

واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية ولاية بسكرة

The Reality of Applying Organizational Justice in Education Department Wilaya of Biskra

موسي سهام^{1*} ، كردودي سهام²¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، sihem.aya@gmail.com² جامعة محمد خيضر بسكرة، kerdoudi.sihem@univ-biskra.dz

النشر: 2021/05/31

القبول: 2021/02/19

الاستلام: 2020/11/28

ملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (48) موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA). وقد أظهرت النتائج بان مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، وفي هذا الإطار نوصي بالعمل على تطبيق نظام عدالة تنظيمية بمختلف أبعادها لتحسين أداء العمال وزيادة الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات.

تصنيف JEL : J83 ; J53

Abstract: The study aimed at investigating the level of organizational justice in Education Department, wilaya of Biskra . The researcher used the Descriptive analytical approach. The study sample consisted of (48) Employee. Data was collected through the use of questionnaire developed by the researcher. In order to analyze results, means, standard deviation, analysis of variance (ANOVA) were used. The results indicated that the level of organizational justice in Education Department, wilaya of Biskra was moderate and there were no statistical significant differences attributed to the (gender, Qualification Experience). In the last We recommend working towards implementing a system of organizational justice in its various dimensions, To improve the performance of employers and increase morale and job satisfaction.

Key words: organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice.

JEL classification codes: J53 ; J83

1. مقدمة

حاز موضوع العدالة التنظيمية على اهتمام العديد من الباحثين خلال السنوات الأخيرة لما لها من أهمية في هذا المجال، ولإزالة الاهتمام يتزايد بتزايد الحاجة إلى الكشف عن دورها باعتبارها متغيراً له أهمية في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد. فوجود مناخ يتسم بالعدالة يؤدي إلى انخفاض معدل دورات العمل، انخفاض الشكاوى، انخفاض الضغوط والصراعات، وزيادة معدلات الأداء إذا فإن العدالة التنظيمية هي أحد العوامل الرئيسية المؤثرة على نجاح وتميز المنظمات.

ويعتبر مبدأ العدالة التنظيمية من الجوانب الأساسية التي توليها المنظمات اهتمام واسع وتعتمد عليها في نجاحها باعتبارها بناء مهما لفهم اتجاهات الأفراد وسلوكهم في بيئات العمل لتعزيز ثقة العاملين في منظماتهم وتطوير مستوى أدائهم، فالعدل يعد أساساً لاستثارة دوافع العاملين تجاه أعمالهم، وخلاف ذلك فإن الأفراد أو العاملين الذين يشعرون بعدم المساواة والإنصاف من قبل منظماتهم سوف يؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية والتزامهم تجاه وظائفهم. ولقد تم تقسيم هيكل الدراسة كالتالي:

- مقدمة (إشكالية الدراسة، الفرضيات، أهمية، أهداف الدراسة، منهجية الدراسة والدراسات السابقة)
- الإطار المفاهيمي للدراسة (مفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها...)
- الدراسة الميدانية وتضمنت تحليل الفرضيات ومناقشة النتائج.
- الخاتمة وتضمنت نتائج الدراسة والتوصيات.

1.1. إشكالية البحث:

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة استقصاء درجات العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة وتم طرح إشكالية الدراسة كما يلي

ما واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها؟

2.1 أسئلة البحث:

وسيتم الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في درجة تطبيق العدالة التنظيمية ومختلف أبعادها حسب وجهة نظر موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة؟

3.1. فروض البحث:

للإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى (H1): هناك مستوى عالي في تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها.

الفرضية الرئيسية الثانية (H1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في درجة تطبيق العدالة التنظيمية ومختلف أبعادها حسب وجهة نظر موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة.

1.4. أهمية البحث : تتجلى أهمية البحث في التالي:

- توضيح واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية .

- الوقوف على وضعية موظفي القطاع العمومي بالجزائر .

- العمل على تقديم الحلول التي تساهم في تحسين أداء موظفي الإدارات العمومية.

- زيادة معارف الباحثين حول المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية وأهم أبعادها.

2.4. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى تحديد مستوى تطبيق المديرية للعدالة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفيها، كما نحاول تحديد تأثير خصائص عينة الدراسة المتمثلة في (السن والمؤهل العلمي والخبرة) في مستوى تطبيق العدالة التنظيمية من خلال دراسة الفروق.

3.4. منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ضمن محاور البحث النظرية بالاعتماد على المراجع والمصادر المتخصصة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الاستمارة للتحقق من صحة الفرضيات واستخلاص النتائج ووضع جملة من الاقتراحات.

4.4. الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية، اختلفت حسب الأبعاد المعتمدة ودراسة الحالة وحجم العينة وفيما يلي عرض مجموعة من الدراسات التي اعتمدنا عليها في بناء نموذج الدراسة الحالي.

أ. **دراسة شيخ سعيدة:** (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن البويرة، 2015) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تتناول الدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن البويرة، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى كل من العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسة كان بدرجة منخفضة، وأن هنالك علاقة طردية بين المتغيرين (العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي) وبناء على هذه النتائج قامت الباحثة بوضع بعض من التوصيات مفادها دعوة

المنظمات على اختلاف أنواعها الاهتمام بهذا الموضوع لما له من آثار إيجابية عليها وعلى مواردها البشرية.

ب. دراسة: أشرف عبد التواب عبد المجيد وزهور سمران مرزوق العوفي (العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، 2016) هدف هذا البحث إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة. نتائج هذا البحث جاءت كالآتي: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية.

ت. بن دحو سمية وسهيل مقدم (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، 2017) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وللتأكد من صحة الفرضيات المطروحة قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران. وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.
- هنالك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

2. الإطار المفاهيمي للدراسة

سيتم التطرق إلى تحديد مفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها والعوامل المحددة لها، وكذلك الإشارة إلى مختلف الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في الجانب التطبيقي.

1.2 تعريف العدالة التنظيمية: تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي وضعها (Stacy Adams) في منتصف الستينيات من القرن الماضي التي تنص على أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين على مدخلاتهم، فإن تساوى المعدلان من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة. ولكن هذا الشعور بعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما يولد شعورا بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفع الفرد لعمل شيء ما وذلك للتخلص من هذا التوتر. (الطعامنة و رجب، 2011، صفحة 9).

العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى أن الإجراءات التنظيمية التي يدركها أحد الموظفين على أنها إجراء متحيز وغير موضوعي (الترقية في العمل على أساس الجدارة وليس الأقدمية مثلا)، قد يدركها آخر على أنها إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز، ويعكس هذا المفهوم حساسية العدالة الذي يؤخذ في الحسبان الفروق الفردية والنفسية للعاملين ومدى استجابتهم للعديد من المواقف وللقرارات التنظيمية، ولذلك فمن الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة (عبدالعزیز ومحمد، 2015، صفحة 19).

العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (شذا، 2012، صفحة 12).

أما من المنظور الاجتماعي فالعدالة هي مجموعة الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي وتكافؤ الفرص الحقيقية بين المواطنين بحيث تسود الديمقراطية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وهذا المفهوم الاجتماعي الشامل يستدعي تحقيق العدالة للإنسان منذ ولادته ويتضمن الصحة والتربية وتنمية المواهب، وحرية التعبير والعيش اللائق والحق في العمل الكريم والتأمينات الاجتماعية ضد أخطار المرض المهني والعجز والشيخوخة والوفاة (حمد بن سليمان، 2010، صفحة 10)

فالعدالة هي الغاية التي لطالما يسعى الإنسان لتحقيقها ، وذلك لما يصاحب وجودها في المجتمعات الإنسانية من استقرار ، ولما ينجم عن غيابها من فوضى فهي قيمة جذابة إذ أنها مطلب الناس جميعا وهي من أوسع المفاهيم الأساسية في فلسفة الأخلاق والسياسة والحقوق حيث أنها احتلت مكانة مرموقة في كتابات الفلاسفة والمفكرين منذ القديم ، فهي ذلك المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه ، فإذا كانت العدالة متعلقة بالشيء المطابق للحق دلت على المساواة والاستقامة ، أما إذا كانت العدالة متعلقة بالفاعل في إحدى الفضائل الأصيلة وهي الحكمة والشجاعة والعفة، كما يرمز البعض للعدالة بالميزان متساوي الكفتين، كفة تحمل حق المدين ، وكفة ثانية يتلقى منها المدين حقه حتى يتحقق التوازن بينهما (Elamin & Alomaim, 2011, p. 126).

وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل ، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة ، وعلى العكس فإن

زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة (زايد، 2006، صفحة 12).

2.2 أهمية العدالة التنظيمية:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة ولذلك يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (معمرى، 2014، الصفحات 77-78):

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدة هامة من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، تعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تنعكس سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والانتماء التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

3.2 العوامل المحددة للعدالة التنظيمية

نتطرق إلى بعض المبادئ التي تؤثر على سلوك الموظفين فيما يتعلق بعلاقة الموظفين مع المدراء في المنظمة والتي تؤثر على إدراك العدالة التنظيمية هي: (عبدالمحسن، 2010، الصفحات 41-42)

✓ الاتساق *consistance*: قرارات التوزيع في المنظمات أن تكون متسقة. كما أن السلوك القيادي المنسق هو شرط ضروري لإدراك الموظفين للعدالة.

- ✓ التحيز préjudice: فيما يتعلق بالتوزيع أو العمليات يجب ألا يقوم المدير بالتمييز أو التحيز ضد موظفي المنظمة.
- ✓ الدقة accourcie: يجب أن يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة.
- ✓ التصحيح correction: يجب أن يعطى للموظفين الحق في الاعتراض أو تصحيحا لقرارات الخاطئة المتخذة من قبل المدراء. كما أنه ينبغي تصحيح الخل أو القرارات غير الصحيحة من قبل المدراء
- ✓ التمثيل أو المشاركة représentation: أي عملية صنع القرارات التي تؤثر على الموظفين يجب أن تضم ممثلين عنهم أثناء تطبيق هذه القرارات.
- ✓ الأخلاقيات éthiques: يجب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين.

4.2 أبعاد العدالة التنظيمية

إن أكثر المناقشات التي تم التأكيد عليها تقليدا لموضوع العدالة التنظيمية تنصب على محور أساسي وهو العدالة التنظيمية التوزيعية حيث يقوم الأفراد في التنظيمات إلى تقسيم توزيع المخرجات وذلك وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة ثم يبدأ بعد ذلك بقليل وبشكل جلي التركيز بشكل أكبر على عملية العدالة نفسها بغض النظر عن مخرجاتها أي التركيز على إجراءات العمل من أجل اتخاذ القرارات بناء على تصورات وانعكاسات للأفراد مقابل العدالة التنظيمية، أي أن المحدد الأساسي لإدراك عدالة هذه القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية هو الطريق أو المسلك الذي من خلاله تم التوصل إلى مضمون ونوعية القرار (زايد، 2006، صفحة 14).

وبناء على ذلك قام كل من Niehoff و Moorman بتقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية كمفاهيم تتطلق منها للتعريف بها و هي:

أ- عدالة التوزيع (Distributive Justice):

ركزت معظم أبحاث العدالة التنظيمية على العدالة التوزيعية أو كما يسميها البعض بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، وهو المفهوم الذي يستخدم لتفسير كيفية الوصول إلى الرضا الوظيفي عن كمية المخرجات التي يحصلون عليها، هذا وتتوقف عدالة الموقف على نتيجة مقارنة الموظف لما يحصل عليه بالنسبة للآخرين، أي أن عدالة التوزيع هي مدى إدراك الموظف العدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه. (علي، 2015، صفحة 489).

وتعرف عدالة التوزيع بأنها عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الموظف، وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدي العاملين اتجاه عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة .
(noormala & syed, 2009, p. 396)

وتتعلق العدالة التوزيعية بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي (سونة و يرقى، 2019، صفحة 987).

ب- عدالة الإجراءات (Procedural Justice)

تعرف عدالة الإجراءات على أنها مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت عادلة، وبهذا كان ينظر إلى موضوع العدالة الإجرائية على أنها وسائل لتحقيق الغايات وهي عدالة التوزيع، لذا فإن الإجراءات تقيم على أساس إنتاج مخرجات عادلة أي أن العدالة الإجرائية ما هي إلا وسيلة لتحقيق العدالة التوزيعية.

وتبين الدراسات في مجال العدالة التنظيمية أعمق وأبعد من ذلك، ومن المتوقع أن العاملون لا يدركون العدالة فقط عن طريق المخرجات أي العدالة الإجرائية، حيث أن عدالة التوزيع تتعامل مع النهايات المحققة، أي القرارات التي يتم اعتمادها بشكل نهائي، في حين أن العدالة الإجرائية ترتبط بالوسائل التي يتم استخدامها لتحديد كيفية اتخاذ القرارات، ومن هنا تم تحديد مجموعة من العوامل التي تؤثر على كيفية إدراك الموظف للعدالة الإجرائية مثل: (ثبات الإجراءات و عدم تحيزها ودقتها وصحة الإجراءات وواقعيتها وأخلاقياتها)، وبالتالي يتشكل ما يسمى بالرضا العام للأفراد العاملين حيث أن تصورات الأفراد حاليا بأنهم سيحصلون على عوائد، فإنه من المحتمل أن يكون لديهم مستوى متدني من الروح المعنوية المؤثر في ارتفاع الكفاءة الإنتاجية). ويلاحظ هنا أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما (سونة و يرقى، 2019، صفحة 988).

ج- عدالة التعاملات (Intersectional Justice)

تتعلق عدالة التعاملات أيضا بجودة المعاملة من قبل الرؤساء في التنظيم ومنتخذي القرارات، والتي تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية وبصورة صحيحة ومقبولة، وكذلك ما تعكسه من إحساس بعدالة المعاملة عندما يتم تطبيق الإجراءات المختلفة والرسمية منها، حيث تتضمن عدالة التعاملات جانبين لهما قدر من الأهمية هما (سونة و يرقى، 2019، صفحة 989):

➤ معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

➤ تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

3. الدراسة الميدانية (تحليل ومناقشة النتائج)

1.3 الإجراءات المنهجية للدراسة: لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي ضمن محاور البحث النظرية بالاعتماد على المراجع والمصادر المتخصصة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الاستمارة للتحقق من صحة الفرضيات واستخلاص النتائج ووضع جملة من الاقتراحات كذلك سيتم تحديد مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى التحقق من مستوى صدق وثبات الاستبانة الموزعة وتحديد خضوعها للتوزيع الطبيعي

أ. مجتمع وعينة الدراسة: بلغ عدد موظفي مديرية التربية ولاية بسكرة ما يقارب 70 موظف من مختلف المستويات الادارية وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من مختلف العاملين بالمديرية ووزعت عليهم 50 استبانة، تم استرجاع منها (48) استبانة، صالحة للتحليل الإحصائي فهي تمثل 68 بالمائة من حجم المجتمع وبالتالي يمكن تعميم نتائجها.

ب. ثبات الاداة (Reliability): يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، او نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الاداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه، فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ's Alpha Cronbach's (Coefficient)، الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث قد بلغ (0.950) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة، فبلغ ما قيمته (0.932) النسبة للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث.

جدول رقم (01): معاملات الصدق والثبات

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
عدالة التوزيع	7	0.667	0.816
عدالة الإجراءات	9	0.907	0.952
عدالة التعاملات	7	0.923	0.960
العدالة التنظيمية	23	0,932	0.965

المصدر: مخرجات برنامج. spss 17

ج. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمغوروف-سمرنوف): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن استخدام اختبار (kolmogorov-Smirnov) تبين ان القيمة الاحتمالية (sig) كانت اكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية

($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد (الاحصاء التطبيقي، 2020)، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (02): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).

المتغيرات	Z قيمة	مستوى الدلالة sig
العدالة التنظيمية	0.655	0.784

المصدر: مخرجات برنامج spss 17.

2.3 تحليل فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss 17).

حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة)، أما لتحديد درجة الأهمية النسبية فقد اعتمدنا على ثلاث مستويات وفقا للمعادلة التالية (5-1/3) وكانت حدود درجة الأهمية النسبية كما يلي: من 1 الى 2.33.....منخفض

من 2.34 الى 3.67....متوسط

ومن 3.68 الى 5.....مرتفع

أ. تحليل الفرضية الرئيسية الاولى (H1): للإجابة على الفرضية H1 "هناك مستوى عالي في تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع ابعاد العدالة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مديرية التربية ولاية بسكرة والمقياس ككل.

جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات وفقرات العدالة التنظيمية

رقم الفقرة	عبارات التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	عدالة التوزيع	2,5298	,697960	3	متوسط
1	تتناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة	2,9167	1,00707	2	متوسط
2	راتبي الشهري مناسب	2,1667	1,13613	5	منخفض

منخفض	7	1,07168	1,8542	الحوافز المالية التي أتحصل عليها مناسبة	3
متوسط	1	1,29374	3,3333	أشعر أن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لقدراتي	4
منخفض	6	1,07663	1,8958	تتناسب التعويضات والمكافآت المالية مع الجهد المبذول في العمل	5
متوسط	3	1,40903	2,8125	منح الإجازات للموظفين بشكل عادل	6
متوسط	4	1,39512	2,7292	يعتمد المدير في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله الموظف من جهد وإنجاز	7
متوسط	2	1,01523	2,7153	عدالة الإجراءات	
متوسط	9	1,34859	2,3958	يحرص المدير على أن جميع الموظفين يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	8
متوسط	3	1,34678	2,8750	يتخذ المدير كافة قراراته الوظيفية بموضوعية	9
متوسط	1	1,27840	2,9375	يجمع المدير كافة المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية	10
متوسط	4	1,30449	2,8542	يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون استثناء	11
متوسط	7	1,30194	2,5833	يمنح المدير للموظفين حق الاعتراض تجاه القرارات التي يتخذها	12
متوسط	6	1,36038	2,6458	يمنح المدير إجازات التفرغ العلمي للموظفين بطريقة عادلة	13
متوسط	5	1,43660	2,7500	تتم عمليات الترقية بطريقة عادلة بين الموظفين	14
متوسط	8	1,33671	2,4792	وجود شفافية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية	15
متوسط	2	1,33422	2,9167	يتم تقييم أداء الموظفين بناء على معايير واضحة ومفهومة للجميع	16

متوسط	1	1,11685	3,3810	عدالة التعاملات	
مرتفع	1	1,12908	4,0417	يتعامل المدير معى باحترام متبادل فيما يخص وظيفتي	17
متوسط	3	1,41029	3,3958	يناقشني المدير بالقرارات المتعلقة بوظيفتي بصراحة	18
مرتفع	2	1,42856	3,7917	أستطيع التحدث إلى المدير أو الرئيس المباشر في حالة حدوث أي خطأ في العمل	19
متوسط	4	1,36038	3,3542	يأخذ المدير أحوالي الشخصية بعين الاعتبار عندما يتخذ أي قرار متعلق بوظيفتي	20
متوسط	5	1,38123	3,0833	يتعامل المدير مع كل الموظفين بشفافية ووضوح	21
متوسط	6	1,39909	3,0000	يشجع المدير على بناء علاقات قوية مبنية على المحبة والاحترام بين الموظفين	22
متوسط	6	1,32086	3,0000	تتعامل المديرية مع قضايا الموظفين بعدالة وبحسب الأنظمة والقوانين السارية	23
متوسط	/	,826480	2,8614	العدالة التنظيمية على نحو عام	

المصدر: مخرجات برنامج 17 spss .

من خلال الجدول رقم (03) نستخلص ما يلي: في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المبحوثين موافقين على توفر المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (2,86) وانحراف معياري قدر ب (0,826)، وهذا يعني أن المؤسسة تطبق العدالة التنظيمية.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

• **عدالة التوزيع:** من خلال الجدول (03) نلاحظ أن بعد "عدالة التوزيع" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على

عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المنخفض والمتوسط أيضا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,52) بانحراف معياري (0,697)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.5-أقل من 3.5)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو نسبة قبول متوسطة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1,85) و(3,333)، ونفسر هذا بأن موظفي مديرية التربية لا يولون اهتماما كبيرا لعدالة التوزيعات.

● **عدالة الإجراءات:** من خلال الجدول (03) نلاحظ أن بعد "عدالة الإجراءات" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تلت قبولا متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,71) بانحراف معياري (1,015)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.5-أقل من 3.5)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو نسبة قبول متوسطة على جميع عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,39) و(2,93)، ونفسر هذا بأن موظفي مديرية التربية يولون اهتماما بعدالة الإجراءات.

● **عدالة التعاملات:** من خلال الجدول (03) نلاحظ أن بعد "عدالة التعاملات" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المتوسط والمرتفع أيضا، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,38) بانحراف معياري (1,116)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.5-أقل من 3.5)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة على جميع عبارات هذا البعد، لأن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,00) و(4,041)، ونفسر هذا بالاهتمام الكبير الذي يوليه موظفو مديرية التربية لهذا البعد.

انطلاقا من تحليل مختلف ابعاد العدالة التنظيمية نرفض الفرضية الرئيسية H1 ونقبل فرضية العدم H0 هناك مستوى غير مرتفع في تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة حسب وجهة نظر موظفيها.

ب. **تحليل الفرضية الرئيسية الثانية (H1):** لتحديد الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم تطبيق تحليل التباين (ANOVA) على جميع مستويات العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة حيث تقرر هذه الفرضية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في درجة تطبيق العدالة

التنظيمية ومختلف أبعادها حسب وجهة نظر موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة.

- على مستوى العدالة التوزيعية : سنلجأ الى اختبار الفروق الذي يمكننا من تحديد ما اذا كان هناك فروق في إجابات تعزى الى خصائص الافراد المستجوبين.

جدول رقم (04): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على درجة تطبيق العدالة التوزيعية لدى موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الجنس	6,696	16	,418	2,455	,016
Between Groups	5,283	31	,170		
Within Groups	11,979	47			
Total					
المؤهل	4,862	16	,304	,931	,546
Between Groups	10,117	31	,326		
Within Groups	14,979	47			
Total					
الخبرة	16,733	16	1,046	,755	,719
Between Groups	42,933	31	1,385		
Within Groups	59,667	47			
Total					

المصدر: مخرجات برنامج spss 17

يظهر من الجدول ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى العدالة التوزيعية لدى موظفي مديرية التربية بسكرة تعزى لمتغير (الجنس). حيث جاءت قيم (Sig المحسوبة) اقل الى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى العدالة التوزيعية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة). حيث جاءت قيم (Sig المحسوبة) اكبر الى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

- على مستوى العدالة الاجرائية: سنعتمد في تحليلنا هنا على اختبار الفروق الذي يمكننا من تحديد ما اذا كان هناك فروق في إجابات تعزى الى خصائص الافراد المستجوبين.
- جدول رقم (05): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على درجة تطبيق العدالة الاجرائية لدى موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة.

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الجنس	10,813	28	,386	6,289	,000
Between Groups					
Within Groups	1,167	19	,061		
Total	11,979	47			
المؤهل	9,146	28	,327	1,064	,453
Between Groups					
Within Groups	5,833	19	,307		
Total	14,979	47			
الخبرة	44,167	28	1,577	1,934	,069
Between Groups					
Within Groups	15,500	19	,816		
Total	59,667	47			

المصدر: مخرجات برنامج spss 17

يظهر من الجدول ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى العدالة الاجرائية لدى موظفي مديرية التربية بسكرة تعزى لمتغير (الجنس). حيث جاءت قيم (Sig المحسوبة) اقل الى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى العدالة الاجرائية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة). حيث جاءت قيم (Sig المحسوبة) اكبر الى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).
- على مستوى عدالة التعاملات : سنعتمد في تحليلنا هذا على اختبار الفروق الذي يمكننا من تحديد ما اذا كان هناك فروق في إجابات تعزى الى خصائص الافراد المستجوبين.

جدول رقم (06): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على درجة تطبيق عدالة التعاملات لدى موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة.

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الجنس	Between Groups	5,596	19	,295	1,292	,263
	Within Groups	6,383	28	,228		
	Total	11,979	47			
المؤهل	Between Groups	5,012	19	,264	,741	,749
	Within Groups	9,967	28	,356		
	Total	14,979	47			
الخبرة	Between Groups	30,467	19	1,604	1,538	,147
	Within Groups	29,200	28	1,043		
	Total	59,667	47			

المصدر: مخرجات برنامج spss 17

من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى عدالة التعاملات تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والخبرة). حيث جاءت قيم (Sig) المحسوبة) اكبر الى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

• على مستوى العدالة التنظيمية ككل : : سنعتمد هنا ايضا على اختبار الفروق الذي يمكننا من تحديد

ما اذا كان هناك فروق في إجابات تعزى الى خصائص الافراد المستجوبين.

جدول رقم (07): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للكشف عن الفروق في مستوى العدالة التنظيمية ككل تبعاً للمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
الجنس	Between Groups	9,063	30	,302	1,761	,111
	Within Groups	2,917	17	,172		
	Total	11,979	47			

المؤهل	Between Groups	6,812	30	,227	,473	,965
	Within Groups	8,167	17	,480		
	Total	14,979	47			
Hgovf,	Between Groups	39,500	30	1,317	1,110	,421
	Within Groups	20,167	17	1,186		
	Total	59,667	47			

المصدر: مخرجات برنامج spss 17

- من خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى العدالة التنظيمية ككل تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي والخبرة). حيث جاءت قيم (Sig) المحسوبة) اكبر الى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).
انطلاقاً من تحليل الفروق يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية H 1 أي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في درجة تطبيق العدالة التنظيمية ومختلف أبعادها حسب وجهة نظر موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي.

4. الخاتمة:

تعتبر العدالة التنظيمية من الظواهر ذات المفهوم النسبي، تتوقف على مدى إدراك العمال لنزاهة وموضوعية الإجراءات داخل المنظمة كما تشمل العدالة على ثلاثة أنواع يوليها الأفراد اهتماما كبيرا وهي العدالة في توزيع العوائد، والعدالة الاجرائية التي تتعلق بالإجراءات المستخدمة في تحديد تلك العوائد، بالإضافة الى العدالة التعاملية التي تضم أساليب التعامل بين الرئيس والمرؤوسين والزملاء في محيط العمل .

1.4 النتائج: أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية لولاية بسكرة كان متوسط نسبيا، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (2.86 من 5).
- بينت الدراسة غياب الاهتمام الكافي بمختلف ابعاد العدالة التنظيمية في مديرية التربية حيث كانت درجة تقييمها متوسطة ولكنها لا تصل الى المستوى المطلوب من الوعي بفلسفة العدالة ككل.
- بينت نتائج الدراسة عن وجود مستوى منخفض لبعض فقرات العدالة التوزيعية وتعزى هذه النتيجة إلى أن توزيع المكافآت والحوافز لا يتم منحها وفق الجهد المبذول أو المؤهلات العلمية بل على أسس غير

- موضوعية وغير واضحة و غير مفهومة وقد تدخل المحسوبية فيها أو ضغوطات خارجية...الخ، وكل هذه العوامل وإن دلت فإنما تدل على وجود خلل أو عدم توفر عدالة في نظام الحوافز، كما أن العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المؤسسات محل الدراسة لا تتم وفق معايير موضوعية وعادلة، إضافة إلى أن القوانين لا تطبق على الجميع أي هناك انحياز؛
- تم التوصل الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق العدالة التنظيمية حسب وجهة نظر الافراد المستجوبين تعزى الى متغير (الجنس-الخبرة والمؤهل العلمي).
 - أما مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فقد اسفرت على:
 - اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بن دحو سمية وسهيل على وجود مستوى إدراك متوسط حسب وجهة نظر موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية.
 - واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة شيخ سعيدة التي توصلت الى أن مستوى كل من العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة كان منخفضا.
 - واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أشرف عبد التواب عبد المجيد وزهور سمران مرزوق العوفي على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية.
- 2.4 التوصيات : في ضوء نتائج الدراسة فإننا نوصي بالآتي:
- العمل على تبني نظام اجر يحقق العدالة المطلوبة من حيث الإجراءات والسياسات وتوزيع مخرجات العمل كالمكافآت والحوافز تراعي فيها مدخلاتهم من حيث الخبرات الجهود المبذولة لكل موظف واحترام حقوقهم المادية والمعنوية .
 - مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.
 - أهمية التواصل الدائم مع العاملين والاستماع لهم وكذلك تعزيز وسائل وطرق التواصل بين العاملين مع بعضهم داخل المؤسسة.
 - جعل العلاقات بين الموظفين والمسؤولين في مختلف المستويات التنظيمية مرنة مما يولد شعور الارتياح لدى الموظف عند اتخاذ القرار ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي.
 - إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في المؤسسة لتتوافق مع تطلعات وآمال الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجرائية كتشجيع المبادرات ومختلف الاقتراحات التي تتعلق بالإجراءات التي يقدمها الموظفين.

5. قائمة المراجع

- 1- أكرم، س. س. (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس فيها.
- 2- بن دحو، سميرة ومقدم، س. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة حالة المدرسة الوطنية للجمارك وهران العدالة التنظيمية. سطييف : مجلة التنمية البشرية العدد 17.
- 3- حمد بن سليمان، أ. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية. السعودية: جامعة نايف للعلوم الامنية.
- 4- زايد، م. ع. (2006). العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. "القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 5- سونة، ع. أ. & ، يريقي، ح. (2019). أثر العدالة التنظيمية على النتماء التنظيمي من وجهة نظر موظفي امؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري بولاية لمدينة. مجلة البشائر الاقتصادية .
- 6- شذا، ل. م. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة العربية. القاهرة: كلية الادارة .
- 7- شيخ، س. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن البويرة. رسالة ماجستير. الجزائر. جامعة اكلي محمد اولجاح البويرة.
- 8- عبد التواب، أ. ع. م. ومرزوق، ز. س. (2016) العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس العدد 80.
- 9- عبد المحسن، ش. أ. (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري من وجهة نظر الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. 41-42. pp.
- 10- عبدالمحسن، ش. أ. (2010). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الاداري من وجهة نظر الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت. 41-42. pp.
- 11- علي، م. أ. (2015). أثر العدالة التنظيمية على الانماء التنظيمي. دمشق: مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.
- 12- معمري، ح. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- 13-Elamin, A., & Alomaim, N. (2011). Does organizational justice job satisfaction and self-oerceived performance in Saudi Arabia work environment. Saudi Arabia: International managementreview.
- 14- noormala, i., & syed, a. (2009). The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior (Vol. 8). france: European Journal of Social Sciences.
- 15- الاحصاء التطبيقي. (2020). تم الاسترداد من https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/nonparametric_tests_1_0.pdf