**قسم علم النفس –جامعة عنابة الأستاذ/ بولهواش عمر**

**المستوى: ماستر1 علم النفس التنظيمي و ت م ب المقياس: السلوك التنظيمي**

**عنوان المحاضرة: العدالة التنظيمية**

**1- مفهوم العدالة التنظيمية:**

تتلخص أهم السياقات المفاهيمية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية في مجمل التعريفات التالية:

-لخص (آدمز Adams) العدالة التنظيمية في مفهوم المساواة ، و التي تتضمن قیام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة الى مدخلاته ، مع معدل مخرجات الزملاء الآخرین نسبة إلى مدخلاتهم ، وحیث یتساوى المعدلان تتحقق العدالة ، وحیث لا یتساوى المعدلان یقع الحیف و یشعر الفرد حینئذ بالظلم .

- عرفت على أساس أنها: الطریقة التي یحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي یستخدمه المدیر في التعامل معه على المستویین الوظیفي و الإنساني (جرینبرج Greenberg )، أو أنها تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزیع تلك المخرجات .

 - وثم تناولها من حيث أنها القیمة الناتجة عن إدراك الفرد للنزاهة و الموضوعیة للإجراءات و العوائد في المؤسسة التي یعمل فيها."و یقصد بالعدالة التنظیمیة المدركة ، میل الأفراد العاملین لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرین في العمل (بیرنByrne ) أو إدراكات العاملین للعدالـة في مكان العمل من خلال علاقاتهم بالمنظمـة أو رئيسهم المباشر و التي تؤثر في النهاية على مواقفهم و سلوكیاتهم في العمل "

و على أساس هذه التعاريف فإن العدالة التنظيمية تعد مطلبا أساسيا للأداء الفعال بالمنظمات، و تحقیق الرضا الشخصي للأفراد العاملین بتلك المنظمات، و تركز العدالة التنظیمیة على مدى إدراك العاملین للمعاملة العادلة في وظائفهم و تأثیر ذلك على العدید من المخرجات التنظیمیة ، كما أنها مفهوم نسبي ، تتحدد في ضوء ما یدركه العامل من نزاهة و موضوعیة المخرجات و الإجراءات داخل المنظمة ، بمعنى آخر فإن الإجراء التنظیمي الذي قد یدركه أحد العاملین على أنه إجراء متحیز و غیر موضوعي (الترقیة على أساس الجدارة ولیس الأقدمیة مثلا) قد یدركه موظف آخر على أنه إجراء یتمیز بدرجة عالیة من الموضوعیة وعدم التحیز ، یأخذ ھذا المفهوم النسبي في الحسبان الفروق الفردیة و النفسیة للعاملین و مدى استجابتهم للعدید من المواقف و القرارات التنظیمیة ، لذلك فمن الطبیعي أن تتباین ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها و ذلك نظرا لاختلاف تفضیلاتهم.

**2- النماذج التنظيرية للعدالة التنظیمیة :**

**1 - نموذج نظریة التوقع لفروم** :تعتبر نظریة التوقع (لفروم ) من أحدث نظریات الدافعیة وأكثرها قبولا من الناحیة العلمیة بین الباحثین ، وأكثر النظریات وضوحا ودقة في تفسیر سلوك الفرد ودوافعه ، تقوم ھذه النظریة على مسلمة مفادها أن سلوك الأداء للفرد تسبقه مفاضلة بین بدائل قد تتمثل في القیام بسلوك أو عدم القیام به ، وتتمثل ھذه المفاضلة على أساس قیمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء . وتتمثل مختلف عناصر نظریة التوقع في الجوانب التالية:

* جاذبیة العوائد : تمثل قیم العوائد التي یود الفرد الحصول عليها مثل الترقیة، الأجر، الحوافز ،وتحقیق الذات .
* الوسیلة: ھي مقیاس یقیس قوة العلاقة بین الأداء ومحتواه ، وإمكانیة الحصول على حوافز أجریة عالیة والعكس صحیح .
* التوقع: ھو مقیاس یقیس قوة العلاقة بین المجهود والنشاط الذي سیبذله ، بین مستوى الأداء الذي یمكن التوصل إليه من جراء ھذا المجهود .

وعليه یمكن القول أن ھذا النموذج یفرض على المدیر أن یوجه مرؤوسيه ، لمساعدتهم في التعرف على حقیقة إمكانیتهم وقدراتهم وأن یساندھم في تنمیة تلك المهارات التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائهم .

**2– نموذج نظرية بورتر ولولر:** تقوم نظریة (بورتر و لولر) على أساس أن استمرار أداء العاملین و فعالیة الدوافع لدیھم تعتمد إلى حد كبیر على مدى رضاھم و قناعتهم و مدى إدراكهم الایجابي بین المكافأة التي حصلوا عليها و بین ما یدركوه أنهم یستحقوا أن یحصلوا عليه كنتیجة لعملهم ، و اعتمد (بورتر و لولر) " نموذجا لتفسیر أداء العاملین " ، حیث افترضا بأن الأداء و الإنجاز تنتج عنه عوائد و مكافئات داخلیة و خارجیة ، و ھذه العوائد تعود على الرضا عن العمل ، فالعوائد الداخلیة " الذاتیة" ھي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما یؤدي عمله بكفاءة و عندما یكون ھذا العمل بمواصفات .

أما العوائد الخارجیة فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنیا و تتمثل في الأجر والأمان و الحاجات الاجتماعیة ، كما تتضمن عنصرا آخر و ھو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي یستلمھا من المنظمة **.**

لقد وضع نموذج ( بورتر و لولر) العوائد كحلقة وسیطة بین الإنجاز و الرضا ، و متى كانت العوائد الفعلیة متقاربة من العوائد التي یعتقد الفرد بأنها عادلة و منسجمة مع الجهد المبذول یتحقق الرضا ، مما یدفع الفرد لتكرار ھذا الجهد ، أي أن الرضا یعتمد على مدى إدراك الشخص للمكافأة التي یستلمها .

 **3-نموذج نظریة الجدارة :** ترجع بدایات الاھتمام بمفهوم الجدارة إلى كتابات كل من (تایلور) و مقترحاته بشأن الإدارة العلمیة و دراسة الحركة و الزمن ، و كتابات (ماكلیلاند ، MacClelland ) في السبعینیات من القرن العشرین ، عن فكرة " قیاس الجدارة " عندما قدم نموذجه للتنبؤ بالأداء الوظیفي بشكل موضوعي ، ولتفادي عیوب قیاس الذكاء و الإستعداد. و تتطلب عملیة الربط بین العدالة التنظیمیة و نماذج الجدارة تعریفا لكل من" الجدارة " و" نماذج الجدارة " لأنهما نقطة البدایة المنطقیة لبناء و تطبیق و قیاس الناتج النهائي للجهود الإداریة الرامیة إلى تحقیق العدالة التنظیمیة. فالجدارة حسب تعريف( میرابیل، Mirabile ) هي " مجموعة المعارف والمهارات التي یمتلكھا أصحاب الأداء المتمیز "

و تبرز إمكانیة تحقیق العدالة التنظیمیة عن طریق تدعیم المكونات الأساسیة للجدارة لدى العاملین بما یؤدي إلى زیادة العاملین على تحسین مخرجاتهم ( عدالة التوزیع) من خلال الإطمئنان إلى وسائل تحقیق تلك المخرجات (عدالة الإجراءات) أي أن العدالة التنظیمیة تتحقق في ظل التفاعل بین الوظیفة و شاغلها

**4- نظریة العدالة لجون رولز:**

یمكن النظر إلى نظریة العدالة التوزیعیة التي صاغها الفیلسوف الأمریكي (جون رولز 1961) تشكل أھم محاولة فلسفیة بعد النظریات التعاقدیة في القرن 18 ( جون لوك، جون جاك روسو).

إن العدالة التوزیعیة التي طرحها (رولز1961 ) تعد حدثا كبیرا في تاریخ الفلسفة السیاسیة لأنها أول نظریة سیاسیة تقدم مفهوما لتأسیس مرجعیة العدالة في تلك الفترة فهو یعتبرها نظریة سیاسیة تهدف للكشف عن المبادئ الناظمة للعدالة داخل المجتمع، واعتبرها منطلقات إنسانیة عقلیة، ففي الكتاب الذي صدر عنه عام 1971 یبین بوضوح أن هدفه هو تقویم تصویر للعدالة والتجرید، أما في الكتاب الصادر عام 2001 تحت عنوان "العدالة بصفتها إنصافا" فقد عرف المجتمع بأنه نسق تعاوني قائم على الإنصاف حیث یضمن ھذا الانصاف بین المشاركین بما یقوم به من تكافؤ في الحقوق والفوائد التي تضعها المؤسسات الاجتماعیة والسیاسیة، مع تحدید النمط وضوابط لتقییم ھذه المنافع المترتبة عن طریق التعاون الاجتماعي وقد توصل من خلال نظریته إلى مبدأین ھما:

* + أن یتمتع كل شخص بحق متساو مع غیره .
	+ أن تنظم أشكال التفاوت الاجتماعي والاقتصادي .

**5- نموذج نظریة العدالة لأدامز :**

 تنص ھذه النظریة على أنه إذا أحس الأفراد بتفاوت بین مقدار الحوافز التي یستلمونها و بین مقدار الجهود التي یبذلونها ، فإنهم یتطوعون لتخفیف ذلك التفاوت ، إلى جانب ذلك كلما كان التفاوت كبیرا ، إتجه الأفراد إلى تخفیفه، و یشیر التفاوت ھنا إلى الاختلاف المحسوس بین الذي یمكن وجوده بین شخصین أو أكثر و قد یبنى ھذا الاختلاف على إدراك ذاتي أو على حقیقة موضوعیة.

لقد ارتبط تطویر النظریة في أساسها و تجریبها باسم (آدمز) الذي عرف التفاوت - أو عدم المساواة - بأنه یحدث حینما یحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظیفته إلى مدخلات الوظیفة لا یتعادلان مقارنة مع نتائج و مدخلات شخص مرجعي ، وقد یكون ھذا الشخص المرجعي أحد أفراد الجماعة التي ینتمي إليها ، أو عضوا في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة ، و تشیر المدخلات في نظریة العدالة ، إلى عوامل مثل ، الجهد ، المعرفة ، المهارات و أداء المهام التي یقوم بها الفرد أو یوظفه في عمله ، فیما یشیر العائد إلى تلك المكافآت التي تنتج عن إنجاز المهام كالراتب ، الترقیة ، التقدیر و الشعور بالإنجاز**.**

**3-تصنيفات العدالة التنظیمیة :**

**1-1- العدالة التوزیعیة :** إن عدالة التوزیع تعود في جذورها إلى نظریة المساواة " لآدامز 1965 " ، ویقصد بها ، المخرجات التي یحصل عليها الموظف ، إذ یقیم العاملین نتائج أعمالهم ، وفقا لقاعدة توزیعیة قائمة على مبدأ المساواة ، فالعمال یقیمون الحالة النهائیة لعملیة توزیع الموارد في المنظمة وفق إدراك العاملین لعدالة المخرجات المستلمة ، وقد حدد " Organ " ثلاثة قواعد لعدالة التوزیع في المنظمات و ھي:

**-قاعدة المساواة:** و تقوم على فكرة إعطاء المكافئات على أساس المساھمة ، فالعامل الذي یعمل عدد ساعات أكبر ، یستحق التعویض أكبر من الذي یعمل بعدد قلیل من ساعات العمل ، على افتراض أن العوامل الأخرى متساویة لديهم ، فإذا حصل العكس فهذا یعني أن ھناك تجاوز على قاعدة المساواة ، بمعنى أن ھناك مساواة بین الذي یساھم و یبادر في العمل و الذي یكتفي بالحد الأدنى من العمل و الأداء ، وأن المكافئات متساویة بین عاملین غیر متساویین في المساھمة.

- **قاعدة النوعیة**:المقصود بهذه القاعدة، أن كل العاملین و بغض النظر عن خصائصھم الفردیة (الجنس، العرق ،اللون..) یجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافئات ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقدیم الخدمات الصحیة لموظفيها یجب أن تشمل ھذه الخدمات جمیع العاملین بالمنظمة ، بغض النظر عن الفروق الموجودة بینهم سواء كانت جنسیة ، عرقیة أو حتى مهارية ، و إذا حصل العكس ، فإن باقي العمال سیشعرون بأن ھناك تجاوز على قاعدة النوعیة.

-**قاعدة الحاجة :** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقدیم الأفراد ذوى الحاجة الماسة على الآخرین بافتراض تساوي الأشیاء الأخرى ، فمثلا إذا أرادت المنظمة تقدیم مكافئة مالیة ، وكانت ھناك امرأة متزوجة و أخرى غیر متزوجة و على اعتبار باقي الأشیاء متساویة ، فإنه تقدم المرأة المتزوجة على الثانیة ، و إذا حصل العكس ، فإن المتزوجة تشعر بأن ھناك تجاوز على قاعدة الحاجة .

لفهم أثر عدالة التوزیع على العلاقات بین العاملین داخل المنظمة بشكل أفضل ، یجب أن یؤخذ في الحسبان الأھمیة النسبیة لقیم العمل الاقتصادیة و الاجتماعیة من وجهة نظر العاملین ، فإذا ازدادت أھمیة القیم الاقتصادیة بالنسبة للعاملین فإن الإحساس بعدالة التوزیع سوف یكون له الأثر الكبیر على سلوكهم ، أما في الحالات التي تطغى فيها القیم الاجتماعیة للعاملین على قیمهم الاقتصادیة فإن الإحساس بعدالة التوزیع سوف یكون أقل أھمیة في التأثیر على سلوك العاملین ، و تتضمن العدالة التوزیعیة ما یلي:

.جانب مادي ( ھیكل التوزیعات ) و یعبر عن حجم و مضمون ما یحصل عليه الفرد من مكافآت.

.جانب اجتماعي و یعبر عن المعاملة الشخصیة التي یعامل بها المدیر الفرد الذي یحصل على المكافآت فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب العمل على أنها تبادلات اقتصادیة فقط ، فإن عدالة التوزیع لن یكون لها سوى تأثیر ضئیل على السلوك التنظیمي المتمیز ، و سیقتصر التعامل في التبادل الاقتصادي على أداء سلوكیات النطاق الوظیفي فحسب ، أما إذا حدد العاملون علاقاتهم مع المنظمة على أنها تبادل اجتماعي ، فإن التعامل سوف یحمل معه سلوكات تتخطى نطاق الأدوار الوظیفیة الرسمیة ، و عندها سیقوم العامل بأداء السلوك التنظیمي الایجابي ، ھذا الأخیر الذي یعتبر فعل مناسب اتجاه ما یحسه من عدالة التوزیع .

**1-2- العدالة الإجرائیة :**

إن تقییم الأفراد للعدالة لا یبنى فقط على نتائج العدالة التوزیعیة ، إنما أیضا على كیفیة اتخاذ القرارات ، و الذي یعرف بالعدالة الإجرائیة و یعني ھذا المفهوم مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحدید المخرجات ، وھي عبارة عن التصور الذھني لعدالة الإجراءات المسبقة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد ، بمعنى آخر ، ما مدى عدالة العملیات المسبقة في تحدید المكافئات ؟ ( مثل المبادئ و الأسس التي تم الاعتماد عليها في تحدید الأجور ، الترقیات ، احتساب المرودیة ...الخ ) ، كما تعني أیضا العدالة المدركة عن الإجراءات و السیاسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في المنظمة بخصوص تحدید الأجور و توزیع المكافئات التي تعتبر جد مهمة للموظفین ، و عليه فإذا كانت عدالة التوزیع تتعلق بعدالة المخرجات التي یحصل عليها الموظف ، فإن العدالة الإجرائیة تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحدید تلك المخرجات ، و تتمثل أھم معاییر العدالة الإجرائیة في المساواة وتعني الدرجة التي یعتبر فيها تحدید الإجراءات عادلا لجمیع العاملین و في رأي (روبینسونRobinson, )أن العلاقات المتساویة بین العاملین تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإخلال بالعقد النفسي.إن الإجراءات التنظیمیة التي صممت لتكون موضوعیة و عادلة لن تتحقق لها ھذه الصفة إلا بشرطین ھما:أن یتفق الطرفان ، الأول الذي یضع الإجراءات التنظیمیة ( الإدارة ) و الثاني الذي قد یتاثر بتلك الإجراءات ( العاملین ) على الأسس الموضوعیة التي یتم بناءا علیھا صیاغة تلك الإجراءات.

على الطرف الأول (الإدارة ) أن یزود الطرف الثاني ( العاملین ) بالمعلومات الكافیة عن كیفیة تطبیق تلك الإجراءات.و عليه فإن عدالة الإجراءات تشمل ثلاث عناصر ھي:

.القواعد و المعاییر الرسمیة للإجراءات.

.شرح الإجراءات و عملیة صنع القرار.

.التفاعل بین من یقوم بتطبیق القواعد ( متخذ القرار) و الأفراد الذین یتوقع أن یتأثروا بالقرار.

 حسب جرینبرج Greenberg فإن العدالة الإجرائیة تشمل جانبین ھما :

الجانب الهيكلي : و الذي یعبر عن الإجراءات الرسمیة للعدالة داخل المنظمة مثل : إجراءات تقییم الأداء ، تحدید الأجور ، النقل و الترقیة ...الخ.

الجانب الاجتماعي : و الذي یعبر عن احترام متخذي القرارت العاملین ، و ذلك عن طریق إخبارھم بكیفیة اتخاذ القرارات.

و قد حدد( Leventhal ) ستة قواعد للعدالة الإجرائیة ، یعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حیث إن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات یرتبط بمدى الوفاء أو الاختلال بمجموع القواعد الإجرائیة التالیة :

**- قاعدة الطریقة الثابتة** : و یقصد به ، إن تطبیق نفس الإجراءات على جمیع الإفراد الذین یخصھم قرار معین ، دون إعطاء أي امتیاز لأي منهم دون الآخرین على اعتبار أنهم متساوون في باقي الأشیاء

**-قاعدة طمس المحاباة :** و تعني الابتعاد عن المحاباة و الانحیاز و عن تحقیق الفائدة لشخص أو فائدة شخصیة ، في كل نقاط عملیة تخصیص إجراءات القرار و عدم تمكین المصلحة الشخصیة من التأثیر على مجریات عملیة اتخاذ القرارات.

-**قاعدة الدقة:** و تعني بأن عملیة التخصیص یجب أن تعتمد على المعلومات و الآراء والدقیقة أن تجمع ھذه المعلومات بوسائل تتسم بالموضوعیة و الصدق، وأن تحلل بأقل خطأ ممكن باعتماد مقاییس ذات مصداقیة في الحقل الوظیفي و المهني .

**- قاعدة القابلیة للاستئناف والتصحیح :** و التي تعني توفر الفرص لإجراء التعدیلات في عملیة تخصیص إجراءات القرار ، في حالة حدوث خطأ ما بمعنى تعدیل القرار إذا ظهر ما یبرر ذلك .

**- قاعدة التمثیل :** و تعني بأن كل مراحل عملیة التخصیص یجب أن تمثل التوقعات و القیم والاعتبارات الأساسیة للأفراد الذین تخصهم إجراءات قرار معین أي أن تستوعب عملیة اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة .

**-قاعدة الأخلاقیة :** و تعني بأن كل إجراءات التخصیص ، یجب أن تكون متوافقة مع القیم الأخلاقیة و المعاییر و المقبولة للأفراد

**1-3-العدالة التفاعلیة :**

يعرف ھذا المفهوم كذلك بعدالة التعاملات ، كما تعتبر امتدادا للعدالة الإجرائیة ، ویقصد بها مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي یحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمیة ، أو معرفة أسباب تطبیق تلك الإجراءات ، فهي تشیر إلى طریقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد ، و التي ترتبط بشكل أساسي بطریقة تعامل المدراء و المسیرین مع المرؤوسین ، على نحو المصداقیة و الاحترام وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار.إن العدید من العلماء و الباحثین منھم (Greenberg ) أشاروا إلى أن العدالة التفاعلیة تضم نوعین من العدالة، عدالة العلاقات الشخصیة Interpersonnel justice)) و عدالة المعلومات Informationnel justice) ) و یقصد بعدالة المعلومات التوضیحات المقدمة للموظفین من خلال توصیل المعلومات الضروریة حول استخدام إجراءات معینة أو طریقة تخصیص مخرجات معینة و بأسلوب موثوق و أكید كتقدیم شرح وافي للموظفین حول القرارات التي تؤثر عليهم ، أما عدالة العلاقات الشخصیة فهي الاحترام و التقدیر الذي یتعامل به المدیر مع الموظفین. **و** تتكون عدالة التعاملات من الحساسیة الشخصیة و التفسیرات الاجتماعیة .

-الحساسیة الشخصیة : و تشیر إلى المعاملة العادلة باحترام و أدب من جانب الرؤساء للمرؤوسین ، و مدى مراعاة الرؤساء للمشاعر في تعاملھم مع العاملین ، و حفاظھم على كرامتهم .

-التفسیرات الاجتماعیة : و تعني قیام المنظمة بتزوید العاملین بالمعلومات الكافیة و الدقیقة و المهمة التي تساعد في تفسیر و تبریر الممارسات الإداریة ، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غیر مناسبة توزع عليهم.

 **4- أھمیة العدالة التنظیمیة :**

إن أھمیة العدالة التنظیمیة تنبع من تأثیرھا على العدید من المتغیرات التنظیمیة و التي من أھمها:

**- سلوكیات المواطنة التنظیمیة** : لقد كشفت العدید من الدراسات أن العدالة التنظیمیة تؤثر ایجابیا في مكونات سلوك المواطنة التنظیمیة ، و ذلك لأن إحساس العامل بالمساواة و الإنصاف سواء فیما تعلق بعدالة التوزیع أو الاجراءات أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولیة اتجاه المنظمة ، بالتالي الانخراط في الكثیر من الممارسات التطوعیة غیر الرسمیة أو سلوك المواطنة.

- **زیادة دافعیة الجماعة** : تؤثر العدالة التنظیمیة على روح فریق العمل و الجماعة ، ھذا من شأنھ أن یؤثر على دوافع الفرد العامل لزیادة مكافآت و عوائد الجماعة ولیس الفرد ، إن عدالة الإجراءات و التعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة ، لأن الاجراءات و المعاملات العادلة توجه رسالة للعاملین على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها **.**

**- الثقة في نظام تقییم الأداء:** إن ثقة الفرد العامل في عدالة و دقة نظام التقییم ، تزداد كلما شعر بأن ھذا النظام یتصف بالعدالة التنظیمیة ویتحقق ذلك عندما یدرك الفرد أن تقدیرات التقییم تتم على أساس الجهد و الأداء و استقرار معاییر التقییم ، كذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي یتكلم و بصوت مسموع لإبداء رأيه في الإنتاج.

**- الثقة بالمشرف والثقة بالتنظیم ككل** : إن ثقة الفرد داخل المنظمة تتكون في اتجاه أكثر من وجهة،لأن المنظمة وحدة اجتماعیة متعددة الأطراف، فقد تكون ھذه الثقة متجهة نحو زملاء العمل أو تكون الثقة متجهة صوب القائد (مشرف العمل) أو قد تكون الثقة أكثر شمولیة لتتجه نحو الإدارة العلیا والتنظیم ككل وھذه القضیة تكون طبیعیة لأن الفرد العامل داخل المنظمة یكون لديه شبكة من العلاقات المتبادلة و مستوى الثقة التنظیمیة یكون تبعا لشعور العاملین بمستوى العدالة التنظیمیة و الدراسات أثبتت أن مشاعر الثقة تتأثر بمدى شعور العاملین بمستوى العدالة التنظیمیة.

**- كمیة وجودة الإنتاج :** یمكن أن تؤثر العدالة التنظیمیة على كمیة و نوعیة الأداء ، حیث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف یولد لديه شعورا بالتوتر یحاول إزالته، و ذلك بالتأثیر على أدائه بالعمل من حیث الكم والنوع ، أو یكثر من التأخیر عن العمل أو التغیب أحیانا ، مما یؤثر ھذا كذلك على حیاتهم الخاصة خارج العمل .