill that gap. And finally this study touched upon identifying the impact of the lack of international justice on uorganization workers and the resulting erosion of a good relationship between the manager and the workers. And the remedy for this problem lies in achieving justice for all employees equally, leading to accuracy in decision-making, reduce complaints, and increase the level of functionality and so on.

أولاً: مقدمة:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمتها التي وفرها الإسلام أساساً للأداء المميز للمنظمات، وتحقيقاً لرضا الأفراد العاملين، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة وغير ذلك، وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة.

ومن هذا المنطلق فإن موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الصادقة ذات القيمة في حقل الإدارة، ولأن العدالة التنظيمية تصب في السعي العلمي، وخاصة في مجال الدراسات الإدارية. ولا سيما في دراسات السلوك التنظيمي، ألا أنها تقوم بسد الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، ويعود هنا الأمر إلى أهمية الموضوع، وعلاقته المباشرة بمجموعة كبيرة من التغيرات التنظيمية، التي تؤثر بدورها على نجاح وتطور وتقدم المنظمات، والقدرة على تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

وحسب ما جاء في دراسة (Brockner, 2002)، تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.

الثاني: أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤثرة مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قيادتهم.

ونظراً للأهمية المتزايدة للموضوع العدالة التنظيمية التي لاقت الدعوات الكثيرة من العلماء والباحثين الذين كتبوا في مجالات ووظائفها ونظرياتها

ومداخلها، ألا أنه من المنطقي الآن أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق النظريات الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات في البداية لاقت نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، ألا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية، لذا شهد عقد التسعينات من القرن العشرين من التطور، بعد أن باتت الموارد البشرية أهم الأصول في المنظمات - أكثر احتياجاً إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي.

وعلى الرغم من مفهوم العدالة أو المساواة من أهم المفاهيم الأساسية في الإدارة الخارجية، فأننا نجد أن اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية أنهت بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي.

وأن كانت أدبيات إدارة الأعمال في العالم الغربي لم تعط متغير العدالة التنظيمية ما يستحقه من بحث في القطاع إلى ومن بوصفة مكوناً تفسيرياً مع موضوع العمل، فإن واقع أدبيات الإدارة الخارجية في العالم العربي أيضاً لم يبتعد كثيراً عن تلك الحالة. مما يحتم ذلك ضرورة الاهتمام الجدي بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيراً جوهرياً في السلوك التنظيمي خاصة أن العديد من الدراسات العربية قد أثبتت وجود عدة سلبيات في القطاعات الخارجية العربية ناتجة عن تراجع درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية.

ثانياً: مفهوم العدالة التنظيمية:

زاد الاهتمام بدراسة مفهوم العدالة التنظيمية في التسعينات من القرن المنصرم بشكل واضح، وأصبح مسار اهتمام الدراسات الإدارية عند استخدامها لهذا المفهوم كأساس لتفسير كثير من صور السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.

وعلى مستوى التنظيمات المؤسسية، فحالها حال المجتمعات الإنسانية هناك مايسئ بالعدالة التنظيمية، حيث تسلط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما يحسه أفراد التنظيم، وبناء عليه يتم بناء تصورات في سياق المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، وتعكس هذه المعاملات في حالات التجاوب ودرجات التفاعل.

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من "نظرية المساواة" التي اقترحها (Adams, 1963)، والتي قد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين. الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة، حيث تفترض هذه النظرية أن العاملين في المنظمات المختلفة يقارنون بين مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي) مقارنة بمدخلات ومخرجات أقرانهم الفرد وسلوكه.

ويمكن النظر إليها كما عرفها (زايد، ١٩٩٥) (أي إلى العدالة التنظيمية) على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي من جانب، وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، أي أنها تفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين .

كما قام بتعريف العدالة التنظيمية منهم (Byrne, 2003).

بأنها ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أما (AL-Qtaibi, 2003) بأنها إدراكات العاملين للعدالة في مكان العمل أو مكان المنظمة، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

كما اتفق بعض الباحثين على مفهوم العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزام من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية بين الطرفين وهناك عدة تعريفات للعدالة التنظيمية منها:

فقد عرّف (Notz and starke,1987):النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والإمكانيات والإجراءات الموحدة والدقيقة والنزاهة بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة والعدالة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.

أما (البشاشة،٢٠٠٤) فقد عرّفها العدالة التنظيمية: بأنها المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه (الموظفين/ الموظف) على أنه إجراء سليم وعادل هنا لانه غير إجراء متحيز وغير سليم لا بل وغير عادل في نظر الموظفين / موظف آخر، حيث أن العدالة التنظيمية تتخذ في ضوء ما يدركه الموظف من موضوعية ونزاهة وشفافية الإجراءات والمخرجات ويعرف (French and Juhior, 2000) العدالة التنظيمية بأنها إجراءات مفضية إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم، من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات الحاصلة في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف كحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المنظمات، وفي نفس الوقت لحماية قيم المنظمات ويشير (Caliskan, 2010) إلى أن العدالة التنظيمية تشتمل على تصورات الموظفين والعاملين نحو المساواة من خلال تصنيف وجهات نظر ومشاعر الآخرين حول المعاملة التي يحصلون عليها.

كما المح (Steiner and Roll and, 2006) إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم بسبي أي أن ما يدركه فرد، بأنه غير عادل قد يدركه فرد آخر بأنه عادل أي أنه إجراء عادل وموضوعي، وفي ضوء هذه الطبيعة النسبية للعدالة التنظيمية يمكن القول بأن للفرورقات الفردية ذات الطابع النفسي أثر على الكيفية التي يتم من خلالها إدراك الممارسات العادلة من غير العادلة، وقد أشار إلى هذا المفهوم (Byane, 2003): حيث أشار إلى أن نسبية العدالة التنظيمية تقتضي عملية مقارنة الفرد العاملين في نفس الظروف، ومع نفسه أما عن مقارنته مع نفسه فتتم من خلال قيامه بمقياس مدخلاته مثل الجدارة ومستوى التعلم ومهاراته ومقدار الجهد المبذول مع مخرجاته مثل العوائد المادية والترقية والاهتمام الذاتي من تقدير واحترام في حين يلاحظ أن العديد من الباحثين فسروا العدالة التنظيمية من خلال مقارنة الفرد مع الآخرين.

فقد أشار (المعاينة، ٢٠٠٧): إلى أن العدالة التنظيمية تعرف من خلال "نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي على أنها نسبة العوائد للمدخلات الشخص ما تساوى تلك النسبة الخاصة بالشخص الآخر المقارن" وتعرف العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"، أو أنها تعكس عدالة المخرجات أي عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو الظلم في مكان العمل. إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل أو بآخر، وبغض النظر عن قوة عناصر العملية الإدارية، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث تطور كبير في مستويات الأداء التنظيمي

وفي خلال استعراض التعريفات السابقة، يرى الباحث ان مفهوم العدالة التنظيمية: الأسلوب التي يحكم عليها (الموظفين/الموظف) من خلالها على عدالة الأنصاف والمساواة في الحقوق والواجبات الذي يستخدمه المدير أو رئيسه المباشر في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني في المنظمة.

ثالثاً: مفهوم ضغوط العمل:

تتعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم الضغوط بتعدد الباحثين الذين تناولوه بالدراسة، وبصفة عامة يمكن التمييز بين ذلك من خلال أربع اتجاهات سياسية لهذه التعريفات من الناحية الفنية وهي:

الاتجاه الأول: النظر إلى الضغوط كمثيرات بيئية:

تعاملت هذه التعريفات مع الضغوط من منظور خارجي، واقترضت أنها تتبع بالأساس من البيئة وما تتضمنه من مثيرات أو مصادر للضغوط، حيث تعامل البعض مع الضغوط على أنها المثيرات الضارة في البيئة المحيطة، والتي قد تكون نفسي أو مادية أو اجتماعية، دائمة أو مؤقتة.

الاتجاه الثاني: النظر إلى الضغوط كاستجابة للمثيرات البيئية:

تعاملت هذه التعريفات، على عكس الاتجاه الأول، مع الضغوط من منظور داخلي، وافترضت أنها تظهر نتيجة لمثيرات بيئية، في هذا السياق، يرى البعض أن الضغوط غالباً ما تصف ردود أفعال الفرد تجاه ما يطلب منه، سواء كانت هذه المتطلبات مرغوبة أو غير مرغوبة.

وهناك من يرى أن الضغوط عبارة عن ردود أفعال عاطفية ونفسية تجاه مثيرات للضغوط، ومثيرات الضغوط عبارة عن متطلبات أو مواقف أو ظروف تفقد الشخص القدرة على التوازن.

الاتجاه الثالث: النظر إلى الضغوط باعتبارها نتاج العلاقة بين المثيرات والاستجابة:

يرى أنصار هذا الاتجاه أن الضغوط ليست مثيرات بيئية فقط ولا استجابة لهذه المثيرات فحسب، بل هي محصلة التفاعل بين الاثنين معاً، حيث ينظر البعض إلى الضغوط على أنها مجموعة مؤثرات خارجية تؤدي إلى إحداث تغيير سيكولوجي سلوكي بدرجات مختلفة على الأفراد طبقاً لقدراتهم الجسمية والشخصية على التوافق مع هذه المؤثرات.

ويعرفها البعض بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في البيئة وينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسدية أو في أدائهم لأعمالهم.

الاتجاه الرابع: النظر إلى الضغوط باعتبارها فجوة بين الفرد والبيئة المحيطة به:

ينظر أنصار هذا الاتجاه إلى الضغوط على أنها نتيجة لضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد والبيئة المحيطة بهم والتي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدرتهم على مواجهتها، ومن ثم فالضغوط عبارة عن علاقة بين الشخص والبيئة المحيطة به، يتم تقييمها من وجهة نظر الشخص نفسه باعتبارها استثنائية أو شاقة ومرهقة لإمكانية وتعرضه للخطر، وبالتالي فالضغوط ليست الشخص في حد ذاته أو

البيئة بمفردها، بل هي محصلة الاثنين معاً، ونتاج لعدم التوازن بين تقييم الفرد للمتطلبات البيئية وقدراته مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط، فالضغوط ليست نتيجة لمثيرات أو مصادر الضغوط ذاتها، بل حتى نتيجة لإدراك الفرد لهذه المثيرات وتلك المصادر.

ومن هنا نجد انها تعددت الاتجاهات الفنية في ذلك ، وفي المقابل نجد أيضاً انها تعددت المفاهيم والمصطلحات لضغوط العمل، واختلفت التعريفات لكل من الباحثين والكتاب، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يقبله الجميع، ويرجع ذلك كله: إلى ارتباط موضوع ضغوط العمل بكثير من العلوم الأخرى، فهو يمثل أحد المكونات والاجتماعات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات البيئية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية والسلوكية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أن مفهوم ضوابط العمل هو تكوين فرضي (Hypothetical construct) وليس شيئاً ملموساً وأضح المعالم من السهل قياسه.

كما هو الحال في التعرف على الذكاء أو مفهوم الذاتي أو نمط معين من الشخصية وغيرها من التكوينات الفرضية التي يستخدمها المتخصصون في العلوم السلوكية على أن وجهات النظر المختلفة في تفسير ضغوط العمل وكذلك المسارات التاريخية التي تعكس تطور هذا المصطلح، إنما تشترك جميعها في النظر إلى الضغوط باعتبار أنها مثيرات يتعرض لها الفرد سواء كانت هذه المثيرات داخلية أم خارجية، وأن الفرد يستجيب لهذه المثيرات بطريقة تتمثل في الآثار أو النتائج التي تتركها على الفرد سواء كانت هذه الآثار في شكل استجابة جسمية أو نفسية أو سلوكية، وأن الفروق الفردية تلعب دوراً مهماً بالنسبة لتباين استجابات الأفراد تجاه هذه المثيرات أو الضغوط.

وفيما يلي بعض التعاريف المنتقاة لمفهوم ضغوط العمل بشكل خاص:

يعرف (Branner,2002): ضغوط العمل: بأنها الاستجابات الجسمانية والنفسية التي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة غير متناسبة مع قدرات وإمكانيات وحاجات الفرد، ويترتب عليها اثار سلبية على صحة الفرد.

ويرى كل من (Kreinter and Kinicici, 2001): ضغوط العمل إداريا: بأنها استجابة وكيفية تتوسطها الفروق الشخصية/ أو العمليات السيكولوجية، أنها نتيجة حدث أو موقف أو فعل بيئي خارجي، تضع متطلبات سيكولوجية/ أو مادية مفرطة على الفرد.

كما يعرف (jamal,2000): ضغوط العمل:ردود فعل الفرد تجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديدا له، وهي تشير لعدم تناسب قدرات الفرد مع بيئة العمل، وتعرض الفرد لزيادة متطلبات العمل بصفة مستمرة تجعله من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه.

كما يعرف (Szilagyanci Wallace, 1978): ضغوط العمل: بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".

ونجد أن (Dailey, 1988): ضغوط العمل: "مطالب وظروف العمل غير المعتادة التي تجعل الفرد ينحرف عن الأداء المعتاد في العمل، هذه المطالب والظروف تعمل جميعاً على خلق نوع من عدم التوازن بين إمكانيات حاجات الفرد بين طبقة الوظيفة التي يقوم بها وحاجات البيئة التي يعمل بها".

أما (أبو سعده، ٢٠٠٨) : يعرف ضغوط العمل: بأنها حالة تنشأ داخل الفرد نتيجة لعدم التوافق بين الموقف الذي يتعرض له، وبين قدرته على مواجهة الموقف ذاته، فيؤدي ذلك إلى حدوث اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكه عند الفرد، تشعر بالضيق والانعراج، وتدفعه إلى الانحراف عن الأداء السوي، أو قد تؤدي إلى قفزة لتحسين أدائه.

بينما (عبد الوهاب، ٢٠٠٣): يعرف ضغوط العمل على أنها: ظروف تتسم تواجه الإنسان فتفقد توازنه، وتجبره على العمل عن سلوكه المعتاد".

كما عرفها (حنفي وآخرون، ٢٠٠٢): ضغوط العمل: حالة تنتج عن ضعفة الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدرتهم على مواجهتها"

كما عرفها (المبيضين ولحسن، ٢٠٠٠): ضغوط العمل: "العوامل المتنوعة والمختلفة التي تؤثر في حالات العمل الاعتيادية نتيجة العوامل البيئية أو التنظيمية أو صفات الفرد ونمط شخصيته وحاجاته مثل الصراع وحجم العمل كما ونوعاً ويؤدي إلى معاناة داخلية للفرد في استجابات غير محددة للجسم أو السلوك أو الاتجاهات. مثل: الإجهاد والتوتر والإحباط مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويتمثل ذلك في البطء في إنجاز المعاملات وكثرة الأخطاء وانخفاض مستوى جودة العمل، وازدراء بخطأ في اتخاذ القرارات، وسوء العلاقات داخل التنظيم ومع جمهور، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.

من خلال المفاهيم السابقة لضغوط العمل يرى الباحث ما يلي:

لا يوجد تعريف محدد وشامل لمفهوم ضغوط العمل.

اقتصرت معظم المفاهيم على ذكر بعض الاستجابات الجسمانية والانفعالية لمصادر ضغوط العمل فقط.

اقتصرت معظم المفاهيم على ذكر بعض النتائج والآثار المتعلقة بالضغوط فقط. لم يتفق الباحثين في معظم المفاهيم أهمية الفروق الفردية في درجة التأثير بالضغوط، فنجد أن الأفراد تختلف درجة إدراكهم للضغوط باختلاف المتغيرات الشخصية والثقافية والاجتماعية في التعامل مع الضغوط.

وفي خلال استعراض التعريفات السابقة، يرى الباحث أن مفهوم ضغوط العمل: "عبارة عن حالة تنتج من عدم الانسجام والتوافق بين الأفراد اللذين يعملون في المنظمة وبيئة عملهم، نتيجة لعدم قدرته على مواجهة الموقف ذاته، مما يؤدي ذلك إلى حالة من الاضطرابات النفسية أو جسدية أو سلوكية لدى الفرد، وهذا بدوره ينعكس سلباً على أدائه لعمله، ومن ثم على المنظمة ككل التي تعمل فيها".

رابعاً: دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وضغوط العمل والعلاقة فيما بينهما:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات

التنظيمية وذلك التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية بشكل عام من خلال ما يلي، ومدى علاقتها بمصادر ضغوط العمل.

١- ما هية العلاقة بين العدالة التنظيمية وضغوط العمل:

- يمكن القول ان أبعاد العدالة التنظيمية تستند الى ثلاثة أبعاد أساسية كما حددها بعض الباحثين ومنهم (Neiherr and Moorman, 1993) ، وهي:
- عدالة التوزيع: (Distributive Justice).
- عدالة الإجراءات: (Procedural Justice).
- عدالة التعامل: (International Justice).

عدالة التوزيع :

عدالة التوزيع هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت"، ويرى الباحث أن العلاقة تظهر وتحقق بعدالة التوزيع النتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترفيقات وهذا بدوره يؤدي الى إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن حصيلته من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه، وأحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارنة بما بذلوه من جهد، مما يؤدي الى خلق نوعا من التوتر والضغط بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.

١/١- أثر عدم تحقيق عدالة التوزيع على العاملين في المنظمة وعلاقتها بالضغوط:

ولفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة وعلاقتها بالضغوط بشكل أفضل، يجب تقدير الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين. فإن زادت تلك الأهمية لدى العاملين، فإن الإحساس بعدم هذه العدالة، سوف يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم. أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم وعليه. ويتضح من خلال ذلك أن لعدالة

التوزيع جانبيين أساسيين هو الجانب المادي والجانب المعنوي، وهذا ما وجدته الباحث في هذا الاتفاق لدي العديد من الباحثين ومنهم (Williams, S., Piter, R. and Zainuba, M., هما، :

جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

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

كما اتفق الباحث مع معظم الباحثين ان هناك قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي كما حددها الباحث (Yilamaz&Tasdan, 2009: P113) :

١- قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض اكبر من الشخص الذي يعلم بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس أي عدم وجود عدالة فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة .

قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين... الخ) يجب أن يتساوى بفرض الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقد الذين يعملون بجد، وإذا حصل الغير أي عدم تحقيق ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية، وهذا بدوره يخلق نوع من الاضطرابات النفسية والجسمانية لدى الفرد أو الافراد في المنظمة.

قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوى الأشياء الأخرى. فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي

الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تتقدم على الثانية. وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

عدالة الإجراءات:

وهي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، وهي المحدد الأساسي للإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات، وان غير ذلك سوف يؤدي بدوره الى نوع من الاضطرابات لدى الفرد.

فيرى الباحث ان عملية التقييم لعدالة القرارات الصادرة عن الإدارة والمتعلقة بتحديد المخرجات ينصب على الطرق ، أي التركيز على المخرجات الناتجة أي ما إذا كان تقييم الأداء الذي تم تحديده عادلاً، وعلى كيفية اتخاذ القرار أي ما المعايير المستخدمة في عملية التقييم.

٢/١- أثر عدم تحقيق عدالة الاجراءات على العاملين في المنظمة وعلاقتها بالضغوط:

ويرى الباحث ان هذا النوع من هذه الابعاد تمثل انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، بالإضافة أنها أيضاً مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وهي تعكس في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد. ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، أما عدم تحقيق العدالة لهذه المخرجات يؤدي ذلك الى خلق وضغط وتوتر لدى العاملين بالمنظمة ، مما يؤثر على عملهم في المنظمة. ومن خلال ما سبق يجد الباحث عدالة الإجراءات يمكن تقسيمها الى نوعين هما:

الإجراءات العادلة الرسمية التي تتعلق من قبل الإدارة العليا والتنفيذية في الطرق والآليات في المنظمة عند اتخاذ القرار، أي المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي في

تبنى إجراءات جديدة يكون العامل على علم بها ضمن الحدود المتاحة له، أو السعي لتبني السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الإنجياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها.

الإجراءات الغير عادلة (غير رسمية: أي هي الإجراءات التي تقوم بها الإدارة سواء كانت الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية بحق تلك العامل الذي يعمل بالمنظمة، مما يؤدي هذا الى سلبا على العامل داخل المنظمة، وهذا بدوره يؤدي الى انخفاض الأداء الوظيفي.

ولذا فإن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة، لن تحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة)، والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين)، على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات.

على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

وبناء على ذلك يمكن القول أن 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.

وخلاصة ما سبق يمكن القول ان عدم تحقيق العدالة الإجرائية لدى العاملين في المنظمة، سوف يؤدي الى وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات، إضافة الى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية. لذا فإن مسؤولية ردم هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر الذي إذا حقق العدالة ما بين الجميع سوف تنتهي تلك الفجوة، الذي وإن لم يكن غير مسئول عن صياغة هذه الإجراءات التنظيمية، إلا أنه يبقى المسئول عن

وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهنا يكمن مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها.

إضافة إلى ما سبق يتضح جليا وجود علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. وإحساس العاملين بالعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقا لطرق وقواعد إرشادية عادلة، فعدالة الإجراءات، تعكس إحساس العاملين بالعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج، ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:

الجانب الأول: هو الجانب الهيكلي الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، تحددى الأجور، النقل والترقية.. الخ.

الجانب الثاني: هو الجانب الاجتماعي الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وقد تم تسمية هذا إلى جانب عدالة التعاملات.

ويعكس الجانب الأول أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات، ولقد تبارى الباحثون في تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي بهدف التوصل إلى أفضل معايير موضوعية تصف هذه وصفا يساهم بشكل مباشر في تحقيق عدالة الإجراءات وتخفيف حدة الضغوط، وقد تم تحديد المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، من خلال الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية، وخاصة العناصر الآتية:

قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.

القاعدة الأخلاقية: وجوب توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

قاعدة التمثيل: وجوب استيعاب علمية اتخاذ القرار لوجهات نظر أصحاب العلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

قاعدة عدم الانحياز: وجوب تغلب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.

قاعدة الدقة: وجوب اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

قاعدة الانسجام: وجوب انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد.

ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف، لذا تم اقتراح مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية أهمها:

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف.
- تجنب التحيز الشخصي.
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع.
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة لقرار.
- وقد تم تحديد مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات هي:
- ثبات الإجراءات.
- عدم التحيز.
- دقة الإجراءات.
- صحة الإجراءات.
- واقعية الإجراءات وأخلاقياتها

وبرغم الاختلاف الظاهري بين المجموعات السابقة من المعايير إلا أنها تؤكد حقيقة أن الاهتمام بتحديد الوسائل (عدالة الإجراءات)، لا يقل أهمية عن تحديد النتائج (عدالة التوزيع)، وأن تحقيق واحدة منهما لا يغني عن تحقيق الأخرى، وهذا بدوره يؤدي الى تخفيف حدة الضغوط النفسية والجسمانية والاضطرابية لدى الافراد العاملين في المنظمة.

عدالة التعامل:

تمثل عدالة التعامل ثالث مكونات العدالة التنظيمية، كما تمثل معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات.

ويرى الباحث انه في حالات كثيرة يمكن أن تؤثر الطريقة التي يعامل بها الموظف – عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين- على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بالتعامل العادل بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات لذا فإن عدالة التعامل تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلا، كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر في أخطاء الموظف بالكيفية التي اتخذها القرار.

٣/١- أثر عدم تحقيق عدالة التعاملات على العاملين في المنظمة :

أن عدالة التعامل تعطي العاملين احساس بعدالة المعاملة، خاصة عندما يجد ذلك فعلا في العلاقة القائمة بينه الفرد او (المروؤوس) وبين المدير أو (الرئيس) من ناحية اخرى، خاصة عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة، أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، والتي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة، وعلى عكس ذلك فانعدم

المعاملة الجيدة من قبل المدير او الرئيس لدى العاملين يؤدي الى ضغوط وإضرابات
فسولوجية وسلوكية ونفسية،

وخلاصة ذلك يجد الباحث في هذا المجال إن شعور الموظف بالعدالة يؤثر
على مستوى ولائه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بالعدالة التوزيعية وعدالة
الإجراءات والعدالة التفاعلية يكون مستوى ولائه مرتفعا مقارنة بالموظف والذي
يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع والتعامل، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على
إحساس العاملين في المنظمة.

٢- آثار عدم تحقيق العدالة التنظيمية على العاملين في المنظمة:

مما لا شك فيه أن عدم تحقيق العدالة بأبعادها المختلفة، يخلق هذا نوع من الضغوط
التي يتعرض لها الأفراد بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة لا تؤثر تأثيرا سلبيا
على الأفراد سواء من الناحية الفسيولوجية أو النفسية أو السلوكية، بل تمتد لتؤثر على
المنظمة أيضا، وتتمثل تأثيرا ضغوط العمل السلبية على المنظمة في:

انخفاض مستوى الأداء.

عدم الدقة في اتخاذ القرارات

زيادة معدلات الشكاوي وحوادث العمل

زيادة التكاليف المالية التي تتحملها المنظمة

انخفاض مستوى الاداء الوظيفي.

وسوف نتناول الباحث كل من النقاط السابقة بشيء من التوضيح.

أ- انخفاض مستوى الأداء: أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي

للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية ، وعدم ذلك

أي عدم تحقيق هذا النوع من العدالة سوف يؤدي الى زيادة الضغوط على

أداء الأفراد في المنظمات وهذا بدوره يؤدي الى انخفاض مستوى الاداء.

ب- عدم الدقة في اتخاذ القرارات: إن تعرض الفرد لعدم عدالة التعاملات تجعله

في حالة عدم اتزان نفسي فلا يستطيع إن يجد حل للمشكلات التي تواجهه،

وبالتالي يتخذ القرارات بصورة غير سليمة، مما يؤدي الى نتائج عكسية على الفرد والمنظمة معا .

ت- زيادة معدلات الشكاوي وحوادث العمل: عدم تحقيق العدالة وخاصة بالعدالة الاجرائية وعدالة التوزيع سوف يؤدي الى تقديم شكاوي بسبب زيادة الضغوط التي نواجه أثناء أدائه لعمله، مثل:زيادة اعباء العمل المكلف بها، وسوء ظروف العمل المادية، وغير ذلك. وإذا وجد الفرد أن الشكاوي لم تؤد الى حل المشكلات فانه من الممكن أن يلجأ الى العنف وارتكاب حوادث العمل مثل: محاولة التخريب وأتلاف الأجهزة والمعدات..... الخ.

ث- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي: إن تعرض الفرد في عمله لمقدار مناسب من الضغوط نتيجة لعدم تحقيق العدالة سوف يؤدي الى انخفاض مستوى أدائه في العمل، وعندما تكون مصادر الضغوطات مقدر غير مناسب سواء كان مرتفعا أو منخفضا فيؤدي ذلك لانخفاض مستوى أداء الفرد في العمل.

المراجع

المراجع العربية:

- أحمد على المعايطه. "تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: واقع وآفاق". (عمان: داراين بطوطة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧). ص ٣٤.
- محمد عبد الغني هلال. "مهارات إدارة ضغوط العمل: السيطرة والتحكم في الضغوط" (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية". ٢٠٠٠). ص ١٠.
- د. صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر" (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. ٢٠٠٣). ص ٣٢٩.
- أحمد ماهر. "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات. (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٣). ص ص ٤٢٧-٤٢٨.
- أحمد جاد عبد الوهاب. "السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد ولجماعات داخل منظمات الأعمال". (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣). ص ص ٤
- حنفي، عبد الغني وآخرون. "محاضرات في السلوك التنظيمي". (القاضي مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ٢٠٠٢). ص ص ٧.
- فهمي خليفة الفهداوي، نشأت أحمد القطاونة. "تأثيرات العدالة التنظيمية، في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات جنوب الأردن". (المجلة العربية للإدارة، مجلد: (٢٤)، العدد: (٢)، ٢٠٠٤). ص ص ١٥.
- دصفية السباعي. "ضغوط العمل ومستوياتها ومصادرها واستراتيجية إدارتها". (مكة المكرمة: رسالة دكتوراه، غير منشورة، الدراسات العليا، جامعة أم القرى، ٢٠٠٢). ص ١٥.
- سامية خميس أبو ندا. "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة". (رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية) غزة:رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠٠٧). ص ص ١٤٢.
- صابرين مراد نمر أبو جاسر. "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية". (غزة: رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٠). ص ص ٨-٩.

- ريد قاسم محمد عيسى. "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". (عمان: رسالة ماجستير، غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، ٢٠٠٩). ص ص ٤٢.
- زكي مبيضين وعقلة وحسن. "ضغوط العمل التي يواجهها موظفوا الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية". (عمان. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد: (١٦)، العدد: (3)، ٢٠٠٠). ص ص ١٤٥ - ١٨١.
- Goldman, B.M. "Towerd an understanding of Employment Discrimination CleamingAnIntegraration of organizational justice and social Information ProessingThrories ". Journal of Personnel Psychology; vol: 54; 2001; pp: 105.
- Brockner, J. "Making Sense of Procedural fairness: How High Procedural fairness can reduce or Highten the Influence of outcome favorability" Academy of Management Review; vol: 27; 2002; pp: 59.
- Adam, G. AL- Qtaibi. "The Influence of Organizational justice on Employee Attitudes public Organizational state of Kuwait". Journal of Administrative Science,; university of kuwit, vol: 10, Issue: 3; 2003; pp: 343 – 362.
- Byrne, Z.S. "Perceptions of Organizational justice, Identification, and suPPort within work Teams. Poster at the 18th Annual conference of the society for Industrial and Organizational Psychology April; vol: 11- 13; 2003; Orlando.
- AL- Qtaibi, A., G. " The Influence of Organizational justice on employee attitudes in public Organizations in the of Kuwait." Arab Journal of Administrative sciences, VOL: 10; Issue: 3; 2003; pp: 343.
- Caliskn, S. "The Interaction between patemlistic leadership style Organizational justice and organizational citizpenschapBeveivor." A study form turkey – china – VSABusinesskeview; vol: 9; Issue:10; 2010; pp: 1514- 1537.

- Steiner, D. and Rolland. F. "How to achieve the Introduction of chagement, vol: 19; Issue : 4.2006; pp: 437 – 446.
- Byrne, Z. "perceptions of organizational justice, Identification and the society for Industrial and organizational psychology, April; vol: 11- 13;2003; pp:2.
- KhodabakhskAhmadi&kolivandAlireza, "Stress & Job Satisfaction among Air force Military Pilots", Journal of Social Science, vol: 3, Issue. 3; 2007; :pp. 159.
- Chris Lloyd et. Al., "Social Work, Stress & burnout: a Review", Journal of mental Health, vol: 11,Issue: 3; 2002, pp: 256.
- N. Humpel& P. Caputi, "Exploring the Relationship between work stress, Years of Experience & Emotional Competency Using a Sample of Australian Mental Health Nurses". Journal of Psychiatric & Mental Health Nurses, issue. 8, 2001, pp. 399
- MalcomlmBranner job stress: workers of Tough profession talk about how they cope knight ridder tribune business news". Washington, 2002,pp:1.
- Kreimter, Robert, and Kinicli, Angelo. "Organizational Behavior". BostenTrwin/ Mccro Hill; 2001.
- Muhammad Jamal." job stress and burnout among Canadian managers and nurses:1 (1) An empirical examination". (Canadian journal of public health, Ottawa.vol:91; Issue6;2000;pp:454.
- Szlogy, Andrewand Wallace, Mark. "Organizational Behavior and Performance. ".London: Scott Foresman and Company; 1987; pp: 180.
- Dailey. R.C; "Understanding People in Organizational, St. Paul: MN: west Publishing Company, 1988; pp: 193.
- Neihoff, B., and Moorman, R. "justice as a mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational citizenship Behavior". Academy of Management Journal, vol: 36; 1993; PP: 547-557.

- Williams, S., Piter, R. and Zainuba, M., "Justice and Organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment". The Journal of Social Psychology, vol: 42 ; 2002; pp: 1-33.
- Yilmaza, K., and Tasdan, M. "Organizational Citizenship and Organizational". vol: 47, Issue: 1; 2004; pp: 108- 126.
- Leventhal, G.S., "What should be done with equity theory? New Approaches to the study of fairness in social relationships", New York, Plenum, 1980; pp.27-55.
- L.janis. "Decision making under stress". Handbook of stress, theoretical and clinical aspects (New-York: The free press,;1982);pp:69-87.
- Leventhal, G.S., "What should be done with equity theory? New Approaches to the study of fairness in social relationships", New York, Plenum, 1980; pp.27-55.