

ممارسات العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة: بمديرية الشؤون  
الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك (Sonatrach) – بسكرة-  
**Organizational justice practices in Algerian institutions, a case study:  
at the Sonatrach Social Affairs Directorate - Biskra -**

خالد الوافي<sup>1\*</sup>، كوثر مرابط<sup>2</sup>  
LOUAFI Khaled - MERBET Kaouther  
<sup>1</sup> جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، khaled.louafi1@hotmail.fr  
<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، merbetkaouther1@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/07/14

تاريخ القبول: 2022/07/05

تاريخ الاستلام: 2022/06/04

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المؤسسات الجزائرية (مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك بسكرة، و توصلت هذه الدراسة بعد التحليل الإحصائي إلى جملة من النتائج أهمها: وجود العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة بمستوى متوسط في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك بسكرة، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في المديرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وتوصي الدراسة بضرورة تفعيل برامج تدريبية للموظفين للتأقلم والتكيف مع بيئة العمل المادية أو البشرية.

كلمات مفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

تصنيفات JEL: L15, M15, M11

**Abstract:**

This study aims to explore the reality of the practice of organizational justice in its various dimensions in Algerian institutions (Sonatrach Directorate Biskra), this study reached a number of results, the most important of which are: the presence of organizational justice in its various dimensions at an average level in the Directorate of Social, It also showed that there were no statistically significant differences between the average responses of the study sample members about the level of organizational justice practiced in the directorate due to personal and occupational variables. The study recommends the necessity of activating training programs for employees adapt to the physical or human work environment.

**Keywords:** Organizational justice; Distribution justice; Procedural justice; Interactional justice.

**Jel Classification Codes:** L15, M15, M11

ازداد الاهتمام مؤخراً بموضوع العدالة التنظيمية من قبل الباحثين وذلك نظراً لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، وكذا علاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المؤسسات وتطورها، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذا المفهوم أحد أهم مفاهيم السلوك الإنساني في المؤسسة ومتغير تنظيمي مهم والأساس في نجاحها والمحافظة على الموارد البشرية العاملة بها.

فكون المؤسسة نظام مفتوح ، وتتنوع فيها قيم وثقافات أفرادها فإن تحقيق العدالة بين هؤلاء الأفراد يعتبر من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة ، فالعدالة التنظيمية تعد ظاهرة تنظيمية وقيمة اجتماعية يؤدي غيابها إلى ممارسات سلوكيات سلبية على المؤسسة وعليه أصبحت العدالة التنظيمية هي أحد المواضيع التي تتصدر اهتمام المؤسسات التي تسعى للعمل بكفاءة عالية، وهناك من ينظر إليها على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة وأداء العاملين من جهة وأداء المؤسسة من جهة أخرى

ومن السلوكيات التي تتأثر بشكل مباشر بالشعور بالعدالة التنظيمية من عدمها، سلوك المواطنة التنظيمية ، وهو سلوك ينبع من وعي وإرادة ورغبة ذاتية تلقائية تفوق المهام الرسمية المطلوبة من الفرد العامل في المنظمة وتترك انطبعا حسنا لدى الرؤساء والزملاء وتسهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق أهدافها.

#### 1.1 إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول ممارسات واقع العدالة التنظيمية في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك لولاية بسكرة ، فمن خلال ما سبق يمكننا طرحها كالاتي:  
ما هو واقع ممارسة العدالة التنظيمية في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك - بسكرة-؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى العدالة التنظيمية في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين حول مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟.

2.1 فرضيات الدراسة : بناء على إشكالية البحث جاءت الفرضية الرئيسية كما يلي:  
فرضية الرئيسية: مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، والعدالة التفاعلية) من وجهة نظر عينة المبحوثين هي بدرجة قبول متوسط.

3.1 أهمية الدراسة : تكتسي دراستنا أهمية بالغة وذلك للأسباب التالية :

- تتمثل أهمية الدراسة من أهمية موضوع العدالة الذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة في المؤسسات الجزائرية.

-يمكن أن تشكل نتائج الدراسة ومقترحاتها مرجعا علميا يفيد المؤسسات الجزائرية في وضع الخطط والاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العمال والموظفين والذي بدوره يؤدي إلى نتيجة إيجابية في الرفع من أدائه.

4.1 أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية إلى: تشخيص مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية)، وذلك لما لها من أهمية في تحقيق النجاح والتميز.

5.1 دراسات سابقة حول العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إشكالية البحث، منها دراسة (زويقي، 2015) التي هدفت إلى دراسة واقع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في مؤسسة المينائية بسكيكدة، وتكونت عينة الدراسة من 116 موظف من موظفين مديرية الموارد البشرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن مستوى عدالة المؤسسة متوسط بأنواعها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، ولا يوجد فروق بين العمال في تقييم لهذه العدالة حسب السن وسنوات العمل (سارة، 2015، الصفحات 381-401). بالإضافة إلى دراسة (سعدون ويحيوي، 2019) التي هدفت إلى تقصي واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية في الوحدة لإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن- البويرة- ، تكونت عينة

الدراسة من 308 موظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: وجود العدالة التنظيمية بمستوى متوسط عموماً في الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن – البويرة، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في الوحدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (سمير، 2019، الصفحات 1-21). أما دراسة (قهيري، 2020) التي بينت تحليل واقع العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وتكونت عينة الدراسة من 210 موظف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: مستوى إدراك (العدالة التنظيمية) من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان (متوسطاً)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية تعزى للجنس والعمر بالمؤسسة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي والتصنيف الوظيفي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية تعزى لمدة العمل بالمؤسسة (عشور، 2020، الصفحات 95-113). وبينت دراسة (Mihdar, Barusman 2014) تأثير كل من الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية عند موظفي المكتب الإقليمي بمديرية الضرائب العامة في اندونيسيا و ادخال الالتزام التنظيمي كمتغير معدل في تلك العلاقة ، وقد عالجت تلك الدراسة كل من أنواع العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع وعدالة الاجراءات وعدالة التعاملات) سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار ووعي الضمري والروح الرياضية والكياسة والسلوك الحضاري كبعد واحد لكل منهم أو تحت مسمى كل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية . وتم الحصول على البيانات المتعلقة بتلك السلوكيات من خلال التقييم الذاتي ، وبلغ حجم العينة (158) موظف ، وقد توصلت تلك الدراسة إلى : عدم وجود أثر معدل الالتزام التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. وإنما للعدالة التنظيمية أثر مباشر في تلك السلوكيات (الجيل، 2021، صفحة 45).

## 2. مفهوم العدالة التنظيمية :

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية الإنصاف أو المساواة، عندما افترض Adms 1965 أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد مقارنة معدل مخرجاته بالقياس إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم، وحين لا تتساوى المعدلات يشعر الفرد حينئذ بالظلم. غير أن مفهوم العدالة التنظيمية هو مفهوم نسبي، بمعنى أن الإجراء التنظيمي

الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيز وغير موضوعي من وجهة نظر فرد آخر (راشد، 2015، صفحة 16) ، لذا نجد أن هناك تباين في آراء الكتاب والباحثين حول تقديم تعريف موحد للعدالة التنظيمية، ومن بينهم نجد: عرف (Notz & Starke, 1987) العدالة التنظيمية على أنها: "النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم" (Notz, 1987, pp. 359-365). وحسب Karriker (2009, & Williams) العدالة التنظيمية هي: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (Karriker, 2009, pp. 112-135). مما تقدم يمكن القول أن العدالة التنظيمية هي: "القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة الموضوعية للإجراءات والمخرجات الخاصة في المؤسسة".

## 1.2 أهمية العدالة التنظيمية :

تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونها أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي، والنفسي للمؤسسة بحيث أنها أصبحت من الأمور الهامة التي تشغل الفرد العامل أكثر من اهتمامه بالماديات في تحقيقها، ويتمثل ذلك في (رمزي، 2014، صفحة 58) :

- تدفع العدالة التنظيمية أفراد المؤسسة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتما إنصاف المؤسسة لهم، أي أن اقناع العاملين بوجود إنصاف بمؤسستهم وبالمقارنة مع زملائهم يدفعهم للارتياح والعمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة وسمعتها.  
- يعتقد الأفراد أن توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة يولد لهم الراحة، لأنهم يرتاحون لمثل هذه المؤسسات والتي تطبق نظام العدالة في كيفية توزيعها للمدخلات والمخرجات، وحتى في طريقة معاملتها مع عمالها في حين يستأفون من تلك المؤسسات التي تستبعد عنهم العدالة وتعمل على تغييبها.

- تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمؤسسة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.

## 2.2 أبعاد العدالة التنظيمية :

اتفق الكثير من الباحثين الأوائل في مفهوم العدالة التنظيمية، أن لهذه الأخيرة بعدين رئيسيين، وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى بعد تنظيمي، وآخر اجتماعي، أما هذا الأخير فقد شكل في الأدبيات الحديثة البعد الثالث الفرعي، والذي سمي فيما بعد العدالة التفاعلية، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

1.2.2 العدالة التوزيعية (Distribution Justice): يقصد بها: "العدالة المدركة لمقدار المخرجات (المادية وغير المادية) التي يحصل عليها الموظف من المؤسسة (Schminke, 1997, pp. 1190-1207) أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، الرواتب، وأعباء وواجبات الوظيفية، ومن أهم ما يركز عليه الموظفون في مخرجاتهم الوظيفية هو مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المؤسسة نفسها أو خارجها في مؤسسات مشابهة لها. لهذا تندرج نظرة المساواة تحت نوع العدالة التوزيعية (كريم، 2012، الصفحات 145-186).

2.2.2 العدالة الإجرائية (Procedural Justice): تعبر عدالة الإجرائية على: "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية". كما أنها عبارة عن: "التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الموظف في مكان العمل"، وإذا كانت عدالة التوزيع تتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف مقارنة بزملائه في المؤسسة، فإن عدالة الإجراءات تعني مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد تلك المخرجات (محمد، 2015، الصفحات 541-563).

3.2.2 العدالة التفاعلية (Interactional Justice): تتمحور العدالة التفاعلية حول طبيعة المعاملة الشخصية التي يدركها الموظفون عند تطبيق القرارات والإجراءات عليهم في المؤسسة. وتعكس رأي الموظف متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعرونها عندما يقوم متخذ القرار أو المسئول المباشر بتطبيق الإجراءات والقرارات عليه. فهي لا تعكس عدالة مخرجات القرار (العدالة التوزيعية) ولا عدالة القرار نفسه (عدالة الإجراءات)، ولكن تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوع من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرار (كريم، 2012، الصفحات 145-186).

### 3.2 قواعد العدالة التنظيمية :

القاعدة هي إجراء، أسلوب معياري أو بيان يصف ما ينطبق في أغلب الحالات أو كلها ، بمعنى أنه في حال أدرك العمال في خبرات سابقة وجود نتائج أو عوائد ما في ظل قاعدة من قواعد

العدالة فإن ذلك مؤشر أو دليل يساعد في التنبؤ بوجود نفس النتائج والعوائد السابقة أو مقارنة لها مستقبلا ، ويمكن تلخيصها كما يأتي :

### 1.3.2 قواعد العدالة التوزيعية : Distributive Justice Rules

- قاعدة العدالة أو النوعية "Rule Equity" : تعتمد توزيع العوائد على أساس الاستحقاق أو على أسس نظرية ستايسي آدمز " Stacy Adams " في العدالة، أي يجب أن تكون مدخلات الفرد أو الجماعة على مخرجاتها تساوي مدخلات الفرد أو الجماعة المرجعية على مخرجاتها .  
- قاعدة المساواة "Rule Equality" : تقوم على إعطاء جميع الأطراف أو العمال نفس القيمة من العوائد، بطبيعة الحال في نفس المستوى التنظيمي، ومن نفس المهن أو المتشابهة والمتقاربة منها، أو نفس الأعضاء في جماعة أو فريق عمل .

- قاعدة الحاجة "Rule Need" : تعتمد على توزيع العوائد مراعاةً لحاجات الفرد ، كمرور عامل ما بظرف يحتاج فيه مساعدة مادية، أو في قطاع الخدمات الصحية مثال أين يتم إعطاء الأولوية في تقديم الخدمة الطبية لفرد ما بسبب حالته الحرجة (محمد د.، 2011، الصفحات 119-121) .

### 2.3.2 قواعد العدالة الإجرائية : Procedural Justice Rules

- الصوت "Voice" : أو بعبارة أخرى إبداء الرأي، وفي الغالب تشير الدراسات أن هذه القاعدة مستمدة من أعمال لـ Thibaut Walker (1975) فكلما أعطيت الفرصة للمدافعين وأطراف النزاع بالتعبير عن آرائهم في حالتهم فض النزاع أثناء سيرورة اتخاذ القرار كلما زاد من إدراكهم للنتائج أو العوائد على أنها عادلة ، وهذا مقارنة بعدم إعطائهم فرصة للتعبير.  
- قاعدة التمثيل "Representativeness" : تحدث قاعدة التمثيل عندما تكون الإجراءات المتبعة تعكس الاهتمامات الأساسية، القيم، وتطلعات جميع الأفراد والمجموعات الفرعية التي لها علاقة بتوزيع تلك العوائد، وليس أفراد أو مجموعات معينة فقط .  
- قاعدة الأخلاقية "Ethicality" : بمعنى يجب أن تتماشى الإجراءات المستخدمة في توزيع العوائد مع القيم الأخلاقية والمعنوية السائدة بين الأفراد أو الجماعات المعنية بهذه العوائد، مثال تجنب الخداع، المراوغة، الرشوة، وانتهاك الخصوصية...الخ.

- قاعدة الإتساق "Consistency" : تشير هذه القاعدة إلى أن توزيع العوائد يجب أن يكون نفسه مع جميع الأفراد وكذلك عبر الزمن، بمعنى أنه يجب إتباع نفس الإجراءات في توزيع العوائد على جميع الأفراد ولا يجب تقديم أفضلية لأحد على آخر في ذلك .

- قاعدة عدم التحيز "Bias Suppression" : تشير إلى أنه يجب عدم ممارسة التمييز أو سوء المعاملة نحو أي فرد أو جماعة كانت ، كما يجب على متخذي القرار أن يكونوا على وعي وإدراك ألا تلعب ميولهم الشخصية دورا في اتخاذهم للقرارات. وقد أشارت عديد الدراسات الأخرى إلى قواعد أخرى جد هامة للعدالة الإجرائية (Sirvastava, 2015, p. 669) .

### 3.3.2. قواعد العدالة التفاعلية : Interactional Justice Rules

ويمكن تمييز اتجاهين هما :

#### 1.3.3.2 قواعد العدالة التفاعلية : Interpersonal Justice Rules

- قاعدة الإلحترام "Respect" : تحتم هذه القاعدة إظهار نوع من مراعاة للآخرين ومشاعرهم، والنزول عند رغبتهم، والتعبير عن التقدير والإمتنان لهم .

- قاعدة اللباقة "Politeness" : تشير قاعدة اللباقة إلى ضرورة إظهار اهتمامنا بمصالح الآخرين وأفكارهم ، جهودهم ومقترحاتهم... الخ وذلك في كل من كلامنا وسلوكياتنا.

- قاعدة الملائمة "Propriety" : تعني أن لا تخرج أقوالنا، أفعالنا وسلوكياتنا وتفاعلاتنا عن المعايير الإجتماعية المعمول بها.

- قاعدة الكرامة "Dignity" : تستلزم التصرف على نحو محترم ومشرف وتبجيلي. وقد عرف (Folger 1988) العدالة كأنها الكرامة "dignity as Justice" وأكد على أنها رغبة داخلية عند الإنسان على أن يعامل الآخرين ويعاملوه في نفس الوقت على نحو وأسلوب عادل ومنصف .

- قاعدة الحساسية "Sensitivity": تضم هذه القاعدة جميع القواعد السابقة الذكر، ويراد بها أن يكون المشرف المباشر حساس لمختلف الخصائص الشخصية والنفسية لدى العاملين والفروق بينهم في كل هذا ويحاول مراعاة ذلك في تعامله معهم .

#### 2.3.3.2 عدالة المعلومات : Rules Informational Justice

- قاعدة الشرح والتعليل "Rule Explanation & Justification" تنص هذه القاعدة على توفير المعلومات حول الإجراءات المستخدمة في توزيع العوائد ولماذا تم استخدامها بشكل معين، ولماذا تم توزيع عائد من العوائد بطريقة معينة.



- قاعدة المصداقية "Truthfulness" : يجب أن يكون هذا الشرح والتعليل المقدم يضم معلومات صحيحة، دقيقة وصريحة، ومعرضة ومكشوفة لجميع من تتعلق بهم واهتمامهم.  
- قاعدة التوقيت "Timeliness" : يجب تقديم المعلومات يكون في الوقت المناسب، وبالضبط عندما يحتاجه الفرد (Singer, 1993, p. 35).

#### نظريات العدالة التنظيمية :

1.4.2 نظرية الحساسية للعدالة : نظرا للإنتقادات التي وجهت الى نظرية العدالة قام (1985) Huseman بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة . ويعتبر هذا المفهوم ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة ، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية النفسية ، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقا متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها ، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم (حقيدل، 2011، صفحة 16).

2.4.2 نظرية العدالة لبوترو ولولر : قام "بوترو ولولر" بتطوير نظرية التوقع لفرورم حيث تضيف هذه النظرية الى نموذج فرورم متغيرا جديدا وهو رضا العامل عن عمله ، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها ، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة ، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد الى تكرار الجهد والنشاط ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم رضا وتنخفض الدافعية للإستمرار في الجهد ، والعوائد قد تكون داخلية مثل : الإحساس بالرضا والقناعة ، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم إنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي النظر الى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها (حقيدل، 2011، صفحة 17) .

3.4.2 نظرية العدالة الإجتماعية لفردركسون : من مبادئ هذه النظرية أنها إنطلقت من خلفيات الواقع الإجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات ، والذي كان يعاني من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية ، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الإجتماعية والإدارية ، وقد أشار "فردركسون" أن هذه الظروف الإجتماعية أسفرت عن قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الإجتماعية والتي تضمنت التأكيد على تلبية حقوق الأقليات في المجتمع وتوفير فرص العمل لجميع الناس

وفتح أبواب الوظائف العامة أمام الجميع على أساس المساواة دون تمييز في الأجور والحقوق ، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم ، وقد وضع "فردركسون" الافتراضات التالية لنظريته :

- التمثيل البيروقراطي : من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع ، اتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات والإدارية في المؤسسات العامة .

- حرية التعبير في الصحافة : لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل ، مما يدعم التحلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والإلتزامات القانونية .

- قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة و النهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات .

4.4.2 نظرية التبادل الاجتماعي : وضع "بلو" ( 1991 ) نظريته بالإعتماد على الفرضين التاليين :

أ- طالما أن الإنسان هو مخلوق إجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده ، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل إجتماعي مستمر ، وعند النظر لعلاقة التبادل الإجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر ومخرجات الطرف الأول مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر ومدخلات الطرف الأول وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الإجتماعي .

ب- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف ، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة ، فإنه يكون في وضع إستقرار من زاوية التبادل الإجتماعي وليس مدفوعا لأي عمل لأنه يشعر بالرضا (محمد ش. 2011، صفحة 9) .

5.2 الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية :

تتلخص الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية بحسب الباحثين كما يلي :

— انخفاض مدركات العاملين لبعد العدالة التوزيعية قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

– انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوح لترك العمل، زيادة الضغوط الوظيفية، والصراع التنظيمية بين الأفراد (مصطفى، 2010، الصفحات 307-329).

3. منهجية الدراسة :

1.3 تصميم الدراسة:

في هذه الدراسة وفي إطار الإعتماد على الطريقة الاستنتاجية ، قدمنا شرحا نظريا لمتغير الدراسة العدالة التنظيمية في مديرية الشؤون الاجتماعية لشركة سوناتراك-بسكرة-، كما تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا، ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة من نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. كما تم الإعتماد على المنهج الكمي إذ تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمجه لنفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان بجمع البيانات الأولية الذي صمم بالإعتماد على دراسات سابقة وقد استخدم مقياس Likert الخماسي، بحيث يتراوح المقياس من (1 إلى 5) أي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. اشتمل الاستبيان على جزئين من الأسئلة: المجموعة الأولى تتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية. بينما المجموعة الثانية فقد تضمنت (21) فقرة لقياس كل من أبعاد العدالة التنظيمية. ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

2.3 الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات:

معامل الفاكرونيخ استخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، التكرارات والنسب المئوية استخدمت للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إجابات لأفراد عينة الدراسة اتجاه المحاور التي تتضمنها أداة الدراسة، المتوسط الحسابي تم استعماله لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، انحراف المعياري استخدم لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل أبعاد العدالة التنظيمية، اختبار T للعينات المستقلة: استخدام لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة ترتبط بمتغير الجنس، اختبار التباين الأحادي استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بالخصائص الشخصية والوظيفية التي تحتوى على أكثر من مجموعتين وتمثل في: الفئة العمرية، مجال الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة .

3.3 مجتمع وعينة الدراسة يشمل مجتمع الدراسة موظفي مديرية الاجتماعية لشركة سوناتراخ (Sonatrach) -بسكرة-. والبالغ عددهم (200) موظف، واعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجمها (50) موظف، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة الدراسة، أستردها منها (50) استبانة أي بنسبة استرداد بلغت (100%) . وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

4.3 عرض نتائج الدراسة:

صدق وثبات الاستبانة: المجال المقبول على نطاق واسع لدرجات ألفا كرونباخ هو من (0.7) وأكثر في العلوم الاجتماعية. ومع ذلك، فإن البيانات الاستطلاعية أعطت نطاقا أخف من (0.6) وأكثر. فلا توجد مراجع تشير إلى العدد المثالي والأكيد لقيمة ألفا كرونباخ المطلوبة (Meghan, 2007, pp. 16-26). وفي هذه الدراسة بلغ معامل الثبات للإستبانة ككل (0.945) بهذا فإننا تأكدنا من ثبات أداة الدراسة، مما يمكن من القول أن هذه الأداة صالحة لتحليل النتائج. كما ويتضح من الجدول (01) أن أداة الدراسة تتسم بالصدق حيث بلغت قيمة معامل الصدق (0.972) للاستبانة ككل، مما يدل على أن عبارات أداة الدراسة صادقة وتعتبر ما وضعت له .

الجدول رقم (01):معامل الثبات Alpha Cronbach والصدق للاستبانة ككل ومحاورها.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
العدالة التوزيعية	7	0.874	0.934
العدالة الإجرائية	7	0.872	0.933
العدالة التفاعلية	7	0.916	0.957
الاستبانة ككل	21	0.945	0.972

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

1. وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة: يعرض الجدول الموالي معلومات عامة حول عينة الدراسة، حيث يظهر التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) .

الجدول رقم (02): التكرار ونسب المئوية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة  
حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	48%
	أنثى	26	52%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11	22%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	32%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	30%
	من 50 سنة فأكثر	8	16%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	ليسانس	21	42%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	1	2%
	مهندس	19	38%
	ماستر	9	18%
	المجموع	50	100%
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	8	16%
	أعمال إدارية غير إشرافية	23	46%
	أعمال إدارية إشرافية	19	38%
	المجموع	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	14%
	من 5 إلى 10 سنوات	11	22%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	32%
	من 15 سنة فأكثر	16	32%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

يبين الجدول (02) أن غالبية الباحثين كانوا من الإناث فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (52%)، في حين بلغت نسبة الذكور (48%) ورغم تفوق عدد الموظفات إلا أن النسبتين متقاربتان نسبياً. وأما ما يقارب (56%) من أفراد عينة البحث أقل من 40 سنة، أي جلهم شباب، وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف الخريجين الجدد ذوي الخبرات والمهارات الحديثة. بينما المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج

التحليل أن (46%) من أفراد عينة الدراسة هم حاصلون على شهادة الليسانس، مقابل (38%) من حملة شهادة المهندس، في حين كانت نسبة حملة شهادة ماستر (18%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا المتخصصة (PGS) فكانت (2%)، وبالتالي إن غالبية الباحثين يحملون شهادات علمية تؤهلهم لشغل المناصب المناسبة في مختلف الأقسام الإدارية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة-. تمكنهم من التعامل مع مختلف التغيرات المحيطة بهم. وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية الذي يغلب على أفراد عينة الدراسة هو مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (46%) من مجموع الباحثين، وتدل هذه النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المناصب الإدارية الإشرافية ويتبين أيضا أن (62%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أقدمتهم بين 10 إلى أكثر من 15 سنة مما يعني أنهم يتمتعون بخبرة عالية.

2. نتائج تشخيص واقع ممارسة العدالة التنظيمية في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة-:

نتائج اختبار مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة: يعرض الجدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية) في مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة-.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة العدالة التنظيمية

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	0.877	3.190	العدالة التوزيعية
متوسط	0.857	3.150	العدالة الاجرائية
مرتفع	0.900	3.560	العدالة التفاعلية
متوسط	0.7830	3.3019	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

وردت نتائج ترتيب الوسط الحسابي لممارسة العدالة التنظيمية حسب الجدول كالاتي:  
 - العدالة التوزيعية: حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3.190) بانحراف معياري (0.877)، ووفقا لمقياس الدراسة فهذه النسبة تشير إلى مستوى قبول متوسط، الأمر الذي يدل على أن مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- تحقق مستوى من العدالة

والانصاف بين الموظفين سواء من الناحية المادية أو المعنوية، حيث تتناسب الامتيازات التي يحصل عليها الموظفون مع الجهود التي يبذلونها وضغوط العمل التي يتعرضون لها، كما لا يوجد اختلاف من حيث المقابل المادي الذي يحصل عليه الأفراد في نفس الوظيفة أو من نفس المؤهلات والخبرات السابقة والكفاءات، بذلك يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض بديلها.

– العدالة الإجرائية: حقق هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (3.150)، بانحراف معياري (0.857)، ووفقا لمقياس الدراسة فهذه النسبة تشير إلى مستوى قبول متوسط، الأمر الذي يدل على أن مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- تحقق مستوى متوسط من العدالة الإجرائية من خلال تطبيق القرارات والإجراءات الإدارية على جميع الموظفين بناء على مبدأ عدم التحيز، وتوفير المعلومات حول المعايير المستخدمة في التقييم، وعليه تقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلها.

– العدالة التفاعلية: حقق هذا البعد وسطا حسابيا مقداره (3.560)، بانحراف معياري (0.900)، ووفقا لمقياس الدراسة فهذه النسبة تشير إلى مستوى قبول مرتفع الأمر الذي يدل على أن مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- تحقق مستوى مرتفع من العدالة التفاعلية حيث يتم احترام وتقدير المسؤولين المباشرين في المديرية وحرصها على توفير المعلومات المناسبة لكل من يطلبها في الوقت المناسب وتشجيع التفاعل بين الموظفين بشكل رسمي أو غير رسمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الفرعية أو العامة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها.

– العدالة التنظيمية: حقق هذا المتغير وسيطا حسابيا بلغ (3.300)، بانحراف معياري (0.783) وفقا لمقياس الدراسة. يتضح أن مستوى العدالة التنظيمية من حيث العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية في مستوى متوسط بمديرية الشؤون الاجتماعية -بسكرة-، بذلك تقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلها، تجد الإشارة هنا إلى أن هذه النتيجة تتماشى مع دراسة (سعدون ويحياوي، 2019؛ قهيري، 2020).

نتائج اختبار الفروق:

يعرض الجدول الموالي الفروق في ممارسة العدالة التنظيمية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك -بسكرة- حسب الجنس:

الجدول (4): نتائج تحليل T test للعينات المستقلة حسب الجنس.

T test للمتوسطات الحسابية					مستوى T test			
فروق الانحراف المعياري	فروق المتوسطات الحسابية	Sig. (bilatérale)	درجة الحرية	T	Sig	F		
0.224	-0.069	0.758	48	0.310	0.642	0.219	فرضية التباين المتساوي	العدالة التنظيمية
0.225	-0.069	0.760	45.129	0.308			فرضية التباين غير المتساوي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات الباحثين حول مستوى ممارسة العدالة التنظيمية (عدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك - بسكرة- تعزى لمتغير الجنس، حيث فاقت قيم مستويات الدلالة (0.05). وعليه فإن جميع العاملين وباختلاف أجناسهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر.

يعرض الجدول الموالي الفروق في ممارسة العدالة التنظيمية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك - بسكرة- حسب الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة.

الجدول(5): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متغيرات الدراسة حسب الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين		
0.175	1.727	0.682	3	2.045	بين المجموعات	العدالة التنظيمية	الفئة العمرية
		0.609	46	27.999	داخل المجموعات		
			49	30.044	المجموع		
0.534	0.796	0.496	3	1.985	بين المجموعات	العدالة	المؤهل



		0.624	46	28.058	داخل المجموعات	التنظيمية	العلمي
		—	49	30.044	المجموع		
0.351	1.120	1.014	3	3.042	بين المجموعات	العدالة التنظيمية	الوظيفة الحالية
		0.587	46	27.002	داخل المجموعات		
		—	49	30.044	المجموع		
0.373	1.064	0.207	3	0.621	بين المجموعات	العدالة التنظيمية	سنوات الخبرة
		0.194	46	9.336	داخل المجموعات		
		—	49	30.044	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك – بسكرة- تعزى لمتغيرات الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة على التوالي. حيث فاقت قيم مستويات الدلالة (0.05). وعليه فإن جميع العاملين وباختلاف أعمارهم، مؤهلهم العلمي، مجال الوظيفة الحالية، عدد سنوات خبرتهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر.

. خاتمة :

بعد إستعراضنا للجانب النظري والميداني للدراسة المتمثل في التعرف على ممارسات العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية دراسة (حالة بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك (Sonatrach) – بسكرة-) من خلال مجموعة عناصرها وأبعادها التي تعد جد ضرورية في تكوين حياة وظيفية محفزة وعالية الجودة في تحفيز الموظفين وبقائهم لأطول مدة ممكنة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة توصلنا إلى أن العدالة التنظيمية هي درجة من تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة من خلال

أبعادها ، فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها وتطبيقها بشكل جيد لضمان إستمرارها وبقاءها ، كما تعد عامل محوري في رفع أداء العاملين من خلال الرضاء وحب الإنتماء للمؤسسة بسبب ترسخ مبادئ العدالة التنظيمية فيها .

1.4 النتائج: من خلال ما جاء في الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج، أهمها:

إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى التأثير الإيجابي على العديد من المتغيرات التنظيمية كارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحسن الأداء، والعكس فغيابها يؤدي إلى زيادة معدلات ترك العمل، الشكاوي، الفساد الإداري...إلخ. مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك - بسكرة- متوسط

تهتم مديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك - بسكرة- بالعدالة في التعامل أكثر منها في الإجراءات والتوزيع.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بمديرية الشؤون الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك - بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. 2.4 التوصيات: انطلاقا مما جاء في لدراسة والنتائج المتوصل إليها فإننا ندرج التوصيات التالية:

ضرورة تفعيل برامج تدريبية للموظفين للتأقلم والتكيف مع بيئة العمل المادية أو البشرية.

السعي إلى الانصات لمشاكل الموظفين وحلها.

ربط نظام الحوافز بالمهارات وأداء الموظفين وتفعيله.

العمل بمدونة أخلاقيات الأعمال، وتحقيق مبادئ العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

السعي إلى تحقيق الإنصاف بين الموظفين من نفس الرتبة الوظيفية أو الكفاءات المعرفية والعملية.

تشجيع أسلوب الإدارة بالمشاركة، وتنمية روح الجماعة وكذا العلاقات غير الرسمية بين الموظفين.

5. قائمة المراجع:
- 1.5. قائمة المراجع باللغة العربية :
- أبو تايه ، بندر كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2)، 145-186.
- أبو سمعان محمد ناصر راشد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الطباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة) (مذكرة ماجستير). 16. غزة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الخشروم مراد رمزي. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المبري للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع دراسة ميدانية بولاية سطيف (مذكرة ماجستير). سطيف، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة، الجزائر.
- الخشروم ن محمد مصطفى. (2010). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26(2)، 329.
- دويدار ، محمد. (2011). أثر ادراك العدالة التنظيمية على الاداء السياقي للعاملين بميناء دمياط. المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة، 3(35).
- زهير عبد الكريم جعفر قبس، وكاظم تركي عي سنية. (2016). تأثير تقانة المعلومات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(49)، 393.
- زويتي ، سارة. (2015). واقع العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. مجلة العلوم الانسانية، مجلد 1(عدد 43)، 381-401.
- ستيفن ، تانسي ، نايجل جاكسون. (2009). أساسيات علم السياسة ، ترجمة محي الدين حميدي . دمشق: دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع.
- سعدون ، عائشة ، يحيوي ، سمير. (2019). واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة الوحدة الإنتاجية التابعة لمؤسسة الدهن-البويرة-. مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 11(عدد 1)، 20.

- سمية حفيدل. (2011). العدالة التنظيمية وعالقتها بالالتزام التنظيمي (مذكرة ماجستير). جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر.
- شذا لطفي محمود محمد. (2011). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعالقتها بالرضا الوظيفي (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية). نابلس، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.
- قهيري ، زيان عشور. (2020). واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3(العدد 1)، 95.
- كريم مصطفى ، برباوي كمال ، مقدم عبد الجليل. (2021). أثر العدالة التنظيمية على سلوك املواطنة التنظيمية "دراسة حالة اتصالات اجلزائر باستخدام النمذجة. مجلة الإبداع، 11(A01)، 45.
- كعوان محمد. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية(العدد 44)، 543-541.
- 2.5 قائمة المراجع باللغة الأجنبية :
- Karriker, J. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. Journal of management, 35(1), 112.
- Meghan, D. (2007). The internet and elections project research design". In: Randolph Kluv. The international and national elections, 6(11), 26.
- Notz, S. (1987). Arbitration and distributive Justice: Equity or Equality. Journal of Applied Psychology, 72(3), 359.
- Schminke, M. (1997). The effect of Ethical Frameworks on perceptions of organizational. Journal of Academy Management, 40(5), 1190.
- Singer, M. (1993). The application of organizational justice theories to selection fairness research. New Zealand journal of psychology, 22(1), 35.
- Sirvastava, U. (2015). Multiple dimensions of organizational justice and workrelated outcomes among health-care professionals. American journal of industrial and business Management, 5(1), 669.