

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة تيارت

الأستاذ سليمان تيش محمد لمين، جامعة تيارت

### الملخص:

استهدفت هذه الدراسة تحقيق عدد من الأهداف، والتي تمثلت في توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون-تيارت. بالإضافة إلى الكشف عن أثر العوامل الديمغرافية والتنظيمية على هذه العلاقة. وقد تمحورت الدراسة حول تساؤل مركزي، يبحث في إمكانية وجود علاقة بين درجة إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية ومستوى المواطنة التنظيمية عندهم.

وشملت الدراسة 61 أستاذا، بالاستعانة بأداة الاستمارة التي احتوت عددا من الأسئلة الديمغرافية والتنظيمية، بالإضافة إلى مقياسي اتجاه ثلاثيا الأوزان يتعلقان بمتغيري الدراسة، التي تم التوصل من خلالها إلى جملة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- للأساتذة إدراك إيجابي للعدالة التنظيمية بمتوسط بلغ 2.33 وللمواطنة التنظيمية بمتوسط بلغ 2.62.

- تحققت الفرضية العامة جزئيا بنسبة 33.3%، حيث إقتصرت العلاقات الدالة إحصائيا فقط على العلاقة بين بعدي عدالة التعامل وعدالة الإجراءات مع بعد السلوك الحضاري والتي كانت (0.302) و(0.415) على التوالي، من أصل ستة فرضيات جزئية.

- وجود فروق في العلاقة حسب متغيرات الجنس، الشهادة العلمية، المهام الإدارية، مكان السكن والأقدمية.

### Summary:

The aim from this study was to reach a number of objectives, in order to clarify the relationship between organizational justice and organizational citizenship of the teachers of the Faculty of Humanities and Social Sciences at Ibn Khaldun-Tiaret University.

In addition to the disclosure of the impact of demographic and organizational factors on this relationship, the study focused on the central question, looking into the possibility of a relationship between the degree of awareness of the teachers for the organizational justice and the level of their organizational citizenship.

The study was conducted on a sample of 61 teachers, using the questionnaire method, which contained a number of demographic questions, in addition to the scales of the triple weights related to the study. The results can be summarized as follows:

-Professors' positive perception of organizational justice reached an average of 2.33, and an average of organizational citizenship 2.62.

-the General hypothesis is partly achieved by 33.3%, and the function of relationships is restricted statistically only to the relationship between the dimensions of justice and fairness of procedures to deal with post-civilized behavior, which was (0.302) and (0.415), respectively, out of six partial hypotheses.

-The existence of differences in the relationship according to the variables of gender, career, administrative tasks, place of residence and seniority.

أولاً: الإطار التصوري للدراسة:

### 1-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للوصول إلى تحقيق عدد من الأهداف هي:

- التعرف على درجة كل من العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، عند أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون بتيارت.

- قياس أثر عدد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية على العلاقة بين متغيري الدراسة.

## 2-الإشكالية:

تعتبر المنظمات حقولا إجتماعية هرمية البنية، تزداد فيها القوة والسلطة والمزايا كلما إرتفعنا في الهرم التنظيمي، وتقل كلما نزلنا في درجاته. إن هذه البنية غير المتساوية نتج عنها على مر التاريخ العديد من الصراعات، التي حاول المنظرون في علوم التنظيم التغلب عليها وضبطها بالإعتماد على مجموعة من القوانين والإجراءات، التي تحاول على قدر الامكان زيادة درجة العدالة داخل المنظمة. وذلك عن طريق توزيع الموارد حسب الاستحقاق، وسن قوانين وتطبيق إجراءات تتسم بالوضوح وعدم التمييز بين الافراد، وإحترام كرامتهم.

وللنجاح في هذا المسعى ظهرت العديد من النظريات التي وضعت أسس تقسيم العمل وتوزيع السلطات داخل المنظمة، في محاولة لضبط العلاقات والموارد بطريقة علمية، لا تترك مجالا للإجتهادات الفردية قدر الامكان. وقد تولدت عن هذه النظريات مفاهيم جديدة مثل تحليل وتقسيم العمل والتوصيف الوظيفي، تسببت في فقدان الفرد العامل خصوصا والمنظمة عموما المرونة في إتخاذ القرارات وضعف روح المبادرة عند أفرادها.

كما أن تقسيم العمل وما أفرزه من تفريق بين من يتخذ القرار ومن يطبقه، ساهم في تنامي التمييز بين الرئيس والتابعين له، وحوّله إلى ما يسمى بوجه لسلطة المنظمة ( une figure d'autorité). ونتج عن هذا التحول تنامي الفوارق بين الرئيس وبقية الأفراد، بسبب طبيعة علاقات السلطة والفوارق في القوة داخل المنظمة، والتي تدفع بالأفراد إلى التعامل مع رئيسهم على أنه يمثل المنظمة، وأن هذه الأخيرة تُخْتَرَلُ في شخصه.

إن هذه النتائج اللاوظيفية دفعت بالباحثين إلى محاولة إيجاد مفاهيم جديدة، لتوفير المرونة اللازمة للتأقلم مع البيئة المتغيرة للمنظمة، والتي تعتبر المواطنة التنظيمية من أبرزها. فهذا المفهوم الثري والقائم على مساعدة الزملاء والتعامل معهم بلطف، بالإضافة إلى تحمل المهام الصعبة وبذل الجهد في احترام قوانين المنظمة والدفاع عن سمعتها مع الآخرين، يوفر عامل تأقلم يملأ ما أغفلته التوصيفات الوظيفية الرسمية، ويساهم في زيادة أداء الأفراد وبذلك تحقيق أهداف المنظمة.

ورغم كل الإيجابيات الناتجة عن تعزيز سلوك المواطنة عند الأفراد، إلا أن هذا الأخير يبقى رهين تصرفات رئيسهم في العمل، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن أي سلوك غير عادل من طرفه يؤدي إلى ردود فعل سلبية ومضرة بالعمل عموماً، وبسلوك المواطنة خصوصاً. فضعف العدالة في التعامل مع الأفراد يؤدي بهم إلى تبني سلوكيات غير مهذبة وضعف في الكياسة، إضافة إلى التحدث سلبياً حول المنظمة مع المعارف والأصدقاء، وبذلك إعطاء صورة سلبية عنها. كما أن تطبيق الإجراءات بطريقة غير عادلة يؤثر سلبياً على درجة وعي الضمير عندهم، حيث أن المحاباة والانتقائية في تطبيق الإجراءات يؤدي بهم إلى عدم الالتزام بواجباتهم والتقليل من جديتهم في العمل، وتقديم مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة. ولا يقل التأثير السلبي لعدم عدالة التوزيع عن البعدين السابقة، حيث أن أي خلل فيه يؤدي إلى إضعاف روح التنافس عند الأفراد، وزيادة مقاومتهم لأي جهد زائد يطلب منهم، وانتشار الشكاوى والتذمر بينهم.

لكن ورغم كل هذه النتائج، إلا أن الدراسات المصاحبة لها قد شملت مجتمعات دراسة مختلفة عن مجتمع الأساتذة الجامعيين محل بحثنا الراهن، والذي يتميز باختلافات تنظيمية وثقافية عن غيره من المجتمعات المدروسة، التي تتميز بنظام بيروقراطي وتراتبية هرمية واضحة المعالم.

كل هذه الفوارق دفعت إلى البحث في العلاقة بين متغيري العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية عند أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون بتيارت، حيث تمحورت الدراسة حول التساؤل المركزي التالي:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية \_\_\_\_\_ سليمان تيش، تيش محمد لمين

- هل هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين درجة إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية ومستوى مواطنتهم التنظيمية؟

### 3-الدراسات السابقة:

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى ثلاثة دراسات، تناولت بالبحث متغير العدالة التنظيمية في علاقته بمتغير المواطنة التنظيمية. حيث وفي دراسة دويدار<sup>1</sup>، تم التوصل إلى أن بعد العدالة الإجرائية يؤثر في كل من بعد الإيثار (معامل ارتباط=0.306)، وبعد السلوك الحضاري (معامل ارتباط=0.457). أما بعد العدالة التقييمية فيؤثر أكثر في بعد الروح الرياضية (معامل ارتباط=0.432)، بعد وعي الضمير (معامل ارتباط=0.382)، وبعد الكياسة (معامل ارتباط=0.280).

من خلال هذه الدراسة نلاحظ أن للعدالة التنظيمية في بعدها الإجرائي دور كبير في تنمية روح الإيثار والسلوك الحضاري، نظراً لأن كل فرد يعتبر أن حقوقه محفوظة والإجراءات المطبقة عادلة، فيعمل على رد ذلك عن طريق مساعدة زملائه في حل مشاكل عملهم أو إتمام مهامهم. إضافة إلى حرص الفرد على الحفاظ على المنظمة من خلال التبليغ عن أي مخاطر محتملة، وكذا الحرص على إحترام إجراءات السلامة، والتطوع والمبادرة لحل المشكلات. كما يلاحظ أن الإتجاه الإيجابي للأفراد نحو العدالة التقييمية يساهم في زيادة وعي الضمير عند الأفراد العاملين، وتنمية روحهم الرياضية فيسهل عليهم تقبل الضغوط، حيث يعتمدون لإحترام مواعيد الحضور وإنجاز المهام والإلتزام بقواعد المؤسسة، لأنهم راضين عن تقييم الإدارة لمجهوداتهم. كما يساهمون في الحد من الصراعات التي تنشأ بين الزملاء وتوعيتهم، ودفعهم لزيادة روح التحدي عندهم، بالإضافة إلى التعامل بلطف معهم وتقديم النصح والمعلومات اللازمة لهم عند الحاجة.

أما دراسة حجاج<sup>2</sup> فقد توصلت إلى أن بعد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً في أبعاد المواطنة التنظيمية هو بعد العدالة التعاملية، الذي كان معامل إرتباطه مع بعد الإيثار(معامل ارتباط=0.260)، وعي الضمير(معامل ارتباط=0.360)، الروح الرياضية (معامل

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية \_\_\_\_\_ سليمان تيش، تيش محمد لمين

ارتباط=0.290)، الكياسة (معامل ارتباط=0.340)، السلوك الحضاري (معامل ارتباط=0.240).

وكان الباحث معمري<sup>3</sup> قد توصل إلى نتائج شبه مطابقة لدراسة حجاج، مما يتعارض مع نتائج دراسة دويدار، حيث كان بعد العدالة التنظيمية الأكثر تأثيراً في أبعاد المواطنة التنظيمية هنا أيضاً هو بعد العدالة التعاملية، الذي كان معامل إرتباطه مع بعد الإيثار (معامل ارتباط=0.260)، ووعي الضمير (معامل ارتباط=0.340)، الروح الرياضية (معامل ارتباط=0.300)، الكياسة (معامل ارتباط=0.260)، السلوك الحضاري (معامل ارتباط=0.380). كما وجد كلا الباحثان (حجاج و معمري) علاقة لباقي أبعاد العدالة مع أبعاد المواطنة التنظيمية، لكن بدرجة أقل كثيراً من علاقتها مع بعد العدالة التعاملية.

والجدول رقم (01) يلخص العلاقات القائمة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية، من خلال نتائج الدراسات السابقة:

العدالة التنظيمية المواطنة التنظيمية	عدالة توزيعية	عدالة إجرائية	عدالة التعاملات	عدالة تقييمية
الإيثار	0.160 +	0.238 +++	0.234 +++	0.235 +
وعي الضمير	0.234 +++	0.279 +++	0.321 +++	0.382 +
الروح الرياضية	0.193 ++	0.291 +++	0.293 +++	0.384 +
الكياسة	0.167 +	0.215 ++	0.259 +++	0.280 +
السلوك الحضاري	0.242 ++	0.369 ++	0.320 +++	0.439 +

جدول رقم (01) من إعداد الباحث:

يوضح عدد المرات التي تم الحصول فيها على علاقات دالة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد المواطنة التنظيمية مع متوسط هذه العلاقات من خلال الدراسات الواردة أعلاه.

قبل التعليق على الجدول يجب الإشارة إلى أن بعد العدالة التقييمية لم يتم اعتماده إلا في دراسة دويدار، وهذا ما يفسر قلة المرات التي وجدت فيها علاقة دالة بينه وبين أبعاد المواطنة التنظيمية الأخرى، كما أن معاملات الارتباط الواردة في الجدول لا تمثل نتائج دراسة بعينها، بل هي

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية \_\_\_\_\_ سليمان تيش، تيش محمد لمين

متوسط نتائج دراسات مختلفة ولا يمكن اعتمادها إلا على سبيل المقارنة فقط. إضافة إلى أن علامة زائد (+)، تعبر عن عدد الدراسات التي تطرقت للعلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

ويلاحظ من خلال الجدول اتفاق كل الدراسات على وجود علاقة بين بعد عدالة التعاملات مع كل أبعاد المواطنة التنظيمية، وكانت العلاقة الأكبر مع بعدي وعي الضمير والسلوك الحضاري، ثم يليها بعد العدالة الإجرائية والتي كانت لها علاقة أكبر مع بعد الروح الرياضية مقارنة ببعد وعي الضمير، وثالثاً نجد بعد العدالة التوزيعية التي اتفقت الدراسات الثلاثة على وجود علاقة بينها وبين بعد وعي الضمير، وهو البعد -أي بعد وعي الضمير- الذي كان متأثراً بكل أبعاد العدالة التنظيمية في الدراسات الثلاثة.

في الأخير يمكن استنتاج أن العدالة التنظيمية تؤثر في المواطنة التنظيمية عموماً. فقد اتفقت أغلب الدراسات على أنها مؤثرة خصوصاً في بعدها التعاملي، وأن أكثر أبعاد المواطنة التنظيمية تأثراً بمتغير العدالة التنظيمية هو بعد وعي الضمير، مع وجود علاقات ضعيفة إلى متوسطة مع كونها دالة إحصائياً.

#### 4- الفرضيات:

من خلال تحليل الدراسات السابقة والمقارنة فيما بينها يمكن صياغة فرضية عامة مفادها:

- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين درجة إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية ومستوى مواطنتهم التنظيمية؟

والتي تفرع عنها ستة فرضيات كالتالي:

- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين درجة إدراك الأساتذة العدالة التعاملات ومستوى سلوكهم الإيثاري.

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية \_\_\_\_\_ سليمان تيش، تيش محمد لمين

- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة إدراك الأساتذة لعدالة التعاملات ومستوى روحهم الرياضية.

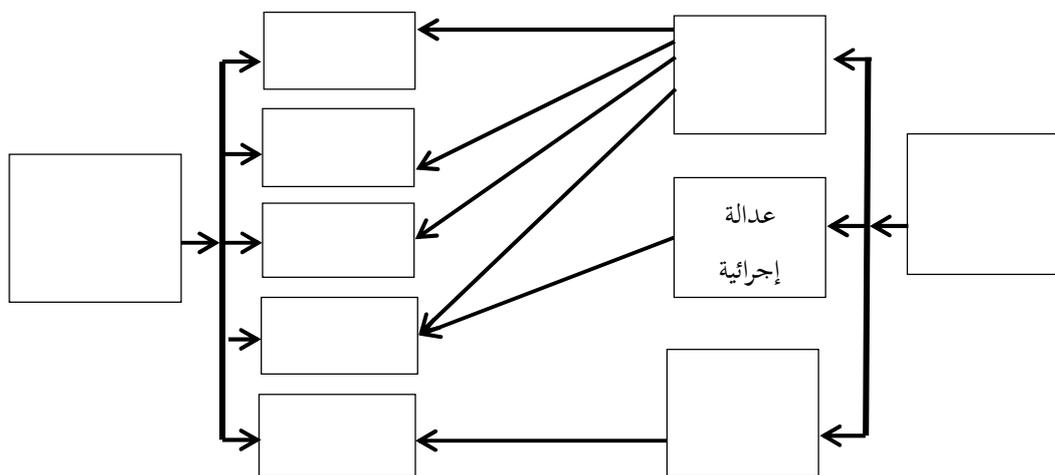
- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة إدراك الأساتذة لعدالة التعاملات ومستوى سلوك الكيس.

- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة إدراك الأساتذة لعدالة التعاملات ومستوى سلوكهم الحضاري.

- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة إدراك الأساتذة لعدالة الإجراءات ومستوى سلوكهم الحضاري.

- هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة إدراك الأساتذة لعدالة التوزيع ومستوى وعي الضمير عندهم.

والشكل (01) يوضح الفرضيات العلائقية بين أبعاد العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية:



شكل رقم (02) من إعداد الباحث:  
يوضح العلاقة المفترضة بين أبعاد العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

ثانيا: الإطار المفاهيمي للدراسة:

## 1- العدالة التنظيمية:

### ● تعريف العدالة التنظيمية:

يعرف بيرون (Byrne) العدالة التنظيمية على بأنها "قيام الأفراد العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل"<sup>4</sup>. يركز هذا التعريف على أن العدالة التنظيمية تقوم على أساس المقارنة مع الزملاء، إلا أنه لم يتطرق إلى أساس هذه المقارنة. ويرى كل من كروبانزانو (Cropanzano) وغرينبرغ (Greenberg) بأنها "إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من طرف المنظمة"<sup>5</sup>. المقارنة من خلال هذا التعريف تتمحور حول مدى الإنصاف في تعامل المنظمة مع الأفراد العاملين بها. وأضاف كول (Cole) صفات أخرى لهذا التعامل في تعريفه ألا وهي النزاهة والعدل، حيث يرى أن العدالة التنظيمية هي "الدرجة التي يعتقد بها العاملين بأن النتائج التي يتلقونها، وطرق معاملتهم داخل المنظمة نزيهة وعادلة"<sup>6</sup>. وتعريف العتيبي يضيف للتعريفات السابقة طرفا آخر وهو الرئيس المباشر في العمل، كما يوضح أكثر نتيجة التغير في درجة العدالة التنظيمية، حيث يعرفها على أنها "إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل، من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل"<sup>7</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن إستخلاص تعريف إجرائي وهو: "العدالة التنظيمية هي ذلك الإدراك الإيجابي القائم على مقارنة الأستاذ للمدخلات المادية والمعنوية التي يتلقاها مع ما يتلقاه زملاؤه، ومدى عدالة الإجراءات واللوائح التنظيمية وطريقة تطبيقها من طرف رئيس القسم".

### ● أبعاد العدالة التنظيمية:

تجمع أغلب الأدبيات التنظيمية على أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي:

-العدالة التوزيعية: وهي أقدم الأبعاد من حيث الدراسة. تناولها آدمز (Adams) سنتي 1963 و1965 بالدراسة، وأنطلق من فرضية مفادها أن "أفعال الفرد تكون محفزة على حسب ما سيحنيه من إرضاء لحاجاته، وما سيقبله من خسائر ناتجة عن هذا الإرضاء"<sup>8</sup>. ويقدر الفرد العلاقة بين مدخلاته ومخرجاته عن طريق المرور بثلاثة مراحل، "فيبدأ بتقييم ما قدمه للمنظمة وما حصل عليه منها، ثم يقوم بمقارنة حصيلته بحصيلة زملائه في العمل، وأخيرا يقوم بتبني سلوك يتراوح بين الإيجابية والسلبية مروراً بالحياد في حال تساوي مدخلاته مع مخرجاته"<sup>9</sup>.

ويرى أورغان (Organ) أن العدالة التوزيعية تتكون من ثلاثة قواعد، "أولها لن لا يتم التفرقة بين الأفراد في المكافآت على أساس الجنس أو العرق مثلا (قاعدة النوعية)، وأن تتساوى مخرجات الفرد مع مدخلاته (قاعدة المساواة)، وأن يقدم المحتاج على غير المحتاج في حال ندرة الموارد (قاعدة الحاجة)"<sup>10</sup>.

ويمكننا أن نعرف العدالة التوزيعية على أنها " إدراك الأستاذ أن طريقة توزيع الموارد داخل المنظمة تقوم على المساواة في الفرص وتتماشى مع ما يقدمه الفرد وتراعي إحتياجاته".

-العدالة الإجرائية: ظهرت كنتيجة لدراسات كل من وولكر (Walker) وتيبوت (Thibaut) سنة 1975، حيث قام هذان الباحثان بدراسة حول طبيعة ردود أفعال الأشخاص الذين كانوا محل منازعات قضائية. وقد توصل الباحثان الى أن "حكم الأفراد على عدالة أو لا عدالة إجراء معين له بعدين، الأول السيطرة على العملية (le contrôle du processus)، أي قدرة الفرد على التعبير عن رأيه فيما يخص عملية إتخاذ القرار. أما البعد الثاني فهو السيطرة على القرار (le contrôle de la décision)، وهو قدرة الفرد على تحديد النتيجة الفعلية للقضية"<sup>11</sup>.

وقد فتحت دراسات هذين الباحثين الباب لدراسات أخرى مثل دراسات ليفنتال (Leventhal) بين عامي 1976 و1980، الذي وضع عددا من القواعد للعدالة الإجرائية. حيث أنه وحسب هذا الباحث فإنه حتى يمكن الحكم على الإجراءات التنظيمية بأنها عادلة، يجب أن تكون "مبنية على معلومات دقيقة وصحيحة ومنسجمة مع باقي الإجراءات

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية ————— سليمان تيش، تيش محمد لمين

المعمول بها في المنظمة، إضافة إلى تمييزها بالثبات زمنيا وموقفيا، وإمكانية أي فرد من المنظمة إستئناف أحكامها، مع ضرورة تماشيها مع أخلاقيات العاملين وتوقعاتهم".<sup>12</sup> من خلال ما سبق، يمكن القول بأن العدالة الإجرائية هي " إدراك الأستاذ أن الإجراءات التنظيمية مبنية على معلومات أخلاقية، متوقعة، دقيقة وتمتيز بالثبات ومن الممكن الطعن فيها وإستئناف أحكامها".

- عدالة التعاملات: التي يعرفها كولكيت (Colquit) علانها "درجة تعامل القادة مع المرؤوسين بكل إحترام وتقدير"،<sup>13</sup> حيث يظهر هنا تحديد بين طرفي العدالة التي تكون بين القائد والمرؤوسين. ويعرف فوستر (Foster) عدالة التعاملات على أنها "هي تلك العدالة القائمة على الصدق والإحترام والأمانة"<sup>14</sup>، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن هناك معايير أخلاقية حتى يكون التعامل عادلا، ومن هذه المعايير هي الصدق في المعلومات المقدمة للمرؤوسين والتعامل معهم بإحترام. وحتى يتم الحكم على درجة العدالة التعاملية، يجب أن يحترم عدد من القواعد في التعامل بين الرئيس والمرؤوسين. هذه القواعد حسب كل من بيز (Bies) ومواغ (Moag) تقوم على "الصدق فيما يقدمه المشرف من معلومات لمرؤوسيه، والتعامل معهم باحترام وتقدير دون التقليل من شأنهم سواء لفضيا أو عن طريق الإيماءات. إضافة إلى الحرص على تبني سلوك لبق معهم، يتماشى مع المواقف التي تجمعهم بمرؤوسيه، بالإضافة إلى الحرص على شرح وتبرير كل القرارات المتخذة في حقهم".<sup>15</sup> ومن خلال ما سبق، يمكن القول بأن العدالة التعاملية هي "إدراك الأستاذ أن المعاملة التي يتلقاها من رئيسه تتميز بالصدق، الإحترام، اللباقة وشرح وتبرير القرارات".

## 2- المواطنة التنظيمية:

### • تعريف المواطنة التنظيمية:

عرفت المواطنة التنظيمية من طرف كاتز (Katz) على أنها "مجموعة من السلوكيات الطوعية والتلقائية التي تذهب إلى أبعد من متطلبات الدور الظاهر، لكنها تعد أساسية للفاعلية المنظمة"<sup>16</sup>، كما يعرفها أورغان (Organ) على أنها "سلوكيات مرتبطة بالعمل، لا يتضمنها الوصف الوظيفي ولا ترتبط بنظام مكافئات رسمي، وهي تقوي وتدعم الأداء الفعلي للمنظمة"<sup>17</sup>. ومن خلال هذين

التعريفين نستنتج أن المواطنة التنظيمية تقوم على أساس تطوعي غير مضمن ماديا، ويتعدى الوصف الوظيفي لمنصب الفرد داخل المنظمة، وهي سلوك نافع وضروري من أجل استمرارية المنظمة والرفع من أدائها.

**أبعاد المواطنة التنظيمية:** للمواطنة التنظيمية خمسة أبعاد هي الأكثر تداولاً في التراث النظري، وهذه الأبعاد هي:

– **الإيثار:** الذي يعرف على أنه "نمط من أنماط السلوك الذي يقوم به العاملون لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلة مرتبطة بالعمل داخل المؤسسة"<sup>18</sup>. من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الإيثار هو "سلوك طوعي، يهدف لمساعدة الزملاء بهدف حل مشكلات تتعلق بالعمل".

– **الروح الرياضية:** وتعرف على أنها "انعكاس لمدى رغبة الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات المنظمة العرضية، دون إمتعاض أو شكوى".<sup>19</sup> كما تعرف أيضا على أنها "رغبة الشخص في التسامح، وقدرته على حل المشكلات والمهمات الصعبة، دون تدمير أو شكوى، والعمل على إدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك للإنجاز العمل"<sup>20</sup>. ويلاحظ من خلال التعريفين السابقين، أن الروح الرياضية هي "سلوك يقوم على الصبر وتحمل المضايقات الشخصية والمشكلات التنظيمية، دون إبداء أي مشاعر سلبية".

– **السلوك المهذب (الكياسة):** يعرف على أنه "المساهمة في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء، عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية وإحترام رغبات الزملاء الآخرين"<sup>21</sup>. إضافة إلى أنه "السلوك الذي يحرص فيه العامل على منع وقوع مشكلات متصلة بالعمل، ويتجنب إستغلال الآخرين والقيام بمشكلات معهم"<sup>22</sup>. ونستخلص من خلال هذين التعريفين، أن بعد الكياسة يتعلق "بعدم التدخل في خصوصيات الزملاء وعدم إحراجهم، مما يزيد من الإحترام المتبادل ويقلل من ظهور المشكلات بينهم".

– **السلوك الحضاري:** يعرف على أنه "المشاركة الفعالة في المؤسسة والإلتزام بأنظمتها، من خلال حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات الرامية إلى تحسين العمل بها، وإستغلال الوقت في أداء العمل"<sup>23</sup>، فمن السلوك الحضاري أن "يلتزم الموظف بقواعد وخطط المؤسسة وأن يعمل على

العدالة التنظيمية وملاقتها بالمواطنة التنظيمية \_\_\_\_\_ سليمان تيش، تيش محمد لمين

الرفع من أدائها، عن طريق إستغلال الوقت وتقديم أفكار جديدة، تحسن من سمعة المؤسسة".

- وعي الضمير: ويعرف على أنه "سلوك تقديري من قبل العاملين، يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال الحضور والعمل بجدية"<sup>24</sup>. حيث يقوم هذا البعد على "الإستغلال الأمثل لأوقات الدوام واحترام مواعيده، إضافة إلى الإلتزام بلوائح المنظمة حتى في غياب الرقابة"

ثالثا: الإطار المنهجي للدراسة:

## 1- مجالات الدراسة:

-المجال المكاني: تمت الدراسة الراهنة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون بتيارت، والكلية تقع في حي كارمان ببلدية تيارت.

- المجال الزمني: تم الشروع في البحث الميداني للدراسة الراهنة في 2016/05/09، عن طريق توزيع 100 إستمارة. وتم التوقف عن إسترجاع الإستمارات يوم 2016/06/02، وفي نفس هذا اليوم تم الشروع في عملية تفرغ البيانات. يوم 2016/06/09 إنطلقت عملية تحليل البيانات إحصائيا والتعليق عليها إلى غاية يوم 2016/06/25.

- المجال البشري: تحتوي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون -تيارت- على قسمين، الأول خاص بالعلوم الإنسانية والثاني خاص بالعلوم الاجتماعية، وتضم الكلية 157 أستاذا إلى غاية يوم 2016/06/21.

## 2- منهج وأدوات الدراسة:

إعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي التحليل، مستخدمة الإستمارة البحثية كأداة لجمع البيانات. وقد قسمت الإستمارة إلى ثلاثة محاور، المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية. أما المحور

### العدالة التنظيمية وملاقتها بالمواطنة التنظيمية \_\_\_\_\_ سليمان تيش، تيش محمد لمين

الثاني فقد كان عبارة عن مقياس إتجاه ثلاثي الأبعاد، يتكون من بعد عدالة الإجراءات (07عبارات)، عدالة التوزيع (05عبارات) وعدالة التعامل (06عبارات). وبالنسبة للمحور الثالث، فقد كان هو الآخر عبارة عن مقياس إتجاه ثلاثي الأبعاد. وقد إشمئ على بعد السلوك الإيثاري (06عبارات)، الروح الرياضية (06عبارات) ، الكياسة (05عبارات)، السلوك الحضاري (07عبارات) ووعي الضمير (06عبارات).

والجدول رقم (02) يوضح ثبات ابعاد متغيري الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ:

العدد عبارات	قيمة ألفا كرونباخ	البعد
5	0,628	عدالة التوزيع
7	0,873	عدالة الإجراءات
6	0,849	عدالة التعامل
6	0,729	الإيثار
6	0,764	وعي الضمير
6	0,697	الروح الرياضية
5	0,579	الكياسة
7	0,672	السلوك الحضاري

من خلال الجدول يتضح أن كل معاملات ثبات الأبعاد أكبر من (0.500)، حيث تراوحت قيمتها بين (0.579) بالنسبة لبعء الكياسة، و(0.873) لبعء عدالة الإجراءات. كما يلاحظ أيضا أن ضعف معاملات الإرتباط بالنسبة لبعض الأبعاد راجع في الأساس لقلعة العبارات، التي يؤثر عددها بشكل كبير على قيمة الثبات، حيث أن أضعف معاملي إرتباط كانا متعلقين بالبعدين اللذين يضممان خمس عبارات فقط، وهما بعدي الكياسة وعدالة التوزيع.

### 3- العينة:

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية \_\_\_\_\_ سليمان تيش تيش محمد لمين

تم إتباع معاينة غير عشوائية في هذه الدراسة، وهي المعاينة العرضية، وذلك بسبب التوقيت المختلف للأساتذة. وبعد توزيع 100 إستمارة، تم إسترجاع 61 إستمارة فقط، وبلغت عينة الدراسة 38.85% من المجتمع المدروس.

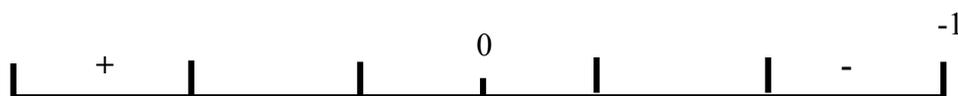
رابعاً: الإطار الميداني للدراسة:

### 1- تحليل البيانات:

- جدول رقم (06) يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعادها مع المواطنة التنظيمية وأبعادها:

المواطنة التنظيمية	السلوك الحضاري	الكياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	الإيثار	المواطنة التنظيمية	العدالة التنظيمية
						قيمة معامل الارتباط	عدالة التوزيع
						الدلالة	
						قيمة معامل الارتباط	عدالة الإجراءات
						الدلالة	
						قيمة معامل الارتباط	عدالة التعامل
						الدلالة	
						قيمة معامل الارتباط	العدالة التنظيمية
						الدلالة	

قبل البدء في التعليق على الجدول، تجدر الإشارة إلى الأساس في الحكم على قوة أو ضعف معامل الارتباط هو كالتالي:



شكل رقم (02) من إعداد الباحث: يوضح معيار الحكم على نوع الارتباط

من خلال الجدول يتضح أغلب فرضيات الدراسة (أربع فرضيات) لم تتحقق إمبريقيا (من أصل ستة فرضيات)، حيث يلاحظ أن الفرضية القائلة بأن هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين عدالة التعامل وسلوك الإيثار لم تتحقق حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $0.022$  - مع مستوى دلالة أكبر من  $0.05$  بلغ  $0.863$ ، ويمكن ارجاع هذه النتيجة الى أن جودة تعامل رئيس القسم مع الأساتذة لا يمكن أن تعني بالضرورة تكافلهم ومساعدتهم لبعضهم البعض، خصوصا وأن طبيعة عمل الأستاذ تختلف عن بقية القطاعات الإدارية أو الصناعية، حيث يتكامل عمل الموظفين والعمال مع بعضهم البعض. فالأستاذ غالبا ما يكون مسؤولا عن تقديم المحاضرة والأعمال الموجهة في نفس الوقت، كما أن مدة تواجده القصيرة في القسم (يومان أسبوعيا) يصعب من إلتقائه بزملائه ومساعدته إياهم، خصوصا وأن  $82\%$  منهم يسكنون خارج ولاية تيارت.

أما الفرضية الثانية القائلة بأن هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين عدالة التعامل والروح الرياضية فإنها لم تتحقق أيضا، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط  $0,001$  مع مستوى دلالة أكبر من  $0.05$  بلغ  $0.994$ . إن هذه النتيجة يمكن إرجاعها إلى أن العلاقة الجيدة مع رئيس القسم لا تعني أن الأساتذة يقبلون كل الاجراءات التي يصدرها هذا الأخير، إنطلاقا من أن الأستاذ الجامعي يعتبر رئيس القسم زميلا وأستاذا أكثر من كونه مسؤولا إداريا، وإنطلاقا من هذه الرؤية فهم لا يجدون صعوبة في إبداء وجهات نظرهم في آرائه، ولا يتقبلون بسهولة أي قرارات صادرة عنه يمكن أن تتعارض مع رغباتهم أو أن تمس بمصالحهم، عكس القطاعات الأخرى حيث يكون المسؤول الإداري أعلى رتبة وقد يكون أيضا أعلى شهادة من مرؤوسيه، مما يحدث فرقا في السلطة بين الطرفين وفجوة في ميزان القوى، مما يجبر المرؤوسين على تقبل أفكاره وقراراته خوفا من العقوبات التي يمكن أن يسلمها ضدهم.

أما الفرضية الثالثة القائلة بأن هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين عدالة التعامل وسلوك الكياسة فإنها لم تتحقق حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط  $0.108$  مع مستوى دلالة أكبر من  $0.05$  بلغ  $0.409$ ، ويرجع عدم تحقق الفرضية إلى أن طبيعة تعامل رئيس القسم مع الأساتذة لا يؤثر بالضرورة على التعامل الحسن بين الأساتذة مع بعضهم البعض، حيث أن التعامل الحسن بالنسبة للأساتذة واجب يقتضيه مستواهم العلمي والاخلاقي، وهذا ما كشف عنه متوسط إجاباتهم

عن بعد الكياسة في التعامل الذي بلغ 2.78، والذي كان أيضا أكبر متوسط وأقوى إتجاه من بين كل أبعاد المواطنة التنظيمية، إضافة إلى إتفاقهم الكبير حول ضرورة حسن التعامل مع الزملاء، حيث بلغت قيمة معامل الإنحراف 0.43، وهو أصغر معامل إنحراف من بين معاملات أبعاد المواطنة التنظيمية.

وبالنسبة للفرضية الرابعة والقائلة بأن هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين عدالة التعامل والسلوك الحضاري فقد تحققت، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط 0.302 مع مستوى دلالة أقل من 0.05 بلغ 0.018. هذا الإرتباط الطردي متوسط القوة، يدل على أن السلوكيات القائمة على الإحترام من طرف رئيس القسم وكذلك التعامل بود ولباقة مع الأساتذة، تساهم في الرفع من مستوى السلوك الحضاري عند هؤلاء.

فحرص رئيس القسم على إبلاغ الأساتذة بالنشاطات الرسمية والإجتماعية قبل حدوثها إضافة الى حرصه على إشاعة روح التعاون بينهم، يساهم في مواظبتهم على حضور الملتقيات والأيام الدراسية التي تنظمها الكلية، كما تجعلهم ملزمين أخلاقيا بحضور الإجتماعات الخاصة بالقسم. كما أن حرص رئيس القسم وإهتمامه بالحقوق الوظيفية للأساتذة تدفعهم للتصرف بشكل مسؤول تجاه القسم والكلية. كما أن مراعاة رئيس القسم للمصالح الشخصية للأساتذة عند إتخاذ القرارات وأخذها بالحسبان بعد مكان سكنهم وظروفهم العائلية والصحية، يدفعهم الى إنتهاج سلوكيات إيجابية، كالمساهمة في تقديم إقتراحات لتطوير مناهج التدريس وطرقه.

اما الفرضية الخامسة التي تنص بأن هناك علاقة إرتباطية دالة احصائيا بين عدالة التوزيع ووعي الضمير فلم تتحقق، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط -0.175 مع مستوى دلالة أكبر من 0.05 بلغ 0.178. ورغم أن هذا الإرتباط غير دال إحصائيا، إلا أن إتجاهه العكسي يحمل عدة دلالات، لأن كل الدراسات السابقة أثبتت أن العلاقة بين هذين البعدين موجبة. إن نتيجة كهذه تعني أنه كلما إنخفضت عدالة التوزيع كلما إرتفعت الجهود المبذولة من طرف الأستاذ وتعدت المستوى المتوقع منه، وكلما زاد إحترامه للأنظمة وجدديته في التدريس. ويمكن إرجاع هذه العلاقة العكسية إلى أن الأستاذ الذي يرى أن توزيع الموارد غير عادل، يحاول أن يبذل جهدا ضافيا

من أجل إثبات جدارته وتحسين حصته من التوزيعات داخل الكلية. كما يمكن أن تكون عدم دلالة هذا الارتباط راجعة إلى أن وعي الضمير عند الأستاذ يرتبط بمثاليات يؤمن بها، حيث أن إلتزامه بها لا يتأثر بأي تغيرات في مدخلاته المادية.

بالنسبة للفرضية السادسة والأخيرة القائلة بأن هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين عدالة الإجراءات والسلوك الحضاري فقد تحققت، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.415 مع مستوى دلالة أصغر من 0.05 بلغ 0.001. هذه العلاقة الطردية متوسطة الشدة بين هذين البعدين، تشير إلى أنه كلما كانت الإجراءات المتخذة من طرف رئيس القسم عادلة، كلما ساعد هذا على الرفع من السلوكيات الحضارية عند الأساتذة. فتفسير القرارات من طرف رئيس القسم وشرحها، يدفع الأساتذة إلى حضور الاجتماعات، التي تعتبر فرصة لطرح أسئلتهم وإستفساراتهم. كما أن تزويدهم بمعلومات إضافية عند طلبها يجعلهم على بصيرة بما يحدث في الكلية خصوصا والجامعة عموما، وهذه الرؤية الواضحة المبنية على معلومات متوفرة ومفصلة، تجعلهم يدافعون عن الجامعة عندما ينتقدها الأشخاص الآخرون، لأنهم يملكون أدلة تساعدهم في هذا الدفاع. وبالنسبة إلى حرص رئيس القسم على إبداء الأساتذة لآرائهم فإنه يساهم بدوره في زيادة حرصهم على تقديم مقترحات لتحسين طرق التدريس، لأنهم يعلمون أن هذه الآراء ستؤخذ في الحسبان. وتعتبر إتاحة رئيس القسم المجال للأساتذة من أجل مناقشة القرارات التي يتخذها سببا مهما لحرصهم على متابعة كل جديد يخص القسم والكلية، من أجل المشاركة الفعالة في هذه النقاشات.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن تأثير بعد السلوك الحضاري ببعدي العدالة الإجرائية والتعاملية ناتج من كون هذين البعدين من بعد العدالة التنظيمية لهما أقوى ارتباط فيما بينهما (معامل الارتباط = 0.768، دلالة = 0.000)، حيث أن العلاقة بينهما علاقة طردية قوية، وهذا راجع إلى أن كلا من العدالة الإجرائية والتعاملية تشكلان أبعادا إنسانية يتحكم فيها رئيس القسم، كما تقتربان من بعضهما البعض في بعض المؤشرات، فإستشارة الأساتذة عند إتخاذ قرارات تتعلق بهم وشرحها لهم وكذلك الإجابة عن إستفساراتهم، يمكن أن تعد مؤشرا على الإحترام والإهتمام من طرفه. أما العلاقة التي تربط بين البعد الإجرائي والتوزيعي (معامل الارتباط = 0.440،

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية \_\_\_\_\_ سليمان تيش، تيش محمد لمين

دلالة=0.000) فيمكن تصنيفها على أنها علاقة طردية متوسطة القوة، نظرا إلى أن الإجراءات التي يتخذها رئيس القسم كلما تميزت بالعدالة والشفافية وقابلية المناقشة، كلما ساهم ذلك في الرفع من الإدراك الإيجابي للأساتذة نحو عدالة التوزيعات. أما العلاقة التي تربط بين البعد التعاملي والتوزيعي (معامل الارتباط =0.223، دلالة=0.084)، فهي علاقة طردية ضعيفة وغير دالة إحصائيا. وهذا راجع إلى أن التوزيعات المادية داخل القسم تخضع لضوابط إدارية وقانونية، لا تسمح لرئيس القسم بإضفاء مرونة عليها لتتناسب مع مجهودات كل أستاذ.

والجدول التالي يوضح العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية:

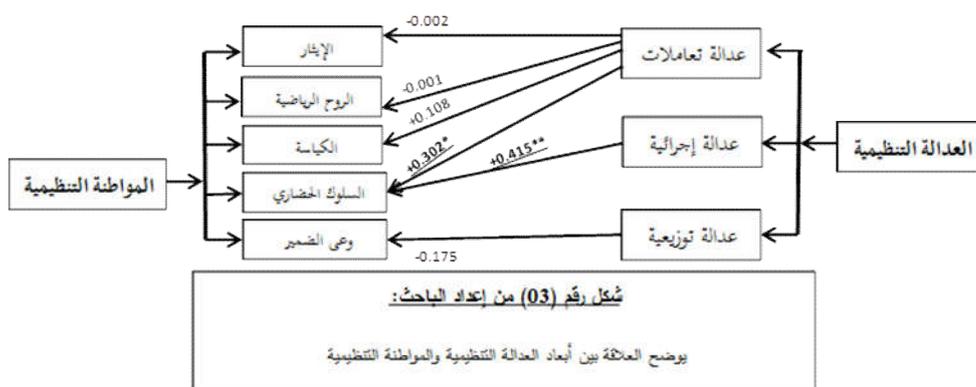
- جدول رقم (07) يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية فيما بينها:

العدالة التنظيمية	عدالة التعامل	عدالة الإجراءات	عدالة التوزيع		
0,658**	0,223	0,440**	1	قيمة معامل الارتباط	عدالة التوزيع
0,000	0,084	0,000		الدلالة	
0,927**	0,768**	1	0,440**	قيمة معامل الارتباط	عدالة الإجراءات
0,000	0,000			0,000	
0,833**	1	0,768**	0,223	قيمة معامل الارتباط	عدالة التعامل
0,000				0,000	
1	0,833**	0,927**	0,658**	قيمة معامل الارتباط	العدالة التنظيمية
				0,000	

• البيانات الخاصة بمقارنة معاملات الارتباط بين فئات المتغيرات الشخصية:

هذا العنصر يحتوي على مقارنات بين الفئات المختلفة للمتغيرات الخاصة بالأساتذة، وستقتصر المقارنة على الإرتباطات التي وجدت دالة إحصائيا في الجدول رقم (07)، أي بين بعدي العدالة الإجرائية والتعاملية مع بعد السلوك الحضاري.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة:



من خلال الشواهد الكمية والتحليلات الإحصائية يتبين أن الفرضية العامة للدراسة تحققت جزئياً بنسبة 33.33%، بواقع فرضيتين من أصل ستة فرضيات جزئية. والشكل (03) يوضح العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية حسب فرضيات الدراسة:

من خلال الشكل رقم (03) يتضح أن النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة لا تتفق في عمومها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، إلا فيما يخص العلاقة الموجودة بين عدالة التعامل والسلوك الحضاري، بمعامل ارتباط أقل قليلاً من متوسط معاملات إرتباط الدراسات السابقة (0.302 مقابل 0.320). كما ان الدراسة توصلت إلى نفس نتائج دراسي كل من معمري (0.280) ودويدار (0.457) بخصوص العلاقة بين بعد العدالة الإجرائية والسلوك الحضاري، حيث كان معامل الإرتباط في الدراسة الراهنة (0.415) أقوى معامل الدراسة الأولى وأضعف من معامل الدراسة الثانية.

إن كل هذه الإختلافات بين نتائج الدراسة الراهنة والدراسات السابقة تعود إلى طبيعة مجتمع الدراسة في كل منها. ففي الدراسات السابقة تم تطبيق المقاييس على مفردات تنتمي

لمجتمعات تختلف عن مجتمع البحث الراهن. فدراسة دويدار تمت على عمال ميناء بمصر، ودراسة حجاج تمت على عمال شركة كهرباء بقطاع غزة، ودراسة معمري تمت على أساتذة التعليم الثانوي.

إن القاسم المشترك بين مجتمعات الدراسات السابقة، هو أنها مجتمعات بحثية يتميز أفرادها بأنهم يملكون مستوى علمي وأقدمية وعمر غالبا ما يكون أقل من رئيسهم في العمل، وهذا ما يميز أغلب المنظمات البيروقراطية. هذه الفوارق بين رئيس العمل وبقيّة الأفراد، إضافة إلى طبيعة علاقات السلطة والفوارق في القوة داخل المنظمة، تدفع بهم إلى التعامل مع رئيسهم على أنه يمثل المنظمة، وأن هذه الأخيرة تُحتزّل في شخصه.

كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثر سلوك المواطنة بأي تصرفات تنبع من هذا الرئيس، حيث أن أي سلوك غير عادل من طرفه يؤدي إلى ردود فعل سلبية ومضرة بالعمل عموما، وبسلوك المواطنة خصوصا. فضعف العدالة في التعامل مع الأفراد يؤدي بهم إلى تبني سلوكيات غير مهذبة وضعف في الكياسة، إضافة إلى التحدث سلبيا حول المنظمة مع المعارف والأصدقاء، وبذلك إعطاء صورة سلبية عنها. كما أن تطبيق الإجراءات بطريقة غير عادلة يؤثر سلبيا على درجة وعي الضمير عندهم، حيث أن المحاباة والانتقائية في تطبيق الإجراءات يؤدي بهم إلى عدم الالتزام بواجباتهم والتقليل من جديتهم في العمل، وتقديم مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة. ولا يقل التأثير السلبي لعدم عدالة التوزيع عن البعدين السابقة، حيث أن أي خلل فيه يؤدي إلى إضعاف روح التنافس عند الأفراد وزيادة مقاومتهم لأي جهد زائد يطلب منهم، وانتشار الشكاوى والتدمير بينهم.

إن كل هذه الأسباب سابقة الذكر لا يمكن إسقاطها على السياق الجامعي، فالأستاذ في الجامعة لا يعتبر رئيس القسم على أنه رئيسه في العمل، بل يرى أنه زميل. كما أن هذا الأخير لا يكون دوما أكثر الأساتذة خبرة أو أقدمية أو درجة علمية. كل هذه العوامل تضعف من السلطة الإدارية لرئيس القسم، وتقلل بذلك من درجة تمثيله للإدارة العليا عند الأساتذة. فالتأثير المتواصل إليها في هذه الدراسة تثبت أن سلوكيات المواطنة التنظيمية عند الأساتذة لا تتأثر بإدراكهم للعدالة

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية \_\_\_\_\_ سليمان تيش محمد لمين

التنظيمية، فالنتائج تثبت متوسطا عاليا لكلا المتغيرين وأبعادهما، ومنه فالمواطنة التنظيمية بالنسبة للأستاذ الجامعي هي سلوك إيجابي يتم تبنيه لأسباب غير متعلقة بالعدالة التنظيمية درجة كبيرة، بل لأسباب أخرى يجب البحث فيها من خلال دراسات لاحقة.

### الهوامش:

- 1- محمد دويدار، اثر ادراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة. العدد 35، 2011، مصر. ص 219.
- 2- جعفر حجاج، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة تنمية الرفادين، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، المجلد رقم 34، العدد رقم 110، 2012، العراق. ص 131-132.
- 3- معمر حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، الجزائر، 2014. ص 164.
- 4- محمد دويدار، مرجع سبق ذكره. ص 185.
- 5- راتب السعود وسوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1+2، 2009. سوريا. ص 195.
- 6- محمد الربيعي وحامد الحدراوي وحمودي علي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي (دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في معمل سممت الكوفة)، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العدد 26، 2012، العراق. ص 7.
- 7- بمجت راضي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بجودة حياة العمل في المجلس القومي للإدارة، مجلة البحوث الادارية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، العدد 02، 2008، مصر. ص 63.
- 8 Claude LEVY-LEBOYER, **la motivation au travail (modèles et stratégies)**, 3eme édition, Editions d'organisation, 2006, France. P79.
- 9 Claude LOUCHE, **psychologie sociale des organisations**, 2eme édition, Editions Armand Colin, 2007, France. P79.
- 10- خالدية عطا ومها برسيم وسامي عباس، العدالة التنظيمية واثرها في الحد من الصراع التنظيمي -دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية-، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد الثالث والعشرون، 2014، العراق. ص 131.
- 11- Assaad EL AKREMI, Sylvie GUERRERO, Jean-Pierre NEVEU, **Comportement organisationnel**, volume 2, éditions De Boeck, 2006, France. P30.

- 12- نماء العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 24، 2012، العراق. ص 81.
- 13- معمري حمزة، مرجع سبق ذكره. ص73.
- 14- حفيضة سليمان، العوامل الكبرى للشخصية وإدراك العدالة التنظيمية، المؤتمر الإقليمي الثاني لرابطة علماء النفس المصرية، المنعقد يوم: 2010/11/29، مصر. ص861.
- 15 - Hicham ABBAD, **De la perception de l'injustice aux comportements opportunistes : proposition d'une grille de lecture des relations entre PSL et grands distributeurs**, Revue Logistique & Management, Vol. 17 – N°2, 2009. France. P44.
- 16- أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد بجامعة تكريت، مجلد رقم 04، العدد رقم 12، 2012، العراق. ص16.
- 17- جعفر حجاج، مرجع سبق ذكره. ص108.
- 18- معمري حمزة، مرجع سبق ذكره. ص20.
- 19 - أحمد عبد الله وآخرون، مرجع سبق ذكره. ص18.
- 20- معمري حمزة وآخرون، مرجع سبق ذكره. ص20.
- 21 - أحمد عبد الله وآخرون، مرجع سبق ذكره. ص18.
- 22- معمري حمزة، مرجع سبق ذكره. ص21.
- 23- حياة الدهي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العام بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، الجزائر، 2014. ص12.
- 24 - معمري حمزة، مرجع سبق ذكره. ص20.