

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام تكتيكات التأثير الصاعد
دراسة لعينة من الموظفين بالقطب الجامعي تاسوست

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

إعداد الطلبة :

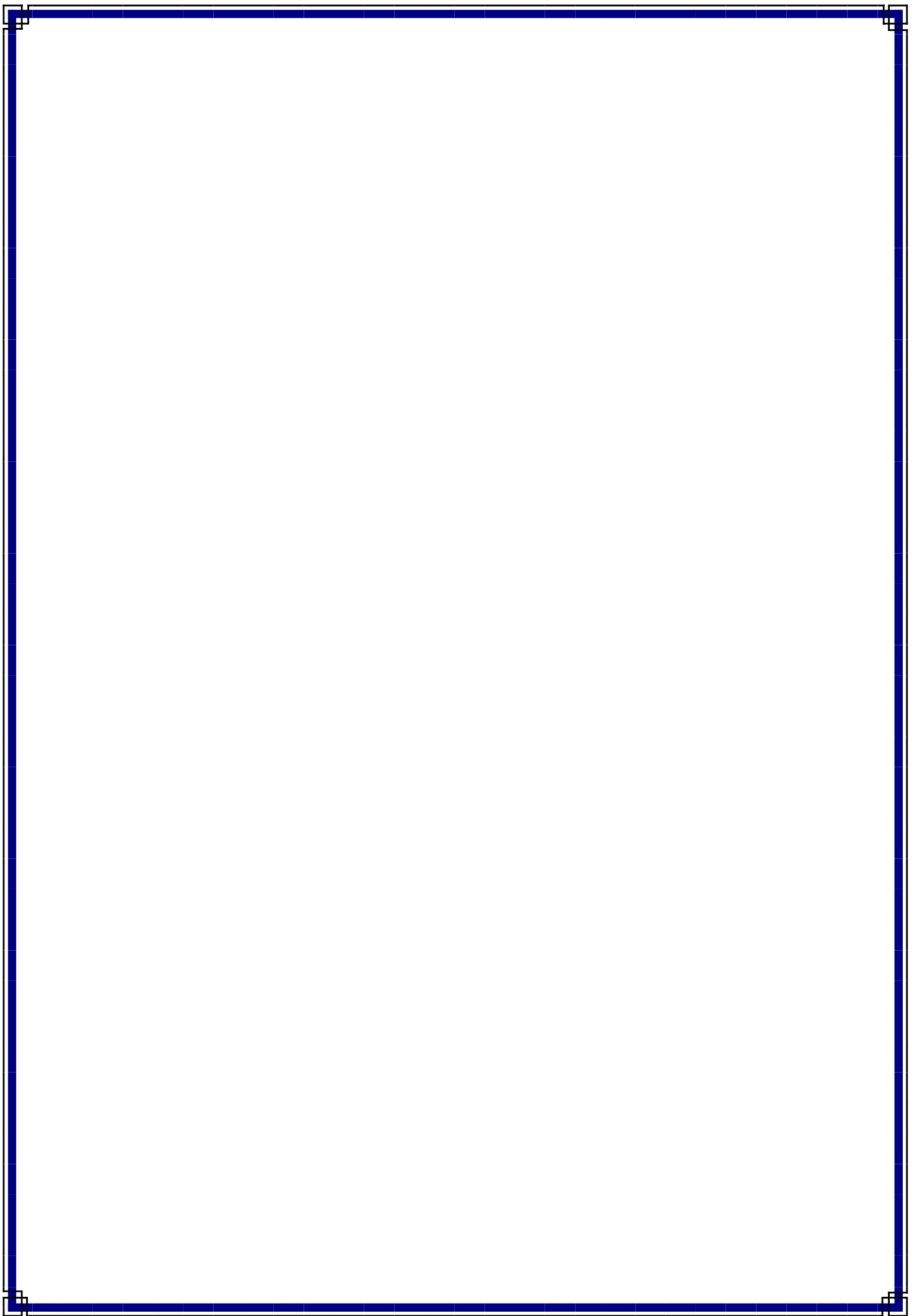
ياسين هادف

وليد منينة

قيمت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	دكتوراه	الأستاذ سلامة محمد
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....

السنة الجامعية: 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام تكتيكات التأثير الصاعد
دراسة لعينة من الموظفين بالقطب الجامعي تاسوست

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

إعداد الطلبة :

ياسين هادف

وليد منينة

قيمت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	دكتوراه	الأستاذ سلامة محمد
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب

ووفقنا على إنجاز هذا العمل .

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في تذليل

ما واجهناه من صعوبات ، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "محمد سلامة"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا في اتمام

هذا البحث .

ياسين + وليد

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية وتكتيكات التأثير والوقوف على اثر ابعادها الثلاث المتمثلة في العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية ومن اجل ذلك تم توزيع 65 استمارة استبيان على عينة من الموظفين في جامعة محمد الصديق بن يحيى.

وقمنا باستخدام المنهج الوصفي في دراستنا كما استخدمنا برنامج الspss حيث اكد نتائج الدراسة وجود أثر تكتيكات التأثير على العدالة التنظيمية و قد قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية ,تكتيكات التأثير ,التسييس التنظيمي .

Abstract

This study aims to define the concept of organizational justice and influence tactics and to determine the impact of its three dimensions of distributive justice and procedural justice and transactional justice and for that 65 questionnaire forms were distributed to a sample of employee at mohammed al siddiq ben yahya university as we used the spss program where the quality of the impact of influencing tactics on organizational justice and the study presented a set of suggestions related to the topic.

Key words:

Organizational , impact tactics ,administrative politicization.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرقان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
1	توطئة
2	1- إشكالية الدراسة
2	2- فرضيات الدراسة
3	3- أهداف الدراسة
3	4- أهمية الدراسة
4	5- أسباب اختيار الموضوع
4	6- حدود الدراسة
5	7- منهج الدراسة وأدواته
5	8- هيكل الدراسة
5	9- الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
9	المبحث الأول: العدالة التنظيمية
9	المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية
10	المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية
12	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية
16	المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية
17	المبحث الثاني: التسييس التنظيمي
17	المطلب الأول: التسييس التنظيمي مفاهيم أساسية
20	المطلب الثاني: أسباب وعوامل التسييس التنظيمي
27	المطلب الثالث: تكتيكات التأثير الصاعد
29	المطلب الرابع: علاقة إدراك العدالة التنظيمية بالتسييس التنظيمي وتكتيكات التأثير الصاعد

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
34	المطلب الأول: طريقة الدراسة
34	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
36	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
36	الفرع الأول: التعريف بأداة الدراسة
36	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة
38	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
38	الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة
42	الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة
43	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
46	المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: خصائص أفراد الدراسة وتحديد الارتباط
50	المطلب الثاني: التحليل الوصفي والتحقق من عدم وجود المصاحبة الخطية
53	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
59	خاتمة
62	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	فئات مقياس "ليكارت" الخماسي ودلالاتها	01
38	اختبار الصدق البنائي للمحور الأول	02
40	اختبار الصدق البنائي للمحور الثاني	03
42	معاملات الثبات ألفا كرونباخ	04
45	سلم cohen لقياس قوة واتجاه العلاقة	05
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	07
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	08
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	09
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري	10
49	مصفوفة ارتباط متغيرات الدراسة	11
50	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	12
52	تشخيص المصاحبة الخطية من خلال السماحية ومعامل تضخم التباين	13
53	تحليل الانحدار لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على تكتيكات التأثير الصاعد الناعمة	14
55	تحليل الانحدار لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على تكتيكات التأثير الصاعد الناعمة	15

مقدمة

توطئة

تاريخيا كان موضوع العدالة يلفت انتباه الناس وهو لا يزال إلى اليوم يشغل حيزا كبيرا من إهتمامهم، ويتعلق موضوع العدالة على المستوى الاجتماعي بحيادية وعقلانية النظام الاجتماعي، لقد صاغ آدمز (1965) نظريته عن اللامساواة في السياق الأوسع للتبادل الاجتماعي، أي المعاملات ثنائية الاتجاه التي يقدم فيها كل جانب شيئا للآخر ، وبالتالي يتلقى أيضا شيئا في المقابل، بينما يتعلق موضوع العدالة على المستوى التنظيمي بجوانب معينة من إدارة المنظمة، مثل المكافئات والحوافز، إجراءات توزيعها واتخاذ القرارات بشأنها ونوعية المعاملة التي يحظى بها الموظف على المستوى الشخصي ، ويمارس إدراك العدالة بأبعادها المختلفة تأثيرا كبيرا على فعالية المنظمة ومنافستها، وحاليا يتم النظر إلى متغير العدالة على أنه يمكن أن يكون دافع لسلوك الأفراد في المنظمة ومحدد رئيسي لرد الفعل الوارد من الموظف كالغضب والعدوانية والسلوك المسييس.

على الرغم من أن هناك مصادر متعددة تشير إلى عمق جذور التسييس التنظيمي التي قد تمتد إلى ما قبل 1990 ومع ذلك لم يحظى الموضوع بالعناية اللازمة إلا في ما بعد التاريخ السابق الذكر، وبالرغم من الغموض والاختلافات التي تلف مفهوم التسييس التنظيمي إلا أن هناك نقطتي إتفاق بين الباحثين يمكن استخلاصهما بوضوح: الأولى تفيد بأن التسييس التنظيمي هي عملية مستمرة لا تؤثر فقط في عملية صنع القرار على المستوى التنظيمي ولكن أيضا على مواقف وسلوكيات الافراد بغض النظر عن انتمائهم لجماعات أو فرق داخل المنظمة، أما الثانية فهي أن التسييس التنظيمي ممارسة متعمدة وهادفة للتأثير على الآخرين بطرق قد تكون غير أخلاقية وهو يخضع لاعتبارات غير رسمية أو للتنظيم غير رسمي ونتائجه في مجملها ذات طبيعة سلبية.

وتعد تكتيكات التأثير الصاعد باعتبارها سلوكيات يستخدمها المرؤوسون للحصول على الهدف المنشود أو الامتثال من أولئك الذين يتواجدون في أعلى السلم الهرمي للمنظمة مجموعة فرعية صغيرة من الأنشطة التي تندرج تحت معايير التسييس التنظيمي، وتنقسم هذه التكتيكات إلى قاسية تنطوي على مباشرة طلبات الامتثال الحازمة، وناعمة تنطوي على استخدام الإطراء، الود والعقلانية.

1- إشكالية الدراسة

تفيد الدراسات التطبيقية أن إدراك العدالة التنظيمية يرتبط بشكل سلبي بنوايا الانسحاب وترك العمل وبعض المتغيرات السلبية في حين ترتبط إيجاباً بالرضا ومستوى الأداء العالي، هذه النتائج قادت إلى فكرة عامة أساسية عادة ما تسترشد بها الدراسات حول العدالة التنظيمية وتفيد بأن الموظفين الذين يعتقدون أنهم يعاملون معاملة عادلة سيكونون أكثر ميلاً إلى المنظمة وبنحروطن في سلوك اجتماعي إيجابي نيابة عن المنظمة في الوقت الذي قد يعمل فيه الموظفون الذين يعتقدون أنهم يتعرضون للظلم على رد الاعتبار لأنفسهم وإعادة الأمور على نصابها أو الانتقام من سوء المعاملة التي يتعرضون لها عبر سلوك غير تعاوني عادة ما يكون مسيس لا يراعي مصالح المنظمة تستخدم فيه تكتكات التأثير بنوعها لدفع الرؤساء والمشرفين نحو تحقيق طلباتهم وبالتالي التعويض عن الشعور بالظلم وإعادة العلاقة لوضع التوازن.

بالاستناد على هذه الفكرة يمكننا طرح التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

كيف يؤثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام الموظفين بجامعة جيجل لتكتيكات التأثير الصاعد الناعمة والقاسية؟

2- فرضيات الدراسة:

بما انه يمكن تمييز أبعاد العدالة التنظيمية إلى ثلاث متغيرات وتقسيم تكتيكات التأثير الصاعد إلى فئتين فرعيتين كل فئة فرعية منها تتميز عن الفئة الأخرى ويمكن التعرف عليها من خلال سلوك التأثير المختلف، ومقدار الحرية التي تسمح للمستهدف باختيار الامتثال من عدمه.

سنفترض أن التكتيكات الناعمة التي تسمح بحرية استجابة أكبر من طرف الرؤساء ستكون على علاقة إيجابية مع إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث وعليه تكون الفرضيات الأولى والثانية والثالثة على النحو الآتي:

1. كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة

استخدامهم لتكتيك التملق

2. كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة

استخدامهم لتكتيك تبادل المنافع

3. كلما إدراك الموظفين للعدالة بأبعادها التنظيمية الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك العقلانية

سنفترض أن التكتيكات القاسي التي لا تسمح بحرية استجابة وتعتمد إلى إجبار الرؤساء على الاستجابة ستكون على علاقة سلبية مع إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث وعليه تكون الفرضيات الرابعة، الخامسة و السادسة على النحو الاتي:

4. كلما قل إدراك الموظفين للعدالة بأبعادها التنظيمية الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك الحزم

5. كلما قل إدراك الموظفين للعدالة بأبعادها التنظيمية الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك النداء الصاعد

6. كلما قل إدراك للموظفين للعدالة بأبعادها التنظيمية الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك التحالف

3- أهداف الدراسة:

تتطوي الدراسة على اهداف اساسية تنبثق من الاشكالية المطروحة ترمي الى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وتكتيكات التأثير الصاعد وكذا التعرف على مدى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث وذلك من خلال بناء وفحص نموذج يمكن من التعرف على مستوى تبني الموظفين لتكتيكات التأثير الصاعد لتعديل سلوك رؤسائهم بما يخدم مصالحهم و يلبي طلباتهم.

4- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذا الموضوع في أنه يبحث في مدخل جديد لأثر ادراك العدالة التنظيمية على استخدام تكتيكات التأثير ودراسة أبعاد العدالة التنظيمية وتسهم نتائج هذه الدراسة في تعديل سلوك الموظفين لما يخدم مصالحهم و يلبي طلباتهم.

تكتسي دراسة أثر العدالة التنظيمية على إستخدام تكتيكات التأثير داخل المؤسسة على أن العدالة التنظيمية ظاهرة معقدة متباينة النتائج تحتاج الى فهم عميق لتحقيقها من خلال استخدام تكتيكات التأثير بنوعها القاسية والناعمة لأنها تساعد في تعديل سلوك الموظفين لما يخدم مصالحهم و يلبي طلباتهم.

تدعم هذه الدراسة التحرك خارج مجال العدالة التنظيمية على أنها حالة عرضية غير طبيعية و تشجع والبحث في مدى تعقيدها الناتج أساسا على العلاقات المعقدة بين الأفراد داخل المنظمة وتؤيد الدراسات التطبيقية الحديثة تعاملها على أنها متعددة الأبعاد. كما أن لها دور في فتح مجالا لأبحاث مستقبلية تعالج جوانب أخرى في موضوع العدالة التنظيمية وتكتيكات التأثير الصاعد

يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة المنظمات التي تبحث عن تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين واستخدام تكتيكات التأثير الناعمة استبعاد تكتيكات التأثير القاسية بهدف الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي

5- أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار هذا الموضوع جاء بعد تأمل عميق ويرجع لعدة اسباب تتمثل فيما يلي:

- العدالة التنظيمية لها أهمية واسعة بالنظر إلى تعدد أبعادها فكل بعد له سوابق وأثار مختلفة لهذا السبب إرتأينا ان نضعه تحت مجهر الدراسة في سياق تكتيكات التأثير بنوعها القاسية والناعمة.

- قلة الدراسات التي عالجت أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام تكتيكات التأثير بشكل مباشر وعدم العثور على اي دراسة في حدود بحثنا عالجت الموضوع.

- الرغبة الشخصية في إثراء الموضوع نظرا للاطلاع الشخصي على بعض الكتب، المقالات والدراسات ومحاولة التعرف على علاقة ادراك العلاقة التنظيمية بالتسييس التنظيمي وتكتيكات التأثير.

6- حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: موضوع هذه الدراسة محصور بين أثر ادراك العدالة التنظيمية على استخدام تكتيكات التأثير

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة من خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020 / 2021

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى جامعة محمد الصديق بن يحي حيث يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بالجامعة وقد نم اختيار عينة مكونة من 100 فرد لدراسة الموضوع ومن ثم تعميم النتائج.

7- منهج الدراسة وأدواته

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع المدروسة وكذا الإجابة على الإشكالية المطروحة تم إختيار المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملائمته لطبيعة الدراسة حيث إعتمدت الدراسة النظرية في جمع البيانات اللازمة لأغراض البحث على مختلف المراجع من كتب ومجلات وبحوث

أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على المعطيات المتحصل عليها من قائمة الاستبانة الموزعة على عينة البحث والاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في التحليل وضبط العلاقة بين متغيرات الدراسة.

8- هيكل الدراسة

رأينا انه من الضروري الانطلاق في الموضوع بتقديم مقدمة نبرز من خلالها أهم الجوانب المرتبطة بموضوع محل الدراسة لننتقل فيما بعد الى تفصيلها لفصلين حيث يأتي الفصل الأول بعنوان الاطار النظري للدراسة والذي نتطرق فيه الى مبحثين:

المبحث الأول حول العدالة التنظيمية أما المبحث الثاني حول التسييس التنظيمي

الفصل الثاني والأخير وهو فصل الجانب التطبيقي

أما الخاتمة فخصت لمناقشة النتائج و إبراز الإسهامات النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة .

9- الدراسات السابقة

في دراسة لـ Ethlyn Williams Terri A; Scandura Seema; Pissaris Juanita M. Woods بعنوان: إدراك العدالة ، تبادل القائد- عضو وتكتيكات التأثير الصاعد Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics (2016) تبحت هذه الدراسة في علاقة التبادل بين القائد والعضو (LMX) واختيار تكتيكات التأثير التصاعدي. الغرض منها هذه هو دمج البحث حول إدراك العدالة التبادل بين القائد والعضو، وتكتيكات التأثير من أجل اختبار نموذج تكاملي تجريبياً.

تم توزيع إستبانة على عينة من 407 من طلاب الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الأهمية الإحصائية للمسارات المحددة في النماذج.

تشير النتائج إلى أن إدراك العدالة التنظيمية لها تأثيرات غير مباشرة على تكتيكات التأثير الصاعد المبلغ عنها. كان لـ التبادل بين القائد والعضو LMX له دور وسيط في العلاقة بين العدالة التعاملات واستخدام التكتيك العقلانية والتحالف. إدراك عدالة التعاملات مرتبطة بالتبادل بين القائد والعضو LMX ، والذي بدوره يؤثر على استخدام تكتيكات التأثير.

في دراسة Knippenberg & Steensma (2003)¹ بعنوان: توقع التفاعل المستقبلي واستخدام تكتيكات التأثير الناعم والقاسي **Future Interaction Expectation and the Use of Soft and Hard Influence Tactics**، هدفت هذه الدراسة بالأساس إلى التعرف على تفضيلات الأفراد لاستخدام تكتيكات التأثير الناعم والقاسي ومدى تأثير التفاعل المستقبلي على هذا التفضيل والتعرف على الفروق بين الرجال والنساء في اللجوء إلى هذه التكتيكات بغرض تحقيق مطالبهم.

شارك في الدراسة ثمانية وأربعون طالباً جامعياً (17 ذكراً و 31 أنثى) وتوصلت إلى أن الأفراد يستخدمون تكتيكات التأثير القاسية في كثير من الأحيان بدرجة أقل من الأساليب اللينة، فالتكتيكات التي يُفترض أنها تضع ضغطاً على العلاقة بين الفاعل والهدف أقل استخداماً، كما اظهرت النتائج أنه يتم استخدام تكتيكات أقل صلاباً (الناعمة) في حالة توقع التفاعل في المستقبل فهذا المتغير هو محدد أساسي لاستخدام تكتيكات التأثير القاسي والناعم، فعند توقع وجود تفاعل في المستقبل قام الأفراد باستخدام تكتيكات التأثير الناعمة لكن عندما كان توقعهم بعدم وجود تفاعل مستقبلي أشارت النتائج إلى أنهم مارسوا المزيد من السيطرة واستخدموا التكتيكات القاسية في الوقت الذي كان لهم إمكانية استخدام التكتيكات الناعمة كما أن الرجال أكثر استخداماً لأساليب التأثير بالمقارنة مع النساء.

في دراسة Epitropaki, & Martin (2013)² بعنوان: القيادة التحويلة –التبادلية والتاثير الصاعد: دور التبادل عضو – قائد والدعم التنظيمي المدرك Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of relative leader–member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS)

¹ Van Knippenberg, B., & Steensma, H. (2003). Future interaction expectation and the use of soft and hard influence tactics. *Applied Psychology*, 52(1), 55-67.

² Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of relative leader–member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315.

مقدمة

من خلال استخدام نظرية التبادل الاجتماعي حاول الباحثون في هذه الدراسة إلقاء الضوء على ديناميكيات العلاقة بين القيادة التحويلية - التبادلية وتكتيكات التأثير الصاعد المستخدمة من طرف الموظفي، باستخدام البيانات التي تم جمعها في نقطتين زمنيتين ($N = 200$ ، كل عام على حدة)، وجد الباحثون أن إدراك القيادة التحويلية (الزمن 1) مرتبطة بشكل إيجابي باستخدام تكتيكات التأثير الصاعد الناعمة والعقلانية (الزمن 2) بينما كانت قيادة التبادلية (الزمن 1) مرتبطة بشكل إيجابي باستخدام تكتيكات التأثير الصاعد الناعم والقاسي (الزمن 2). وجد الباحثون أيضاً دعماً للتفاعل ثلاثي الاتجاهات بين القيادة التحويلية - التبادلية من جهة ، وكلا من التبادل عضو قائد والدعم التنظيمي المدرك من جهة أخرى على تكتيكات التأثير الصاعد المستخدمة من طرف للموظفين. على وجه التحديد في الظروف حيث ينخفض التبادل عضو- قائد و انخفاض الدعم التنظيمي المدرك كان يستخدم الموظفون التكتيكات اللينة للتأثير على المدير الذي يعتبرونه تحويلياً، كما ان الموظفين يستخدمون مستويات أعلى من التكتيكات اللينة والصعبة للتأثير على القائد التبادلي في الظروف التي فيها ينخفض التبادل عضو- قائد و انخفاض الدعم التنظيمي المدرك .

الفصل الأول: الإطار

النظري للدراسة

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

المطلب الأول: تعريف العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية : تعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة ، عندما افترض آدم Adams 1964 أن الفرد يوازن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع ما يحصل عليه الآخريين من تلك الموارد وعندها يشعر بالمساواة والعدالة وان إدراك عدم العدالة وفقا لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثرا سلبيا على المنظمة¹.

ويعرف العدالة التنظيمية Greenberg بأنها: « تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"، بمعنى إنها تبرز أسلوب وطرق ممارسة السلطة وتوزيعها وإدارة الأفراد والجماعات داخل النسق الكلي، وهي بذلك تشكل دعما تنظيميا لمجتمع المؤسسة»².

عرف Saal et moor العدالة التنظيمية: بأنها « القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة » حيث تعد العدالة التنظيمية المدركة مؤشرا على صحية المناخ التنظيمي العام وطبيعة ونوعية العلاقات الاجتماعية بين مختلف العناصر، مما يشجع مختلف الفاعلين للمحافظة على تعاونهم وتأكيد انتمائهم للمجموعة والعمل على تماسك واستقرار للبناء الاجتماعي. بمعنى أنها ستصبح مطلب اجتماعي في الضمير الجمعي من حيث تتولى الجماعة فرضها على جميع العناصر المكونة للنسق الاجتماعي كقيمة إنسانية لتصبح هذه القيم ومعاييرها وطرق تطبيقها ثقافة عامة في المجتمع³.

العدالة التنظيمية كمفهوم إداري، تشغل ضمن نسق القيم التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته من خلال العقل الواعي، أو من خلال اللاشعور، بمعنى هناك نظام قيم مترابط ومتماسك وظيفيا، يتجلى عبر الممارسة

¹ أحمد بلحاج، العدالة التنظيمية بين المجال الثقافي والمجال التنظيمي للمؤسسة -تصورات نظرية-، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية تصدر على المركز الجامعي غليزان، المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، العدد الأول، جانفي 2020، ص13.

² المرجع نفسه، ص13.

³ المرجع نفسه، ص13.

التنظيمية والإدارية بين مكونات مجتمع المؤسسة. ولها أهمية مركزية في توجيه الأفعال نحو الأهداف التي انشأ التنظيم، من أجلها.

إن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام 1987 ليدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات. فالعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة، ونظرا لأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، بتحري الكثير من المحاولات الجادة لدراسة مفهومها وفي ما يأتي استعراض لمفهوم العدالة التنظيمية¹:

تعرف العدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات المدخلات والمخرجات التي تنشأ في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدربه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي .

وتعرف العدالة التنظيمية أيضا بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، و تحسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.

وعرفت بأنها عبارة عن قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية بأن دراسة العدالة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة. وعليه يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها شعور وإدراك الفرد لعدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الإنساني والوظيفي².

المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم التهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى

¹ سرير الحررتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الداء الوظيفي للعاملين -دراسة تحليلية-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السادس، جامعة البليدة 2، الجزائر، د س، ص28.

² المرجع نفسه، ص28.

تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية و الفعالية التنظيمية في الأجل البعيدة. كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى¹:

- ✓ تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للعاملين قيمة وعلاقة اجتماعية و تتجاوز عليها من قبل المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين الاحتمال رد فعل السلوكيات ضارة للمنظمة .
- ✓ إن منح العاملين لفرصة المشاركة لأبدأ الرأي وما يتعلق بعملهم يولد لديهم الإحساس بتطبيق العدالة وبخلافه لا تطبيق لها.
- ✓ يتوقف مدى إدراك العاملين لفهم أدوارهم و بيئة عملهم على توفر ودقة المعلومات المقدمة المنظمة لهم وبخلافها سيعملون بالاعتماد على معلوماتهم الشخصية والتي قد تكون غير صحيحة أو دقيقة أو رسمية.
- ✓ يعد مدى تطبيق العدالة في المنظمة من وجهة نظر العاملين مقياس للتنبؤ بما سيتم معاملتهم به مستقبلا.
- ✓ توافر العدالة التنظيمية يعد مؤشر للأفراد العاملين بأهم شركاء ومقربين من قبل إدارة المنظمة.
- ✓ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- ✓ تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- ✓ تعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء².

¹ كمال بريايوي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة نفضال بشار-، العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد1، الأغواط، جانفي 2017، ص171.

² المرجع نفسه، ص171.

المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

ساهمت العديد من النظريات في بناء، تجميع وتفسير مفهوم العدالة التنظيمية، وفي مقدمتها نظرية العدالة لستايسي آدامز Stacy Adams، ثم تواصلت بعدها جهود مجموعة من الباحثين الذين توصلوا إلى العديد من النظريات في هذا الموضوع. وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

أولاً: نظرية العدالة لستايسي آدامز (Stacy Adams 1963)

تنص هذه النظرية إلى أن الفرد يقارن مستويات أداءه والمكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، كما يقارن عمله والعوائد المترتبة عليها لو كان يعمل في مكان خارج التنظيم، و يقارن عمله أيضا بعمل الأفراد الآخرين الذين يعملون معه في نفس المنظمة أو القسم، كما أنه يقارن العمل وعوائده بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات الأخرى التي سبق أن عمل فيها¹.

أي أن الفرد يقوم بعملية مقارنة بين مدخلاته ومخرجاته، بحيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمنظمة مثل: الجهد، الولاء، العمل الجاد، العمر، الحالة الاجتماعية، الإلتزام، المهارة، القدرة على التكيف المرنة، التسامح، العزم، الروح والحماس، الثقة في الرؤساء وتقديم الدعم للزملاء... الخ. أما النواتج أي المخرجات فتتمثل ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: المكافآت المالية، الراتب العلو، الراتب، بالإضافة إلى الأشياء غير الملموسة كالاقراراف، السمعة، الثناء، التحفيز، والترقية المسؤولية، التدريب والشعور بالإنجاز... الخ².

وتقوم هذه النظرية على الافتراضين التاليين³:

- أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته إلى مدخلاته مقارنة مع الشخص المرجعي؛

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة 4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 50

² ساجدة مراد اسكندر، سعاد أحمد مولى، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، الجامعة المستنصرية، 2014، ص11.

³ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي بالعدالة التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص155.

- أن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل، النوع الأول وهو الغضب فإذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي، أما النوع الثاني فهو الشعور بالذنب، والذي يحدث إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

ولإعادة الشعور بالمساواة، تقترح هذه النظرية الطرق التالية¹:

- تقليل الجهد المبذول في العمل؛

- المطالبة بزيادة في الأجر؛

- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به؛

- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة؛

- ترك العمل.

استناداً إلى نظرية العدالة لستايسي آدمز (Stacy Adams) ، يمكن القول أن الموظف في الإدارة العمومية في بحث دائم ومستمر عن العدالة والمساواة في العلاقات الاجتماعية التبادلية بينه وبين مديره في العمل، حيث لا يتوقف عن مقارنة عوائده مع عوائد الموظفين الآخرين الذي ينتمون إلى نفس الإطار المرجعي (ينتمون إلى نفس الرتبة، لهم نفس الأقدمية والخبرة في العمل، يقومون بنفس الأعمال... الخ)، وهنا يجب على الإدارة تحفيزهم ودفعهم للعمل من هذا المنطلق أي من خلال تكريس حالة العدالة التنظيمية.

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 299.

ثانيا: نظرية بورتير ولولر (Porter & Lawler 1967)

يعتمد نموذج بورتير ولولر (Porter & Lawler) على محركات الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة وحكمه وقراره حول قيمة المكافأة التي حصل عليها أو إحصائية تحققها، وبالتالي هل تتناسب مع الجهد المبذول من طرفه أم لا؟¹ وسيتم التطرق لهذه النظرية بشيء من التفصيل لاحقاً.

ثالثاً: نظرية الحرمان النسبي (Martin 1981)

تعود نظرية الحرمان النسبي لصاحبها مارتن (Martin) ، الذي يجد أن فرضيات هذه النظرية تماثل تلك التي تقوم عليها نظرية العدالة لآدامز (Adams)، وهي قيام الفرد بقياس نسبة مدخلاته إلى مخرجاته، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير هذه المقارنة إلى عدم العدالة.²

أما دراسة غروسبي (Crobsy1984) فإنها تنظر لنظرية العدالة على أنها أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث تم التمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي، وهما³:

- **الحرمان الذاتي الفردي:** وهو نوع من الحرمان ينتج عن المقارنات الفردية بين الأفراد، وتعتبر نظرية العدالة عن هذا من الحرمان النسبي؛

- **الحرمان الجماعي:** وهو الحرمان والإستياء الذي يظهر نتيجة مقارنة الفرد لوضع الجماعة التي ينتمي إليها مقارنة بالجماعة المرجعية، وذلك بالرجوع إلى عدة مؤشرات مثل: نسبة المديرين إلى الموظفين، نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة.

¹ سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيه، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص: 29.

² حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2014، ص ص 73، 74.

³ شدا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ص

إن ردود فعل الأفراد على شعوره بالإستياء والحرمان تتأثر بمدى إيمانهم بالمنظمة وقدرتها وقابليتها للتغيير، فإذا تبين لهم بأنها قابلة للتغيير يحفزهم ذلك على القيام بمحاولات بناءة للتحسن، أما إن كانت هذه الرؤية غير موجودة فإن ذلك سيولد حالة عدم رضا ينتج عنها نتائج سلبية مثل: التغيب عن العمل، ضعف الأداء، وزيادة معدل دوران العمل.

رابعاً: نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Muriel Florence Fredrickson 1986)

كان للواقع الإجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات، والذي غابت فيه العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمنظمات، دوره البارز في ظهور هذه النظرية، فقد رأى فردريكسون (Fridrickson) أن هذه الظروف أسفرت عن قيام ما يسمى بـ"الحركة الجديدة للعدالة الإجتماعية، والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز، واستناداً إلى هذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردريكسون (Fridrickson) نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلباً أساسياً لإدارة المنظمات العامة¹.

خامساً: الحساسية للعدالة لهيوزمان وآخرون (Richard C. Huseman et al 1987)

تقوم الإنتقادات التي تم توجيهها إلى نظرية العدالة التي قدمها آدامز (Adams) على مجموعة من التساؤلات: عن مدى تطابقها مع الأفراد بشكل جماعي أو فردي، وعن النتائج المترتبة على حالة إحساس الموظف بالحصول على أكثر مما يستحق. فقد لاحظ هيوزمان وآخرون (Huseman et al) وجود إختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة إذ يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة².

¹ محمد بن مسلم سعيد الشنفرى، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، سلطنة عمان، 2007، ص 25.

² أماني يوسف طالب البكار، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص:

المطلب الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية

أ- **عدالة التوزيع:** تعرف عدالة التوزيع بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف وحدد (Organ) ثلاث قواعد العدالة التوزيع في المنظمات هي¹:

- **قاعدة المساواة:** تقوم هذه القاعدة على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم.

- **قاعدة النوعية:** تعني هذه القاعدة أن كل الناس بغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساوى بفرض الحصول على المكافآت.

- **قاعدة الحاجة:** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

ب- **عدالة الإجراءات:** تعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، كما عرفت بأنها تعني العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل ، وتنقسم إلى ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي²:

- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات ، إذا ما ظهر ما يبهر ويدعمه.

- **قاعدة الأخلاقية:** أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة .

- **قاعدة التمثيل:** يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة.

¹ حسن عبد السلام علي عمران، محمد الساكت بلقاسم، فتحية محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي -دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة سيها، العدد التاسع، ليبيا، جوان 2018، ص271.

² رميلة لعمور، بومدين بوداور، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، غرداية، 2019، ص440.

- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ ذلك القرار

- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وسليمة وصحيحة.

- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات

ج- العدالة التعاملية: تعتبر عدالة التعاملات امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء المشرفين مع المرؤوسين على نحو (المصادقية، الاحترام، الدبلوماسية)، بمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار وهي تتضمن نوعين من العدالة¹:

1- عدالة العلاقات الشخصية: وتشير إلى عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

2- عدالة المعلومات: وتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة.

ونخلص في نهاية هذا العنصر أن عدالة التوزيع تركز على النتائج أو المخرجات، بينما تركز عدالة الإجراءات على الوسائل واللوائح، كما تركز عدالة التعاملات على المعاملة والعلاقات.

المبحث الثاني: التسييس التنظيمي

المطلب الأول: التسييس التنظيمي مفاهيم أساسية

1- القوة كأداة للتسييس التنظيمي: أوصى رائد الفلسفة السياسية النفعية - الإيطالي - نيقولا ميكافيلي في القرن الخامس عشر الأمير لورنزدى ميديش للتحلي بالقوة مع الدهاء حتى تستمر سيطرته على مملكته، وأن يعرف متى تستخدم القوة ومتى تستخدم الحيلة والدهاء وبأي وسيلة ، فالغاية تبرر الوسيلة في فلسفة ميكافيلي، وأضاف كما أن القوة تؤدي إلى الانتصار فإنها تساعد على بسط رايات السلام حين يرى الخصم أن الطرف

¹ داسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة، العدد الثامن، سبتمبر 2020، ص435.

الآخر يمتلك القوة لردعه والانتصار عليه فيخاف منه ويهربه ويجنح إلى السلم بدلا من الاستسلام إذا نشبت الحرب¹.

توالى استخدام القوة في المجتمع من قوى عضلية إلى الاستعانة بفروع الأشجار والأحجار، ثم استخدم الإنسان السهام والرماح والسيوف، ثم اكتشف البارود في القرون الوسطى، ثم توصل الإنسان إلى استخدام أسلحة الدمار الشامل في العصر الحديث يفتك بالآخرين ويتباهى بها في منظومة القوى، ثم انتهى عهد القوة العضلية كمعيار لقوة الإنسان عندما تسلح بقوة العقل التي سخرت له استخدام قوة المعرفة لاكتشاف المجهول وتطوير حضارته².

2- مفهوم القوة :

ذكر روبرت (Robert) أن هناك نوع من الخلط بين مفهومي القوة والسلطة لدى بعض الباحثين في نظرية المنظمة؛ لأن السلطة تعني حق إصدار الأوامر التوجيه الآخرين نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا الحق شرعي ومستمد من المركز الوظيفي في التنظيم، ولكن السلطة لا تضمن تحقيق النتائج المنشودة من قبل الأفراد، ولتحقيق ذلك تحتاج السلطة للقوة حتى تتمكن من التأثير في الآخرين، فقد يملك الفرد سلطة ولكنه لا يملك قوة، أو يملك قوة ولكنه لا يملك السلطة، وقد يملكهما معا.

ويمكن توضيح مفهوم القوة المستخدمة داخل المنظمات من خلال عرض ما ذكره عدد من الباحثين وذلك على النحو الآتي:

- حظي مصطلح القوة بالاهتمام بعدما أصبحت المنظمات تدرس وكأنها مؤسسة سياسية وخاصة بعدما طرح مصطلح التسييس التنظيمي، والذي يعتبر القسوة أداة لممارسته داخل المنظمات³.

- وذكر الكاتب الأمريكي "صامويل هنتجتون" في كتاب صدام الحضارات القوة بأنها قدرة فرد أو جماعة ما على تغيير سلوك فرد أو جماعة أخرى، والسلوك يمكن أن يتغير عن طريق الإقناع أو القسر أو النصح، وهذا

¹ رائف سفيان يوسف الكركي، التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، عمادة الدراسات العليا، قسم التسيير، جامعة القدس، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين، 2010، ص31.

² المرجع نفسه، ص31.

³ رائف سفيان يوسف الكركي، المرجع السابق، ص32.

يتطلب بدوره أن يكون لدى مستخدم القوة مصادر اقتصادية وعسكرية ومؤسسية وديموغرافية وتكنولوجية واجتماعية أو غيرها، وقوة الجماعة أو الدولة تقدر عادة بحساب المصادر الموجودة تحت تصرفها، في مقابل ذلك التي في يد الدول أو الجماعات التي تريد أن تمارس نفوذاً عليها.

- ولكن "القيوتي" عرف القوة: بأنها قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين بشكل يجعلهم ينقادون له وينفذون رغباته ليس خوفاً من عقاب، ولا تنفيذاً للالتزامات القانونية توجبها التعليمات، وإنما بسبب قناعة بسداد رأيه أو لإدراكهم أنه يعمل على تحقيق مصالحهم وينطق باسمهم.

- ويرى "هال" أن القوة تظهر حين يملك (أ) القوة و التأثير على (ب) إلى حد أن (1) بإمكانه أن يجعل (ب) يعمل شيئاً لم يكن ليعمله لولا ذلك التأثير من (أ).

- بينما "العطية" فقد بينت أن القوة هي عملية طبيعية يمارسها الأفراد في أي منظمة، ويجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا أردنا فهم سلوك المنظمة؛ لأن القوة ليست دائماً شيئاً سيئاً¹.

3- تعريف التسييس التنظيمي:

كما سبقت الإشارة فإن مصطلح السلوك السياسي التنظيمي أو ما يعرف بالتسييس التنظيمي يعد من المفاهيم الحديثة والمستجدة ، حيث يعود في بداياته إلى فترة الستينات من القرن العشرين حين شخص كل من "ويلدوفسكي ومارش" العديد من الاعتبارات السياسية في حياة المنظمات، وجابت السبعينات ليكمل كل من شين بورك" و"ألان بورتر" وغيرهم تلك الفكرة ويعمقوها عندما شخصوا تطرف حركة التطوير التنظيمي في الاعتبارات النفسية وإهمالها للأبعاد السياسية في حياة المنظمات، ودع والى إبراز دور القوة والنفوذ في العلاقات والسلوكيات التنظيمية "، ثم تتابع الاهتمام بموضوع التسييس التنظيمي كظاهرة علمية تستحق التقصي والدراسة العلمية وبذلك شهد الموضوع زخماً متراكمة في أدبيات علم الإدارة ومجال السلوك التنظيمي الذي كان ينحصر في تحليل السلوكيات العقلانية والستاتيكية كرسم السياسات واتخاذ القرارات بمعزل عن المصالح والأهواء والرغبات الشخصية للفاعلين، ثم تطور ليشمل الممارسات اللاعقلانية التي تستند إلى المصلحة الفردية للفاعلين والجماعات لتحقيق أهداف خفية غير معلنة وفق نشاطاتهم ووظائفهم المختلفة.

¹ المرجع نفسه، ص32.

وانطلاقاً من تلك المرتكزات يعرف التسييس التنظيمي على انه "تلك الفعاليات غير المطلوبة كجزء من الدور الرسمي للفرد في المنظمة، لكنها تحاول التأثير على توزيع الامتيازات والأضرار داخل المنظمة، فالتسييس التنظيمي كسلوك يعتبر خارج نطاق متطلبات العمل المحدد، ويستخدم في ذلك القوة للتأثير على الأفراد أو الجماعات الغايات متعددة مثل منع معلومات أساسية عن متخذ القرار، إطلاق صافرات الإنذار، نشر الشائعات، تسريب معلومات سرية إلى وسائل الإعلام، تبادل المنافع مع آخرين لتحقيق منافع مشتركة، الضغط على جانب أو فريق معين لتحويل القرارات¹.

و يعتبر التسييس التنظيمي ممارسة متعمدة وهادفة للتأثير على الآخرين، وهو سلوك خفي وغير متوقع يخضع لاعتبارات غير رسمية أو للتنظيم غير رسمي، كما تجدر الإشارة إلى أن عنصر التعزيز أو حماية المصالح الفردية في ظل مناطق الشك والارتباك وفق علاقات النفوذ هو جوهر الممارسة التسييسية في المنظمة.

وصفوة القول، أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال دراسة السلوك التنظيمي في ظل الممارسات المجردة والثابتة في ظل التطور المعلوماتي والانفجار المعرفي، الذي حتم على الأكاديميين والباحثين الانفتاح على دراسات أكثر جودة وعمقا وتبني طرعا يأخذ بعين الاعتبار المستجدات الحديثة في تحليله الأبعاد السلوك والمتغيرات المؤثرة في نمذجته، فالتسييس التنظيمي أصبح اليوم ظاهرة واقعية في المنظمات المعاصرة، ظهر كاستجابات ورغبات فردية للفاعلين وسواء تم توصيفه ايجابيا أو سلبيا².

المطلب الثاني: أسباب وعوامل التسييس التنظيمي

إن اهتمام الحكومات والسلطات الرسمية الحاكمة بديمومة سيطرتها ونفوذها لا يستقيم مع الانقلابات السياسية والثورات وظهور المعارضة، مما جعل تلك الحكومات توظف أفرادا مناصرين ومؤيدين لها للتمكن من تسييرهم وتنظيمهم وفقا للنظام القائم وأيديولوجيته، وذلك انطلاقا من علمهم بأن المجتمعات تحوي قوي فاعلة ومراكز قوي تتصارع أو تتعاون في تحقيق الأهداف، وأن مصدر هذه القوى يكون من خلال القدرات الشخصية

¹ عبد الوهاب بلعباس، السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد) -مقاربة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لـ"ميشال كروزيه"-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة بسكرة، ديسمبر 2016، ص140.

² المرجع نفسه، ص140.

أو بسبب الانتماء السياسي أو العشائري، مما حدا بالمسؤولين الرسميين إلى اعتماد التسييس التنظيمي عند توظيف أولئك الأفراد من أجل كسب تأييد أتباعهم كافة¹.

وتختلف ممارسة التسييس التنظيمي باختلاف الجماعة والمنظمة، ويرجع ذلك لأسباب منها ما يتعلق بالفرد وسماته الشخصية، وأخرى ترتبط بالمنظمة وثقافتها التنظيمية وبيئتها الداخلية بشكل عام، وقد ذكرت (العطية، 2003) أن أسباب التسييس التنظيمي تقوم على النحو الآتي:

1- الأسباب الفردية: يمتلك الأفراد سمات شخصية مميزة والتي تكون مكتسبة أو موروثه، ويكون لهذه السمات دور مباشر في بروز ظاهرة التسييس التنظيمي وهي²:

- **التوجيه الذاتي العالي:** وجد الباحثون أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من التوجه الذاتي (قلة الاعتماد على الآخرين) يزيد من شعورهم بالقوة، وبالتالي هم أكثر ممارسة للتسييس التنظيمي.

- **مركز تحكم داخلي:** الأفراد الذين هم بمراكز وظيفية عالية تمكنهم من التحكم الداخلي ، فيسود الاعتقاد لديهم بأنهم يسيطرون على بيئتهم، وبالتالي هم أكثر مبادرة لمعالجة المواقف لصالحهم من خلال ممارسة للتسييس التنظيمي.

- **درجة عالية من الدهاء:** الأفراد الذين يمتلكون مهارات مهنية عالية جدا ومتنوعة، والذين يتميزون بالذكاء والقدرة على التحايل على الآخرين فإنهم يشعرون بالرغبة لمزيد من سلوك التسييس التنظيمي لزيادة قوتهم وسيطرتهم كوسيلة لتوسيع مصالحهم الشخصية.

- **الاستثمار التنظيمي:** بعض أفراد المنظمات يقومون بالتسييس التنظيمي من خلال سلوك غير شرعي، ويعتمد ذلك السلوك على مدى استثمار الفرد في المنظمات، أي كلما زادت منافع الفرد المستقبلية في المنظمة انخفضت احتمالية السلوك غير الشرعي.

- **بدائل العمل المدركة:** إن البدائل المدركة تعني أنه كلما زادت فرص بدائل العمل بسبب المهارة النادرة أو الشهرة للفرد زادت مخاطرته بممارسة سلوكيات غير شرعية لتحقيق مصالح شخصية.

¹ رائف سفيان يوسف الكركي، المرجع السابق، ص24.

² رائف سفيان يوسف الكركي، المرجع السابق، ص24.

- توقعات النجاح: إن كانت توقعات نجاح الفرد في تحقيق مصالحه الشخصية من خلال السلوك غير الشرعي عالية فإنه من المحتمل أن يلجأ لممارسة السلوك غير الشرعي، كما أن احتمالية ممارسة السلوك غير الشرعي تزداد عند نوعين من الأفراد هما: أفراد أقوياء ويتمتعون بمهارات ومناورات وتكتيكات سياسية عالية، أو أفراد سذج لا يقدرون العواقب ولا يحسبون بالشكل الصحيح نتائج تصرفاتهم، ومدى نجاح سلوكهم السياسي في تحقيق أهدافهم.

بينما لخص آخرون العوامل الفردية لبروز التسييس التنظيمي على النحو الآتي:

- حاجة الفرد الكبيرة للقوة.

- الشخصية الميكافيلية التي ترغب بالمرادغة والانتهازية في تحقيق الأهداف.

- سمات شخصية مميزة مثل قدرات على الاتصال والتواصل.

2- الأسباب التنظيمية: إن ثقافة المنظمة والبيئة الداخلية والمواقف المختلفة تدفع الأفراد وتحفزهم على ممارسة التسييس التنظيمي، فالمنظمة تلعب دوراً رئيساً ومباشرة في تعزيز التسييس التنظيمي، وذكرت مجموعة من العوامل المسببة للتسييس التنظيمي وهي على النحو الآتي¹:

- **الثقة:** الثقة بين الأفراد تساعد على خفض مستوى التسييس التنظيمي، وتمنع الأفراد من السلوكيات غير الشرعية بشكل خاص.

- **المنظمة:** عندما تقدم المنظمة على تقليص حجمها لزيادة كفاءتها، فإنها تعمل على إعادة تقسيم الموارد بين الأفراد والجماعات والوحدات الإدارية، ونتيجة لتهديد مكتسبات الأفراد فإنهم يمارسون التسييس التنظيمي للمحافظة عليها.

- **الترقية:** عندما تتوفر فرص للترقيات فإن الأفراد يحاولون التأثير على القرار للتنافس على الفرص المحدودة وبالتالي تزيد ممارستهم للتسييس التنظيمي

¹ رائف سفيان يوسف الكركي، المرجع السابق، ص 25.

- **غموض الدور:** إن الوصف الوظيفي غير الواضح يساعد الأفراد على القيام بسلوكيات غير رسمية أثناء عملهم، مثل خلط سلوكياتهم ضمن قواعد وإجراءات العمل غير الواضحة، وبالتالي تزيد هنا ممارسة التسييس التنظيمي لتحقيق مصالح شخصية.
- **التقييم:** لا يمكن اعتماد معايير تقييم متفق عليها من قبل الجميع ، كما ولا تستخدم الموضوعية عند تطبيق تلك المعايير، وكذلك تستخدم المنظمة معايير مختلفة أحيانا ومعايير شخصية في أحيان أخرى، مما يساعد الأفراد على ممارسة التسييس التنظيمي لتحقيق مصالحهم الشخصية.
- **المكافآت:** إن اعتماد المنظمات مدخل توزيع المكافآت على أساس المجموع الصفري، أي مبدأ خاسر رابح، ويعني ذلك أن المكافآت ثابتة، وبالتالي فإن أي جزء يحصل عليه الفرد أو الجماعة من هذه المكافآت فسيكون على حساب الأفراد والجماعات الأخرى في المنظمة، فعندما يكسب فرد أو جماعة يخسر الأفراد والجماعات الأخرى، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة احتمالية ممارسة الأفراد للتسييس التنظيمي في المنظمة.
- **المشاركة:** مشاركة الأفراد في صناعة قرارات المنظمة واعتماد الأسلوب الديمقراطي لا ينسجم مع الرغبات والمصالح لبعض المديرين الذين وصلوا لمراكزهم الوظيفية لزيادة قوتهم وسيطرتهم على موارد المنظمة، بينما الأسلوب الديمقراطي يساعد الآخرين لمشاركتهم قوتهم وسيطرتهم وبالتالي فإنهم يحاربون المشاركة بقوة ومن خلال ممارستهم للتسييس التنظيمي، فيقومون بعقد اجتماعات لجماعات العمل بشكل صوري مسرحي وتمرير قراراتهم.
- **الأداء العالي:** عندما يقوم أفراد المنظمة بتنفيذ أعمالهم الموكلة إليهم، فإنهم يكونون محاسبون على عدم الإنجاز في الأوقات المحددة وبالكيفية المطلوبة، مما يجعلهم تحت ضغط عال حتى يبدوا بصورة حسنة وينجزوا أعمالهم، و عندما يشعرون أن أعمالهم مهددة من خلال ذلك الإنجاز فإنهم يسلكون طرقا تظهر هم في وضعية مناسبة، وبالتالي يزداد لديهم سلوك التسييس التنظيمي.
- **مكافأة التسييس:** عندما ينجح سلوك التسييس التنظيمي من قبل بعض المديرين في تحقيق أهدافه وحصوله على مكافأة من الإدارة العليا باعتبار أن هذا السلوك مقبول لديها، فإن ذلك يوفر مناخا إيجابيا لتشجيع الأفراد على ممارسة التسييس التنظيمي، وكذلك سعي بعض المديرين لتحقيق مصالحهم الشخصية واستغلال مناصبهم، وكيف يندفع الأفراد لممارسة التسييس التنظيمي بسبب تلك العوامل.

ويرى "حريم" يرى أن العوامل التنظيمية التي تساعد في ظهور التسييس التنظيمي هي ¹:

- حالة التأكد عدم بسبب غموض الأدوار وتدني الرسمية.

- محدودية الموارد في المنظمة.

- التنافسية الشديدة بين المنظمة وزيادة تعقيدها.

- مرحلة الولادة والاضمحلال في دورة حياة المنظمة.

- القرارات المهمة والعشوائية والارتجالية.

بينما "الصيرفي" ذكر أن أسباب التسييس التنظيمي تعود إلى ²:

- **التنافس على السلطة والموارد:** ويبدو التسييس التنظيمي جليا في المنظمات التي تكون فيها الموارد نادرة وذات أهمية بالنسبة للأفراد والجماعات المتنافسة وخاصة عندما تكون طرق الحصول عليها صعبة.

- **عدم موضوعية تقييم الأداء:** عندما يكون تقييم أداء الأفراد غير موضوعي ولا يعتمد معايير واضحة ومحددة، فإن هذا يعني أن التقييم يعتمد معايير أخرى لها ارتباط بالعلاقات الشخصية، مما يشجع الأفراد على سلوك التسييس التنظيمي

- **التعويض عن الضعف:** يلجأ بعض الأفراد إلى التسييس التنظيمي للتعويض عن حالة الضعف التي وصلوا إليها بسبب وجودهم في (أو ترقيتهم إلى) مراكز وظيفية لا يقدر على القيام بمهامها وواجباتها ومسؤولياتها، ويرغبون في التمسك بتلك المراكز أو الحصول على ترقيات مستقبلية .

- **قياس النتائج على المدى الطويل والقصير:** من المعلوم أن الأفراد يسعون للحصول على تقييمات حسنة من قبل رؤسائهم على أعمالهم التي ينفذونها، ويظهرون قدراتهم ومهاراتهم، ولكن عندما تعتمد نتائج الأعمال في التقييم في المنظمة رغم أن بعض الأعمال تظهر نتائجها على المدى الطويل، لذا يجد أولئك الأفراد أنفسهم أمام خيارين، الأول هو تكريس الجهد على الأنشطة التي تسرع في إظهار نتائج أعمالهم، والثاني هو سلوك التسييس التنظيمي حتى يبدو في أحسن صورة أمام مقيميهم .

¹ رائف سفيان يوسف الكركي، المرجع السابق، ص27.

² رائف سفيان يوسف الكركي، المرجع السابق، ص27.

- المشاركة في القرارات الجماعية: إن زيادة مشاركة الأفراد في صناعة القرارات الجماعية تجعل الأفراد أكثر حيوية واهتماما بتلك القرارات، مما يوفر مناخا خصبا للأفراد لتفاعلات استمالة بعضهم البعض نحو وجهات نظرهم المختلفة، وبالتالي يوفر ظهورا واضحا لسلوك التسييس التنظيمي

ويرى البعض أن أسباب ظهور تلك الظاهرة ترجع إلى ما يلي¹ :

- التنافس على السلطة والموارد: يظهر التسييس التنظيمي واضحة في المنظمات التي تكون فيها الموارد نادرة ، وذات أهمية بالنسبة للأفراد والجماعات المتنافسة وخاصة عندما تكون طرق الحصول عليها صعبة.

- عدم موضوعية تقييم الأداء: في حالة تقييم الأداء للأفراد بحيث يكون غير موضوعي ، ولا يعتمد معايير واضحة ومحددة ، فإن هذا يعني أن التقييم يعتمد على معايير أخرى لها ارتباط بالعلاقات الشخصية ، مما يشجع الأفراد على سلوك التسييس التنظيمي.

- التعويض عن الضعف: ذهاب البعض إلى التسييس التنظيمي للتعويض عن حالة الضعف التي وصلوا إليها بسبب وجودهم في مراكز وظيفية لا يقدر على القيام بمهامها وواجباتها ومسؤولياتها ، ويرغبون في التمسك بتلك المراكز أو الحصول على ترقية مستقبلية.

- قياس النتائج على المدى الطويل والقصير: حصول الأفراد على تقييمات حسنة من قبل رؤسائهم على أعمالهم التي ينفذونها ، ويظهرون قدراتهم ومهاراتهم، ولكن عندما تعتمد نتائج الأعمال في التقييم في المنظمة رغم أن بعض الأعمال تظهر نتائجها على المدى الطويل ، لذا يجد أولئك الأفراد أنفسهم أمام خيارين: الأول هو تكريس الجهد على الأنشطة التي تسرع في إظهار نتائج أعمالهم، والثاني هو سلوك التسييس التنظيمي حتى يبدو في أحسن صورة أمام مقيميهم.

- المشاركة في القرارات الجماعية: مشاركة الأفراد في صناعة القرارات الجماعية تجعل الأفراد أكثر حيوية واهتماما بتلك القرارات، مما يوفر مناخا خصبا للأفراد لتفاعلات استمالة بعضهم البعض نحو وجهات نظرهم المختلفة ، وبالتالي يوفر ظهورا واضحا لسلوك التسييس التنظيمي.

¹ رائف سفيان يوسف الكركي، المرجع السابق، ص 27.

عوامل التسييس التنظيمي:

أهم العوامل التي يقوم عليها التسييس التنظيمي هي¹:

1- السمات الشخصية :

- الأفراد الذين لديهم الحاجة للقوة: دوافع لبعض الموظفين في أن يسيطروا على أكبر قدر من القرارات في المؤسسة ، ويوجهوها لخدمة مصالحهم ، وبالتالي يمتلكون القوة ، وهؤلاء الموظفون أكثر قربا لممارسة التسييس في المؤسسة .

- إتباع الأسلوب الميكافيلي: حيث أن أصحاب الشخصية الميكافيلية يستخدمون العديد من الوسائل سواء كانت أخلاقية أو غير أخلاقية لتحقيق حاجاتهم والتأثير على الآخرين.

- الأفراد الذين يتصفون بأن نقطة التحكم لديهم خارجية: وهؤلاء الموظفون يرجعون أسباب ما يحدث لهم على أنه خارج عن إرادتهم ، وأنه بفعل عوامل خارجية ، ويكونون أقل احتمال أن يسلكوا سلوكا سياسيا.

- الأفراد الذين يتصفون بان نقطة التحكم لديهم داخلية: وهؤلاء الأفراد يرجعون أسباب ما يحدث لهم على أنه في نطاق إرادتهم ، وضمن سيطرتهم ، واته بفعل عوامل يستطيعون التحكم بها كما يريدون، وهؤلاء أكثر احتمالا أن يمارسوا التسييس.

2- عوامل المنظمة:

- عدم الاتفاق على الأهداف: وهو عدم الاتفاق على أهداف المؤسسة الإستراتيجية، على مستوى الأقسام والدوائر، فإنه يؤدي إلى ظهور التسييس التنظيمي.

- عدم وضوح الأهداف: عندما يكون الهدف أو الأهداف يشوبها الغموض، فإن ذلك يساعد على خلق التسييس في المنظمة.

¹ علاء عوض الأشقر، التسييس المنظمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير مقدمة لنيل شهادة ا لماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، غزة، 2020، ص30.

- تعدد المعلومات عن المواقف والمشاكل التي تواجهها المنظمة: عندما تكثر المعلومات وتكثر المواقف التي تواجهها المؤسسة، وتتناقض هذه المعلومات والمواقف مع المنظمة وتعدد مشاكلها، فإن ذلك يسمح بخلق تسييس في المؤسسة.

- عدم وضوح إجراءات وتعقيدات اتخاذ القرارات ومقاييس الأداء: عندما تشوب عملية اتخاذ القرارات العديد من التعقيدات، وكذلك غموضها، وعدم وضوحها، وخاصة تلك المتعلقة بالأفراد، كالتوظيف، والترقية، والتدريب، فإن هذا من شأنه أن يخلق التسييس في المنظمة.

- التنافس على الموارد النادرة: حيث يؤدي الصراع على موارد المؤسسة إلى خلق السلوك السياسي.

- تدخل الأحزاب السياسية في المنظمة: وذلك في عدة مجالات منها: التوظيف والعمليات الداخلية، ومخرجات المؤسسات، وكذلك الانقسامات السياسية والمشاحنات الحزبية داخل الدولة، فذلك يعزز من عملة التسييس الحزبي، كما أن وجود نظام سياسي يسمح لحزبه السياسي بالهيمنة على الجهاز الإداري في الدولة، وبسط نفوذه، وفرض سياساته وأيديولوجياته عليه، سيؤدي ذلك إلى وجود إدارة مسيبة¹.

المطلب الثالث : تكتيكات التأثير الصاعد

تعرف تكتيكات التأثير الصاعد " بأنها سلوكيات يستخدمها المرؤوسون للحصول على الهدف المنشود أو الامتثال من أولئك الذين يتواجدون في الأعلى في السلم الهرمي للمنظمة وغالبًا ما يكون مديرهم المباشر"²

وفقًا لمكانتها في بُعد القوة يمكن تصنيف تكتيكات التأثير في مجموعتين أساسيتين: مجموعة تكتيكات التأثير القاسي ومجموعة تكتيكات التأثير الناعم، تتكون الفئة الأولى من تكتيكات السيطرة والتي تميل إلى القسر والإجبار³، وتنتمي إلى هذه الفئة في الدراسة الحالية هي: الحزم، النداء الصاعد والتحالف، وعلى النقيض من ذلك تستلزم الفئة الثانية من تكتيكات التأثير الناعم تكتيكات مثل التملق، تبادل المنافع والعقلانية. على الرغم من أنه يمكن تمييز كل فئة فرعية من التكتيكات اللينة بوضوح عن فئة أخرى ويمكن التعرف عليها من خلال سلوك

¹ علاء عوض الأشقر، المرجع السابق، ص31.

² Clarke, N., Alshenalfi, N., & Garavan, T. (2019). The effects of subordinates' use of upward influence tactics on their supervisors' job performance evaluations in Saudi Arabia: the significance of loyalty. The International Journal of Human Resource Management, p.2.

³ Van Knippenberg, B., & Steensma, H. (2003). Future interaction expectation and the use of soft and hard influence tactics. Applied Psychology, 52(1), p. 57

مؤثر مختلف، إلا أنها تشترك جميعاً في مقدار الحرية المتزايدة نسبياً التي تسمح للمستهدف باختيار الامتثال من عدمه، وبالتالي فالتمييز بين التكتيكات القاسية والناعمة يعكس الاختلاف في قوة تكتيكات التأثير¹. التي يستخدمها الأشخاص بالنظر إلى مدى رغبتهم في السيطرة على الموقف والهدف، ومن الباحثين من يضيف تصنيف ثالث للمجموعتين السابقتين بحيث يسحب الأساليب العقلانية من مجموعة التكتيكات الناعمة ويدرجها ضمن صنف مستقل باعتبارها تقع في منتصف بعد القوة².

تكتيكات التأثير الناعم: تنطوي على استخدام الإطراء، الود والعقلانية وتشمل:

الاسترضاء: هو عندما يسعى الموظف للحصول على هدف وهو في مزاج جيد أو للتفكير بشكل إيجابي حول رئيسه قبل المبادرة بالطلب

العقلانية: هي استخدام الحجج المنطقية و / أو المبررات والأدلة الواقعية لإقناع الهدف بأن الاقتراح جدير بالاهتمام ومتسق مع الأهداف المشتركة.

تبادل المنافع: تتضمن تكتيكات التبادل عروضاً صريحة أو ضمنية من الموظف لتقديم خدمة أو منفعة للهدف مقابل القيام بما يطلبه الموظف ، مما يشير إلى الرغبة في الرد بالمثل أو تقاسم المنافع.

تكتيكات التأثير القاسي: تنطوي على مباشرة طلبات الامتثال الحازمة وتشمل:

الحزم : يشمل سلوكيات مثل مواجهة المدير والتعبير اللفظي عن الغضب وتقديم المطالب والتذكيرات المستمرة في محاولة للتأثير على هدف لتنفيذ الطلب والمراد.

نداء صاعد: هو كل سلوك يعتمد على السعي للحصول على موافقة أو قبول من هم في المستويات التنظيمية العليا للتأثير على المدير المباشر للموظف.

التحالف: ويعرف على أنه توجه الموظف للبحث عن مساعدة أو تأييد الآخرين له لإقناع المستهدف بفعل شيء ما ، أو هو ببساطة استخدام دعم الآخرين كسبب لموافقة المستهدف.

ويستخدم الأفراد تكتيكات التأثير الصاعد لمجموعة متنوعة من الأسباب، ومعظمها لا علاقة له بإدارة بيئة يُنظر إليها على أنها سياسية، وقد أشار (Kacmar and Carlson; 1998) إلى أن إدارة انطباعات الآخرين لا تمثل سوى مجموعة فرعية صغيرة من الأنشطة التي تندرج تحت معايير التسييس التنظيمي. ومن ثم

¹ Ibid, p. 57

² Barry, B., & Shapiro, D. L. (1992). Influence tactics in combination: The interactive effects of soft versus hard tactics and rational exchange. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(18), p.1430.

فإن استخدام تكتيكات التأثير الصاعد كمقياس بديل للمصطلح الأوسع والأكثر شمولاً قد يفشل في التقاط الهدف الحقيقي للتسييس النشط.، كما يُنظر إلى تكتيكات التأثير الصاعد عادةً على أنها محاولات غير سلبية لإدارة تصورات الآخرين. على هذا النحو نادرًا ما يُنظر إلى هذه السلوكيات على أنها ضارة لأي من الطرفين. على العكس من ذلك غالبًا ما يُنظر إلى السلوكيات التسييس من منظور سلبي، فهو قد يأخذ شكل تخريب جهود عمل الزملاء الذين لا يدعمون موقعك¹.

وفي الدراسة الحالية ستعامل تكتيكات التأثير الصاعد كجزء من أنشطة التسييس التنظيمي لكن مدى إيجابيتها وسلبيتها يتحدد بالنظر للأثر الذي من الممكن أن تحدثه وعليه نعتقد أن تكتيكات التأثير الناعمة هي اساليب ذات طابع إيجابي لكن تكتيكات التأثير القاسية هي عبارة عن سلوكيات ضارة لأنه قد تعصف بالعلاقات وتفتح باب الصراعات وسلوكيات التسييس الأخرى.

المطلب الرابع: علاقة إدراك العدالة التنظيمية بالتسييس التنظيمي وتكتيكات التأثير الصاعد

يبدو أن إدراك كل من التسييس التنظيمي و العدالة التنظيمية يجب أن يكونا مرتبطين، يتضمن التسييس التنظيمي سلوكيات غير رسمية تخدم الذات وتهدف إلى التأثير على طرف آخر وهي مصممة لتعزيز الأهداف الفردية التي لا تقرها المنظمة، فالتسييس عبارة عن أنشطة وسلوكيات مثل العمل على الالتفاف حول القواعد التنظيمية الرسمية ، والتأثير على صانعي القرار ، والحصول على مزايا خاصة، أي الأنشطة التي يبدو أنها تتعارض مع المعتقدات التقليدية حول العدالة في المنظمات. يلعب كلا من التسييس التنظيمي والإنصاف التنظيمي دورًا مركزيًا في الحياة التنظيمية، ومع ذلك فقد قام عدد قليل من الباحثين بشكل واضح بفحص العلاقة بينهما².

قدم Ferris et al (1995) أول اعتبار شامل للعلاقة بين العدالة التنظيمية والتسييس التنظيمي حيث لاحظ أنه "من المرجح أن يجادل معظم الناس بأن التسييس يعكس بطبيعته الظلم" ومع ذلك ، فقد اقترح علاقة

¹ Hochwarter, W. A. (2003). Social influence and job stress: Direct, intervening, and non-linear effects. In Emotional and physiological processes and positive intervention strategies. Emerald Group Publishing Limited.p.174-175.

² Ambrose, M. L. (2012). It's fairly political around here: Relationship between perceptions of organizational politics and organizational justice. Politics in organizations: Theory and research considerations, 133-160.p.133.

أكثر تعقيداً بين البنائين. على وجه التحديد ، اقترح أن ادراك كل من التسييس والإنصاف قد يرتبطان بعلاقة موجبة أو بعلاقة سالبة ، أو أن هما مستقلين ، وهذا يتوقف على السياق والحالات الظرفية¹.

وفي دراسة ثانية (Ferris et al (1995) اقترح على وجه التحديد أن تصنيف سلوك ما على أنه عادل أو سياسي يعتمد على ما إذا كان يُنظر إليه على أنه مفيد (فرصة) أو ضار (تهديد) بالهدف ، وبالتالي سيتم تصنيف السلوكيات المفيدة على أنها عادلة؛ في حين سيتم تصنيف الضارة على أنها مسيئة. هنا ، يتم وضع التسييس والعدالة كطرفين متقابلين من نفس السلسلة المتصلة². لكن هناك حالات حيث ينظر اليهما على أنهما متغيرين منفصلين تماماً أو بنائين كلا قائم بذاته حيث وجد (Andrews and Kacmar (2001) اختلافات في العلاقة بين سوابق التسييس وسوابق إدراك كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية³.

إن الشح وندرة الدراسات الخاصة بعلاقة العدالة بالتسييس تعني ايضاً الدراسات المتعلقة بأثر إدراك العدالة التنظيمية على إستخدام تكتيكات التأثير الصاعد ورغم هذا يمكننا تلخيص أهم ما ورد في هذا الموضوع بالنظر للدراسات القليلة المتوفرة والتي بدورها تؤكد على هذه الندرة وتقدم المزيد من الدراسات في الموضوع لتعميق الفهم .

يعتقد (Williams et al (2016) أن العدالة التنظيمية قد تلعب دوراً في لإستخدام أساليب التأثير الصاعد فتصورات الظلم يمكن أن يستخدمها الموظفون لتبرير الردود القاسية⁴ مستندا في هذا إلى توصيات⁵ (Epitropaki & Martin (2013) التي إعتمدت في ذلك على إقتراحات (Van Knippenberg et al التي تفيد بأنه قد يتم استحضار استخدام التكتيكات القاسية إذا شعر المرء أنه يتم التعامل معه بشكل سيئ من قبل الهدف المحتمل للتأثير، لأن أحد الجوانب الرئيسية لكيفية شعور الناس بالمعاملة هو الإنصاف الذي يختبرونه في معاملتهم. على الرغم من عدم إجراء اختبار تجريبي مباشر للعلاقة بين العدالة التنظيمية وتكتيكات التأثير المستخدمة حتى الآن ، يمكننا الاستفادة من أبحاث العدالة الاجتماعية لصياغة فرضيات حول هذه

¹ Ferris, G. R., Frink, D. D., Beehr, T. A., & Gilmore, D. C. (1995). Political fairness and fair politics: The conceptual integration of divergent constructs. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 21-36.p.21.

² Ambrose, Op.Cit.p.134.

³ Ibid.p. 136.

⁴ Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S., & Woods, J. M. (2016). Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics. *Leadership & Organization Development Journal*.p.8.

⁵ Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of relative leader–member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315.

العلاقة. تفترض الأدبيات المتعلقة بالعدالة الاجتماعية أن المعاملة غير العادلة تثير المشاعر السلبية، مثل الإحباط وخيبة الأمل، مما يخلق الحاجة إلى تصحيح الحالة السلبية ورفع الظلم والعودة لوضع التوازن¹.

اقترح (Wang & Yang (2017) أن يكون دافع الأفراد لاستخدام تكتيكات التأثير القاسية هو الإنتقام من الظلم التفاعلي المتصور أي ظلم المعاملات وليس الظلم التوزيعي أو الإجرائي، وعادة ما يتم استخدام التكتيكات القاسية بغرض التلاعب، للتعبير عن العداة أو بقصد إعاقة قدرة الهدف على أداء وظيفته².

¹ Van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Blaauw, E., & Vermunt, R. (1999). Relational Considerations in the Use of Influence Tactics 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(4), 806-819.p.809.

² Wang, Y., & Yang, B. (2017). Power, interactional justice, and hard influence tactics: Evidence from China and USA. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(1), 51-68. P.55.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد التطرق لأهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة والعلاقة التي تربطها من الناحية النظرية والتطرق كذلك لبعض الدراسات التي تناولت موضوعنا سيتم في هذا الفصل استعراض الدراسة الميدانية على عينة متمثلة موظفي جامعة جيجل بهدف دراسة أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام تكتيكات التأثير الصاعد، سنتناول هذا الفصل في مبحثين الأول نتطرق فيه الى طريقة وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني فسيعرض نتائج الدراسة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

سنستعرض في هذا المبحث مختلف الإجراءات المتبعة للوصول إلى مرحلة اختبار الفرضيات وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة وهذا عبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة، التعريف بأداة الدراسة، تصميم أداة الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتأكد من صدق وثبات الاستبيان واختبار الفرضيات التي تساعد على استنباط نتائج هذه الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

بإعتماد المنهجية العلمية سنسعى لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها عبر تحديد إجراءات الدراسة، وضبط مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة .

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

طبقت الدراسة الميدانية على الموظفين بالقطب الجامعي تاسوست التابع لجامعة محمد الصديق بن يحي بولاية جيجل وهي مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي.

شهدت جامعة جيجل خلال مراحل تطورها وإعادة هيكلتها المرور بعدة محطات. و يعود ذلك إلى عام 1986 حيث تم افتتاح ملحقة لجامعة قسنطينة وفقا للقرار رقم 72 الصادر في 1986/03/21 عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 88/62 المؤرخ في 22 آذار/مارس 1988، تم تحويل الملحقة إلى مدرسة عليا للأساتذة في الرياضيات والعلوم الفيزيائية والكيمياء، وتتمثل مهمتها في تكوين الأساتذة في العلوم الأساسية، ولسانين الرياضيات والفيزياء والكيمياء

وفي عام 1993، وبالنظر إلى الزيادة المستمرة في عدد الطلاب الملتحقين بالمدرسة، تقرر ادماج المعهد العالي للتقنيين في الأشغال العامة إلى هذه الأخيرة، الذي يتسع لـ 400 مقعد بيداغوجي و 250 سريرا.

بعد توسيع مجالات التكوين بشهر جويلية 1998 إضافة إلى الاستفادة من الهياكل البيداغوجية على غرار معهد المعادن والتزود بالمعدات العلمية الجديدة نم حل المدرسة العليا للأساتذة و أنشئ مركز جامعي في مكانها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/221 المؤرخ 1998/07/27 الذي ضم أربعة معاهد هي: معهد التكنولوجيا والاعلام الآلي والبيولوجيا والعلوم الدقيقة.

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جويلية 2003 تم تشييد جامعة جيجل مكان المركز الجامعي على هيئة مؤسسة ادارية عامة ذات طابع قانوني واستقلال مالي حيث ضمت أربع كليات : كلية العلوم وكلية الهندسة اضافة الى كلية الحقوق و كلية التسيير .
وبناء على ذلك، ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ 17فبري 2009، المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ 22 جويلية 2003، تم تعديل عدد الكليات التي تتألف منها جامعة جيجل ومرسوم العمل بها على النحو التالي¹:

قطب جيجل :

- علوم و تكنولوجيا
- علوم الطبيعة والحياة
- علوم الأرض والكون
- علوم المادة
- رياضيات و اعلام آلي

• القطب الجامعي تاسوست:

يضم القطب الجامعي تاسوست أربع كليات هي:

- كلية الحقوق و العلوم السياسية
- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
- كلية الآداب و اللغات
- كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي أربع كليات بالقطب الجامعي تاسوست عددهم حوالي 348 عامل يتوزعون على مختلف الكليات والأقسام والمصالح (بالاعتماد على وثائق المؤسسة).

تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية من مختلف الأصناف الوظيفية، ولتحديد حجمها تم الانتقاء عشوائيا لعينة تقدر ب 10% وهذا نظرا لظروف التي شهدتها البلاد وفرض الحجر الصحي.

ومنه انطلاقا من العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ 348 عاملا، قدر حجم العينة المناسب ب100 عامل، استطعنا توزيع 85 استبانة فقط وتم استرجاع 65 نسخة لغرض الاستعمال.

¹http://www.univjijel.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=328&Itemid=127&lang=ar.22/5/

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

استنادا الى مشكلة الدراسة وجدنا أن الأداة المناسبة عموما هي الاستبانة وعليه سنتطرق في هذا المطلب الى تعريف هذه الأداة وتصميمها.

الفرع الأول: التعريف بأداة الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبانة التي تعتبر أداة لدراسة الميدانية، وتعرف على أنها أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال و هي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فبدون الاعتماد على استمارات الاستبانة لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية و التقيد بالمواضيع الأساسية لبحثه، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين و الحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة¹.

الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة انطلاقا من الفرضيات وبالإعتماد على أدوات القياس من الدراسات السابقة وما يخدم أهداف الدراسة حيث شملت في مضمونها مايلي:

1- الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

- الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة بالجامعة، الوظيفة الحالية، الدخل الشهري،

2- الجزء الثاني: يتضمن محاور الاستبانة المتمثلة فيما يلي:

المحور الأول: يشمل هذا المحور أبعاد العدالة التنظيمية ويضم (23) عبارة موزعة كالتالي:

- العدالة التوزيعية: يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 1 الى 10.
- العدالة التعاملات: يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 11 الى 18.
- العدالة الاجرائية : يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 19 الى 23.

المحور الثاني: يتضمن هذا المحور تكتيكات التأثير الصاعد ويضم (18) عبارة موزعة كالتالي:

- التملق: يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 24 الى 26.

¹ إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.ص.225.226.

- تبادل المنافع: يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 27 الى 29.
- العقلانية: يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 30 الى 32.
- الحزم : : يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 33 الى 35.
- النداء الصاعد: : يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 36 الى 38.
- √: : يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 39 الى 41.

تم الاعتماد في هذه الاستبانة على الشكل المغلق و الذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الاجابات، وذلك وفقا لمقياس "ليكارت" الخماسي الذي تتراوح درجاته بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (1،2،3،4،5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الاجابة، و للحكم على المؤشرات الاحصائية وخاصة الوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا و عليا لمقياس "ليكارت" الخماسي وهذا حسب المدى بين أكبر قيمة و أصغر قيمة في المقياس (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (4/5=0.8)، ثم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (1.8=1+0.8)، و على هذا الأساس تتكون فئات المقياس الموضحة في الجدول رقم(01)

جدول رقم(01): فئات مقياس "ليكارت" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 الى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	1	درجة ضعيفة جدا من الموافقة
02	من 1.80 الى أقل من 2.60	غير موافق	2	درجة ضعيفة من الموافقة
03	من 2.60 الى أقل من 3.40	محايد	3	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3.40 الى أقل من 4.20	موافق	4	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4.20 الى أقل من 5	موافق بشدة	5	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة وذلك من خلال اختبار صدقها الظاهري والبنائي وكذا اختبار ثباتها.

الفرع الأول: اختبار صدق أداة الدراسة

سيتم في هذا الفرع اختبار كل من الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة.

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين) من خلال عرضها على أساتذة من هيئة التدريس في مجال التخصص، وبناء على ملاحظاتهم وآرائهم تم إجراء التعديلات اللازمة الى أن أصبحت في صورتها النهائية.

ثانياً: الصدق البنائي لأداة الدراسة

نظراً لأن الصدق الظاهري يعتبر غير كافي لدراسة صدق أداة الدراسة يجب القيام أيضاً بالصدق البنائي من خلال استخدام معامل الارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات. الصدق البنائي للمحور الأول: يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (02) الجدول رقم (02): اختبار الصدق البنائي للمحور الأول

الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والعبارات	العبارات	متغيرات الدراسة
**0.601	أعتقد أن جامعتي توفر لي المكافآت التي أستحق	العدالة التوزيعية
**0.756	أنا راض عن المكافآت أتلقاها من جامعتي	
**0.734	المكافآت أتلقاها من جامعتي تلي توقعاتي	
**0.683	اشعر أن المكافآت التي أتلقاها من جامعتي عادلة	
**0.512	أي مراقب مستقل من خارج الجامعة سيستنتج أن المكافآت	

	الممنوحة كافية	
**0.750	اشعر بأنني ألتقى مكافآت كافية من جامعتي بالنظر إلى المكافآت التي يحصل عليها الموظفون الآخرون	
**0.686	مكافأتي تتناسب مع تلك التي يمكنني الحصول عليها من منظمات أخرى	
**0.653	العمال الأكثر إنتاجية في جامعتي يحصلون على أعلى المكافآت	
**0.776	المكافآت التي ألتقاها من الجامعة تتناسب مع مستوى أدائي	
**0.599	اعتقد ان مكافأتي تعكس بدقة مساهماتي في الجامعة .	
**0.653	في تعاملتي مع مسؤولي المباشر أجده مهذبا	
**0.673	يعاملني مسؤولي المباشر بلطف	
**0.858	اشعر بان مسؤولي المباشر يسعى ليكون صادقا في تعامله معي	عدالة التعاملات
**0.875	يحرص مسؤولي المباشر على التعامل معي بطريقة صادقة.	
**0.767	يتصرف مسؤولي المباشر بطريقة تتم عن احترامه لكرامتي الشخصية.	
**0.777	أعتقد أن تصرفات مسؤولي المباشر تظهر أنه يحترمني	
**0.760	يتصرف مسؤولي المباشر بطريقة تعزز الثقة من جهتي	
**0.612	في علاقتي مع مسؤولي المباشر، يحرص على الاهتمام بالأثر الذي تخلفه أفعاله	
**0.779	توجد وسائل رسمية يمكن للموظفين في جامعتي من خلالها الطعن في القرارات التي يشعرون بأنها خاطئة	
**0.722	توجد إجراءات رسمية في جامعتي لضمان عدم السماح للمسؤولين بالتحيز الشخصي في قراراتهم	العدالة الإجرائية
**0.775	تملك الجامعة قنوات رسمية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات	

لدى جامعتنا إجراءات رسمية لضمان حصول المسؤولين على 0.753**
المعلومات الدقيقة التي تستند إليها قراراتهم

تتخذ الإجراءات الرسمية لجامعتي بنفس الطريقة في كل مرة يتم فيها 0.609**
استخدامها مع جميع الموظفين

**** مستوى الدلالة 0.01**

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

يبين الجدول رقم(02) معاملات إرتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (العدالة التنظيمية) والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد، حيث يتضح من خلال الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من 0.01 كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد هي قيم موجبة والإرتباط قوي حيث تتراوح قيم معامل الإرتباط لهذا المحور بين 0.512 و 0.875 ما يدل على أن جميع عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي امكانية تطبيقه واستخدامه، ومنه فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

الصدق البنائي للمحور الثاني: ويمكن توضيحه من خلال الجدول رقم(03)

الجدول رقم(03): اختبار الصدق البنائي للمحور الثاني

متغيرات الدراسة	العبارات	الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والعبارات
الاسترضاء	ألتصرف بتواضع شديد مع رئيسي أثناء تقديم أي طلب	0.750**
	أتعامل بطريقة ودية قبل أن أطلب ما أريد من مسؤولي المباشر	0.937**
	أجعل مشرفي يشعر بالارتياح تجاهي قبل تقديم طلبي	0.911**
تبادل المنافع	أذكر رئيسي بالخدمات السابقة التي قدمتها له في سبيل الحصول على ما أطلب	0.764**
	أعرض على مسؤولي المباشر تبادلاً للحصول على ما أريد	0.865**
	أعرض على مشرفي تقديم تضحية شخصية إذا كان سيفعل ما أردت	0.823**
العقلانية	أستخدم المنطق لإقناع رئيسي باستحقاقي لما أريد	0.859**

**0.909	أشرح أسباب طلبي بشكل منهجي	
**0.845	أقدم لمسؤولي كل المعلومات تدعم وجهة نظري	
**0.925	أستخدم مع رئيسي المواجهة المباشرة وجها لوجه لتحقيق ما أطلب	الحزم
**0.949	أعبر لمسؤولي عن غضبي شفويا عندما أطلب ما أريد	
**0.895	أستخدم الطريقة العنيفة للتحقق طلباتي. فقد جربت امور مثل المطالب وتحديد المواعيد والتعبير عن المشاعر القوية	
**0.867	أحصل على الدعم غير الرسمي من المناصب العليا للحصول على ما أريد	النداء الصاعد
**0.833	أوجه نداء رسمياً إلى المستويات الأعلى لدعم طلبي	
**0.717	أعتمد على التسلسل القيادي - على الأشخاص في أعلى مرتبة في الجامعة الذين لديهم سلطة على رئيس لتحقيق ما أريد	
**0.847	أعمل على الحصول على دعم زملاء العمل لتحقيق ما أريد من مشرفي	التحالف
**0.882	لأدعم طلبي أستهدف الحصول على دعم من هم تحت مسؤوليتي	
**0.796	أحشد أشخاصا آخرين من الجامعة لمساعدتي في التأثير على رئيسي لتحقيق طلباتي	

**مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

يبين الجدول رقم(03) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (تكتيكات التأثير الصاعد) والدرجة الكلية لعبارات البعد الذي تنتمي اليه، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل القيم الاحتمالية أقل من 0.01 كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد هي قيم موجبة والارتباط قوي حيث تتراوح قيم معامل الارتباط لهذا المحور بين 0.717 و0.949 ما يدل على أن جميع عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي امكانية تطبيقه واستخدامه، ومنه فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

الفرع الثاني: إختبار ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استعمال معامل "ألفا كرونباخ"، حيث يشير الثبات الى امكانية الحصول على نفس النتائج في حالة اعادة توزيع الاستبانة على المبحوثين أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أي أن ثبات الاستبانة هو الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، فهذا المقياس يعد مقياسا ضعيفا إذا كانت قيمة α أقل من (60%)، ومقبولا إذا كانت قيمة α تقع بين (60% و 70%)، ويعتبر جيدا اذا كانت قيمة α تقع بين (70% و 80%)، أما اذا كانت قيمة α أكبر من (80%) ممتازا.¹

وفي هذا الصدد تم قياس معامل الثبات لكل بعد على حدى و ثبات الاستبانة ككل و يمكن تبيان ذلك في

جدول رقم(04)

الجدول رقم(04): معاملات الثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
العدالة	10	0.860
التنظيمية	8	0.884
العدالة الإجرائية	5	0.779
تكتيكات	3	0.839
التأثير	3	0.746
الصاعد	3	0.832
الحزم	3	0.908
النداء الصاعد	3	0.725
التحالف	3	0.795

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

¹ Joseph, A.Gliem and Rosemary,R.Gliem.(2003).calculating interpreting and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales midwzst research to practice conference in adult.continuing and community education,p.87.

يتضح من خلال الجدول رقم(04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد العدالة التنظيمية مرتفعة حيث تجاوزت 0.7 وتراوحت بين القيمتين 0.779 و 0.884 وهي تعبر عن درجة ثبات مقبولة، أما فيما يخص تكتيكات التأثير المساعد فان قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاده مرتفعة وتراوحت بين 0.725 و 0.908 وهي تعبر عن درجة ثبات مقبولة وبالتالي امكانية التطبيق الميداني للاستبانة. وعليه مما سبق تم التأكد من ثبات وصدق الاستبانة بدرجة عالية وبالتالي فهي قابلة لدراسة والتحليل.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الإستمارات المسترجعة وتبويبها من أجل تسهيل عملية تفرغ وادخال هذه البيانات في الحاسوب، وقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences ويرمز له ب"spss" حيث أن هذا البرنامج يحتوي على الأساليب والاختبارات الإحصائية.

1- التوزيعات التكرارية: هي التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات، ويتم التعبير عنها في جداول منظمة، وعلى الرغم من أنها تشكل أبسط مستويات الوصف الإحصائي الا أنها أساس كافة أشكال ومستويات المعالجة الإحصائية، فمن خلال التكرارات والنسب يمكن الوقوف على الخصائص الأساسية لتوزيع المفردات حسب المتغيرات¹.

في الدراسة الحالية سيتم استخدام التوزيعات التكرارية لعرض توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الدخل الشهري، الخالة العائلية، طبيعة التوظيف، الصنف الوظيفي، أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) وتكتيكات التأثير المساعد

¹ عبد العزيز بركات، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014، ص.78.

2- **المتوسط الحسابي:** يعد المتوسط الحسابي من أهم المقاييس المستخدمة ضمن أليب النزعة المركزية وتختلف طريقة حسابه حسب حالة البيانات سواء كانت مبوبة أو غير مبوبة فالوسط الحسابي يضرب كل قيمة بعدد مرات تكرارها ثم جمع حاصل الضرب والقسمة على مجموع القيم أو التكرارات وبحسب وفق العلاقة التالية¹

$$\bar{x} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن:

ni : عدد خيارات عينة الدراسة للخيار الواحد.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة.

N: مجموع أفراد العينة.

3- **الانحراف المعياري:** يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما، يرمز للانحراف المعياري للمجتمع بالرمز δ . يقيس الانحراف المعياري حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن الوسط الحسابي ويزال أثر الإشارة بتربيع الانحرافات، وبحسب وفق العلاقة التالية:²

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni x^2 i}{n} - \bar{x}^2}$$

4- **معامل ارتباط بيرسون:** يرمز له ب(r) يستخدم هذا الأسلوب الاحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين [-1,1] فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كان الارتباط طردي وقوي والعكس صحيح³.

ويقترح cohen بشأن قوة واتجاه العلاقة الارشادات التالية⁴:

¹ عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر 2013، ص.250.

² علي العزاوي، الاساليب الكمية الاحصائية في الجغرافية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص-ص. 117-118.

³ عليان ريحي مصطفى، محمد عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000، ص. 282.

⁴ جولي بلانت، التحليل الاحصائي باستخدام spss، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص. 149.

جدول رقم (05) : سلم cohen لقياس قوة واتجاه العلاقة

	عكسي	طردي
ضعيف	$-0.29 \leq R \leq -0.10$	$0.29 \leq R \leq 0.10$
متوسط	$-0.49 \leq R \leq -0.30$	$0.49 \leq R \leq 0.30$
قوي	$-0.50 \leq R \leq -1.00$	$0.50 \leq R \leq 1.00$

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

5- معامل ألفا كرونباخ: هو أحد مؤشرات ثبات الاتساق الداخلي للمقياس التدريجي وهو يشير الى درجة التوافق بين البنود التي تشكل المقياس التدريجي من حيث كونها تقيس التكوين الأساسي نفسه¹ هذا المقياس يعد مقياسا ضعيفا إذا كانت قيمة α أقل من (60%)، ومقبولا إذا كانت قيمة α تقع بين (60% و70%)، ويعتبر جيدا اذا كانت قيمة α تقع بين (70% و 80%)، أما اذا كانت قيمة α أكبر من (80%) ممتازا.²

6- معامل السماحية ومعامل التضخم التباين: يشير مصطلح المصاحبة الخطية الى العلاقة بين المتغيرات المستقلة، تحدث المصاحبة الخطية المتعددة عندما تكون المتغيرات مرتبطة بدرجة كبيرة ($r=0.9$ وأكثر) أما المصاحبة الخطية الأحادية فتحدث عندما يكون أحد المتغيرات المستقلة عبارة عن مجموعة من المتغيرات المستقلة ما يجعل اجراء تحليل الانحدار مستحيلا³ تدل قيمة السماحية على مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى ويتم حساب هذه القيمة باستخدام المعادلة $R^2 - 1$ فاذا كانت هذه القيمة صغيرة جدا (أقل من 0.100 فهذا يشير الى أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات

¹ محمد سلامة، أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الإستراتيجي دراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية. أطروحة دكتورا، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص.145. بحث لم ينشر

² Joseph, A.Gliem and Rosemary,R.Gliem. op. cit.,p.87.

³ جولي بلانت، المرجع السابق، ص. 165.

الأخرى مرتفع مما قد يؤدي الى احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة، أما القيمة الأخرى فهي قيمة معامل تضخم التباين، عندما تزيد على 10 يدل على وجود المصاحبة الخطية المتعددة¹

7- الانحدار الخطي المتعدد: ان نموذج الانحدار المتعدد هو عبارة عن انحدار للمتغير التابع (Y) على العديد من المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_K ويسمى هذا بنموذج الانحدار الخطي المتعدد، ويستخدم لمعرفة الأثر أو العلاقة بين المتغيرات التفسيرية والمتغير المعتمد (متغير واحد تابع)².

المبحث الثاني: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

ففي هذا المبحث سنعرض ونحلل البيانات للوقوف على خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها وتم استعراض النتائج التي تم التوصل اليها من خلال إخبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص أفراد الدراسة وتحديد الارتباط

في هذا المطلب سيتم التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الدخل الشهري، الحالة العائلية، طبيعة التوظيف و الصنف الوظيفي.

1- الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد الدراسة

من أجل التعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية ثم حساب التوزيعات التكرارية للأفراد نوضح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	35.4 %
أنثى	42	64.6 %
المجموع	65	100 %

¹ المرجع نفسه، ص. 165.

² علي العزاوي، المرجع السابق، ص. 244.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور حيث أن فئة الذكور تمثل نسبة 35.4 % ونسبة الاناث تقدر ب64.6 % وهذا يمكن أن يفسر بإقتحام النساء بأعداد كبيرة للعمل خاصة الإداري بالجامعات بالنظر إلى قبولهن بالتوظيف بالصيغ المختلفة ومن ثم الإدماج مع العلم انهن يحرصن على إستكمال مسارهن الدراسي وهذا ما ساعدهن .

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	10.8 %
من 30 الى أقل من 40 سنة	35	53.8 %
من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	21	32.3 %
50 سنة فأكثر	2	3.1 %
المجموع	65	100 %

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

يبين الجدول (07) أن 10.8 من مجموع أفراد الدراسة ينتمون الى الفئة أقل من 30 سنة و53.8% ينتمون الى الفئة من 30 سنة الى أقل من 40 سنة ويشكلون اغلبية أفراد العينة، أما 32.3% من أفراد العينة فينتمون إلى الفئة من 40 سنة الى أقل من 50 سنة في حين أن 3.1 % من أفراد الدراسة يبلغون من العمر 50 سنة فأكثر، ويظهر جليا أن أزيد من 85 % من الأفراد أعمارهم تتراوح بين 30 سنة و50 سنة، ومن الملاحظ أن الجامعة تعتمد بالأساس على فئة الشباب اقل من 40 سنة وهذا راجع لعملية التوظيف الواسعة خلال 15 سنة الماضية التي تزامنت مع زيادات الكبيرة في أعداد الطلبة وفتح اقسام ومصالح جديدة.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	3	4.6 %
متوسط	1	1.5 %
ثانوي	16	24.6 %
جامعي	42	64.6 %

دراسات عليا	3	4.6 %
المجموع	65	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم(08) أن أغلبية أفراد العينة لهم مستوى جامعي بنسبة 64.6 وهذا راجع لطبيعة العمل بالجامعة حيث يغلب عليه الطابع الإداري، أما المستوى الثانوي فبلغت نسبته 24.6 % ويليه المستوى الابتدائي بنسبة 4.6 % ونفس النسبة الدراسات العليا اما نسبة افراد العينة الذين يملكون مستوى متوسط فبلغت نسبتها 1.5 %.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	12.3 %
من 5 الى أقل من 10 سنوات	25	38.5 %
من 10 الى أقل من 15 سنة	26	40 %
15 سنة فأكثر	06	9.2 %
المجموع	65	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات مفردات العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن أكبر نسبتي تعود للفئتين من 5 الى أقل من 10 سنوات ومن 10 الى أقل من 15 سنة ب 38.5% و 40 % وهذا يعود بالأساس إلى عمليات التوظيف التي شرعت فيها الجامعة قبل 15 سنة لمواكبة تطور الجامعة وزيادة تخصصات التكوين وأعداد الطلبة ، وبعد هتين الفئتين تأتي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 12.3 % وأخيرا فئة أكثر من 15 سنوات بنسبة 9.2%

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري

الدخل الشهري	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30000 دج	29	44.6 %
من 30000 دج الى 50000 دج	33	50.8 %
أكثر من 50000 دج	3	4.6 %
المجموع	65	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(10) أن معظم أفراد العينة يتقاضون أجورا تتراوح بين 30000 دج و 50000 دج و تبلغ نسبتهم 50.8 % تليها فئة أقل من 30000 دج بنسبة 44.6 % و أدنى نسبة 4.6 % للموظفين الذين يفوق اجرهم 50000 دج.

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الارتباط هو أسلوب يقوم على تفسير قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، وذلك بناء على مصفوفة ارتباط المعاملات التي تحدد الارتباط بين كل متغيرين من المتغيرات المدرجة، تحسب كل من قيمة r ومستوى الدلالة وعدد الحالات لكل متغيرين، وتفسر العلاقة بين المتغيرين حيث يأخذ بعين الاعتبار حجم قيمة ارتباط r الذي تتراوح قيمته بين -1 و 1، فاذا كان $r=0$ فهذا يدل على عدم وجود علاقة مطلقا، واذا كان $r=1$ فهذا يدل على وجود ارتباط تام موجب، أما اذا كان $r=-1$ فالارتباط تام سالب.

الجدول رقم (11): مصفوفة ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	0.14	1							
3	0.15	0.17	1						
4	0.06	**0.28	*0.25	1					
5	0.19	0.10-	**0.41	0.15	1				
6	0.23-	*0.28	0.15	0.18	0.06-	1			
7	**0.41-	0.04-	0.08-	0.02	0.00	0.12	1		
8	**0.32	0.04	0.14	0.21	*0.29	0.01	0.07-	1	
9	0.05	0.07--	0.03-	0.01-	*0.32	0.08	0.03	**0.44	1

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

لتفسير القيم الخاصة بمعامل الارتباط التي توضحها مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة نستخدم سلم cohen، وجاءت النتائج على النحو التالي:

- وجود علاقة سلبية متوسطة بين العدالة التوزيعية والحزم، و قوة العلاقة $r=-0.41$ و $p<0.01$
- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين العدالة التوزيعية والنداء الصاعد، وتقدر قوة العلاقة $r=0.32$ و $p<0.01$

- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين عدالة التعاملات والتملق، وتقدر قوة العلاقة $r=0.28$ و $p<0.01$
- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين عدالة التعاملات والعقلانية، وتقدر قوة العلاقة $r=0.28$ و $p<0.05$
- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين العدالة الإجرائية والتملق وتقدر قوة العلاقة $r=0.25$ و $p<0.05$
- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين العدالة الإجرائية وتبادل المنافع وتقدر قوة العلاقة $r=0.41$ و $p<0.01$
- وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين تبادل المنافع والنداء الصاعد وتقدر قوة العلاقة $r=0.29$ و $p<0.05$
- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تبادل المنافع والتحالف وتقدر قوة العلاقة $r=0.32$ و $p<0.05$
- وجود علاقة إيجابية متوسطة بين النداء الصاعد والتحالف وتقدر قوة العلاقة $r=0.44$ و $p<0.01$

المطلب الثاني: التحليل الوصفي والتحقق من عدم وجود المصاحبة الخطية

يساعد التحليل الوصفي في تكوين صورة أولية عن متغيرات الدراسة، حيث يوفر من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري قيما لها تمكننا من اجراء مقارنة بينها، وتم تقسيم هذا المطلب الى عنصرين الأول يتمثل في التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والثاني يتمثل في تشخيص المصاحبة الخطية.

1- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

بالاعتماد على نتائج مخرجات SPSS التي توضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري سيتم تحليل

نتائج متغيرات الدراسة والنتائج يلخصها الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
العدالة التوزيعية	2.22	0.595	درجة الموافقة ضعيفة
عدالة التعاملات	3.78	0.560	درجة الموافقة مرتفعة
العدالة الإجرائية	2.83	0.702	درجة الموافقة متوسطة
التملق	3.81	0.770	درجة الموافقة مرتفعة
تبادل المنافع	2.15	0.831	درجة الموافقة ضعيفة
العقلانية	3.62	0.794	درجة الموافقة مرتفعة
الحزم	3.78	0.910	درجة الموافقة مرتفعة
النداء الصاعد	2.28	0.861	درجة الموافقة ضعيفة
التحالف	2.17	0.831	درجة الموافقة ضعيفة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (12) النتائج التالية:

- يقدر الوسط الحسابي للعدالة التوزيعية بـ 2.22 والانحراف المعياري بـ 0.595، وبما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [2.6;1.8] فإدراك الأفراد المستجوبين للعدالة التوزيعية كان بدرجة ضعيفة، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي لعدالة التعاملات بـ 3.78 والانحراف المعياري بـ 0.560، وبما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [4.2;3.4] فإدراك الأفراد المستجوبين لعدالة التعاملات كان بدرجة عالية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي للعدالة الإجرائية بـ 2.83 و الانحراف المعياري بـ 0.702، وبما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [3.4;2.6] فإدراك الأفراد المستجوبين للعدالة الإجرائية كن بدرجة متوسطة، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي لبعده التملق بـ 3.81 و الانحراف المعياري بـ 0.770، وبما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [4.2;3.4] فتكتيك التملق حسب الأفراد المستجوبين مستخدم بدرجة عالية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي لبعده تبادل المنافع بـ 2.15 والانحراف المعياري بـ 0.831، وبما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [2.6;1.8] فتكتيك تبادل المنافع حسب الأفراد المستجوبين يستخدم بدرجة ضعيفة، كما أن الانحراف المعياري أكبر من 1 مما يدل على تشتت إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي لبعده العقلانية بـ 3.62 والانحراف المعياري بـ 0.794، وبما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [4.2;3.4] فتكتيك العقلانية حسب الأفراد المستجوبين يستخدم بدرجة عالية، كما أن الانحراف المعياري أكبر من 1 مما يدل على تشتت إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي لبعده الحزم بـ 3.78 والانحراف المعياري بـ 0.910، وبما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [4.2;3.4] فتكتيك الحزم حسب الأفراد المستجوبين يستخدم بدرجة عالية، كما أن الانحراف المعياري أكبر من 1 مما يدل على تشتت إجابات أفراد الدراسة.
- يقدر الوسط الحسابي لبعده النداء الصاعد بـ 2.28 والانحراف المعياري بـ 0.861، وبما أن المتوسط الحسابي ينتمي الى المجال [2.6;1.8] فتكتيك النداء الصاعد حسب الأفراد المستجوبين يستخدم بدرجة ضعيفة، كما أن الانحراف المعياري أكبر من 1 مما يدل على تشتت إجابات أفراد الدراسة.

- يقدر الوسط الحسابي لبعده التحالف بـ 2.17 والانحراف المعياري بـ 0.831، وبما أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [1.8; 2.6] فتكتيك التحالف حسب الأفراد المستجوبين يستخدم بدرجة ضعيفة، كما الانحراف المعياري أكبر من 1 مما يدل على تشتت إجابات أفراد الدراسة.

2- تشخيص المصاحبة الخطية:

القيام بتشخيص المصاحبة الخطية للمتغيرات المستقلة بهدف إجراء تحليل الانحدار وهذا نظراً لتعقيده وحساسيته من حيث تحقق شروطه.

يتم تشخيص المصاحبة الخطية من خلال الوقوف على قيم السماحية TOLERANCE ومعامل تضخم التباين VIF للمتغيرات المستقلة وتدل قيمة السماحية على مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج ويتم حساب هذه القيمة باستخدام المعادلة $R^2 - 1$ بكل متغير، فإذا كانت هذه القيمة صغيرة جداً (أقل من 0.10) فهذا يشير إلى الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما قد يؤدي إلى احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة، أما عن القيمة الأخرى معامل تضخم التباين VIF فهي عكس قيمة السماحية TOLERANCE عندما تزيد عن قيمة 10 يدل على وجود المصاحبة الخطية المتعددة.

جدول رقم (13): تشخيص المصاحبة الخطية من خلال السماحية ومعامل تضخم التباين

المتغير	السماحية TOLERANCE	معامل تضخم التباين (VIF)
العدالة التوزيعية	0.962	1.039
العدالة الاجرائية	0.957	1.045
العدالة التعاملية	0.953	1.049

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

من خلال تشخيص المصاحبة الخطية، بما أن كل قيم السماحية أكبر من 0.1 ($TOLERANCE > 0.1$) وكل قيم تضخم التباين (قيم اختلاف تأثير العوامل) أقل من 10 ($VIF < 10$) وعليه لا توجد مصاحبة خطية بين متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في ابعاد العدالة التنظيمية وبالإمكان مواصلة اختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، من خلال اختبار فرضيات تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على تكتيكات التأثير الصاعد.

الجدول رقم(14): تحليل الانحدار لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على تكتيكات التأثير الصاعد الناعمة

المتغيرات	التملق	تبادل المنافع	العقلانية
العدالة التوزيعية	-0.03 (-0.02)	0.16 (1.40)	*0.30 (2.59)
العدالة التعاملية	*0.24 (1.98)	- 0.20 (-1.75)	*0.29 (2.52)
العدالة الإجرائية	0.21 (1.77)	*0.42 (3.70)	0.15 (1.28)
R	0.35	0.48	0.42
R ²	0.12	0.23	0.18
R ² ajusté	0.08	0.19	0.14
F value	2.89	6.08	4.49
Sig of F for Model	0.042	0.001	0.006
DF	3.61	3.61	3.61

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

إختبار الفرضية الفرعية الأولى : التي تفيد بأنه كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك التملق.

نلاحظ من الجدول رقم(14) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على التملق بإعتباره أحد تكتيكات التأثير الصاعد الناعمة والذي يمثلته النموذج $F(3.61) = 2.89$ ومستوى

الدلالة لنموذج $p < 0.05$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.12$ ما يعني أن 12% من التباين في إستخدام

تكتيك التملق مفسر بالتغير في أبعاد العدالة التنظيمية، وقيمة B لعدالة التعاملات موجبة وتبلغ $b = 0.24$ وقيمة t بلغت $t = 1.98$ ومستوى الدلالة t أقل من 0.05 مما يعني أن ادراك أكبر لعدالة التعاملات يؤدي الى زيادة إستخدام تكتيك التملق وهذا يدعم جزئياً الفرضية الأولى في حين أن مستوى الدلالة t لكل من العدالة التوزيعية والإجرائية أكبر من 0.05 وهذا يعني أن التباين في استخدام أسلوب التملق مرده إلى التباين في عدالة التعاملات وأن ادراك كل من العدالة التوزيعية و الإجرائية ليس له تأثير هام ذو دلالة إحصائية على استخدام تكتيك التملق. وعليه كلما زاد إدراك الموظفين لعدالة التعاملات أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك التملق.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية : التي تفيد بأنه كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك تبادل المنافع.

نلاحظ من الجدول رقم (14) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على تبادل المنافع بإعتباره أحد تكتيكات التأثير الصاعد الناعمة والذي يمثله النموذج $= 6.08$ $F(3.61)$ ومستوى الدلالة لنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.23$ ما يعني أن 23% من التباين في إستخدام تكتيك تبادل المنافع مفسر بالتغير في أبعاد العدالة التنظيمية، وقيمة B للعدالة الإجرائية موجبة وتبلغ $b = 0.42$ وقيمة t بلغت $t = 3.70$ ومستوى الدلالة t أقل من 0.05 مما يعني أن ادراك أكبر للعدالة الإجرائية يؤدي الى زيادة إستخدام تكتيك تبادل المنافع وهذا يدعم جزئياً الفرضية الثانية في حين أن مستوى الدلالة t لكل من العدالة التوزيعية و عدالة التعاملات أكبر من 0.05 وهذا يعني أن التباين في استخدام أسلوب تبادل المنافع مرده إلى التباين في العدالة الإجرائية وأن ادراك كل من العدالة التوزيعية و عدالة التعاملات ليس له تأثير هام ذو دلالة إحصائية على استخدام تكتيك تبادل المنافع. وعليه كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة الإجرائية أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك تبادل المنافع.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : التي تفيد بأنه كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك العقلانية.

نلاحظ من الجدول رقم(14) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على العقلانية بإعتباره أحد تكتيكات التأثير الصاعد الناعمة والذي يمثل النموذج $F(3.61) = 4.49$ ومستوى الدلالة لنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.18$ ما يعني أن 18% من التباين في إستخدام تكتيك العقلانية مفسر بالتغير في أبعاد العدالة التنظيمية، وقيمة B للعدالة التوزيعية موجبة وتبلغ $b = 0.30$ و قيمة t بلغت $t = 2.59$ ومستوى الدلالة t أقل من 0.05 مما يعني أن ادراك أكبر للعدالة التوزيعية يؤدي الى زيادة إستخدام تكتيك العقلانية كما أن وقيمة B للعدالة التفاعلية موجبة وتبلغ $b = 0.29$ و قيمة t بلغت $t = 2.52$ ومستوى الدلالة t أقل من 0.05 مما يعني أن ادراك أكبر للعدالة التفاعلية يؤدي الى زيادة استخدام تكتيك العقلانية وهذا يدعم جزئيا الفرضية الثالثة، في حين أن مستوى الدلالة t للعدالة الإجرائية أكبر من 0.05 وهذا يعني أن التباين في استخدام أسلوب العقلانية مرده إلى التباين في كل من العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات وأن ادراك العدالة الإجرائية ليس له تأثير هام ذو دلالة إحصائية على استخدام تكتيك العقلانية. وعليه: كلما زاد إدراك الموظفين لكل من العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك العقلانية.

الجدول رقم(15): تحليل الانحدار لأثر أبعاد العدالة التنظيمية على تكتيكات التأثير الصاعد الناعمة

المتغيرات	الحزم	النداء الصاعد	التحالف
العدالة التوزيعية	*-0.41	*-0.30	0.07
	(-3.46)	(-2.51)	(0.54)
العدالة التفاعلية	0.01	- 0.01	- 0.08
	(0.13)	(-0.10)	(-0.63)
العدالة الإجرائية	-0.02	0.10	-0.02
	(-0.20)	(0.83)	(-0.21)
R	0.41	0.33	0.10
R ²	0.17	0.11	0.11
R ² ajusté	0.13	0.07	-0.03
F value	4.20	2.62	0.22
Sig of F for	0.009	0.059	0.876

			Model
3.61	3.61	3.61	DF

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات SPSS

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة : التي تفيد بأنه كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك الحزم.

نلاحظ من الجدول رقم(15) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على النداء الصاعد بإعتباره أحد تكتيكات التأثير الصاعد القاسية والذي يمثله النموذج =4.20 F(3.61) ومستوى الدلالة لنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2 = 0.17$ ما يعني أن 17% من التباين في إستخدام تكتيك الحزم مفسر بالتغير في أبعاد العدالة التنظيمية، و قيمة B للعدالة التوزيعية سالبة وتبلغ $b = -0.41$ و قيمة t بلغت $t = -3.36$ ومستوى الدلالة t أقل من 0.05 مما يعني أن الشعور بقلة العدالة التوزيعية يؤدي الى زيادة إستخدام تكتيك الحزم وهذا يدعم جزئياً الفرضية الرابعة في حين أن مستوى الدلالة t لكل من العدالة التعاملية والإجرائية أكبر من 0.05 وهذا يعني أن التباين في استخدام أسلوب الحزم مرده إلى التباين في العدالة التوزيعية وأن ادراك كل من العدالة التعاملية و الإجرائية ليس له تأثير هام ذو دلالة إحصائية على استخدام تكتيك الحزم. وعليه كلما قل إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك الحزم.

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة : التي تفيد بأنه كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك النداء الصاعد.

نلاحظ من الجدول رقم(15) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الحزم بإعتباره أحد تكتيكات التأثير الصاعد القاسية والذي يمثله النموذج $F(3.61) = 2.62$ ومستوى الدلالة لنموذج $p > 0.05$ ويساوي : 0.059 هذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، وهذا يعني ان الفرضية الخامسة غير محققة لعدم وجود أي دلالة إحصائية.

إختبار الفرضية الفرعية السادسة : التي تفيد بأنه كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك التحالف.

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على التحالف بإعتباره أحد تكتيكات التأثير الصاعد القاسية والذي يمثله النموذج $F(3.61) = 0.22$ ومستوى الدلالة لنموذج $p > 0.05$ ويساوي : 0.876 هذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، وهذا يعني ان الفرضية الخامسة غير محققة لعدم وجود أي دلالة إحصائية.

من خلال إختبار الفرضيات يمكن أن نلاحظ عموماً أن الشعور بالعدالة والإنصاف له دور في إختيار الموظفين لاستخدام تكتيكات التأثير الصاعد الناعمة في حين أن الشعور بالظلم بخصوص توزيع المكافآت سيدفع بالموظفين لاستخدام أسلوب الحزم أي مواجهة المسؤولين مباشرة بإعتباره أحد أهم تكتيكات التأثير الصاعد القاسية.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدراك العدالة التنظيمية على استخدام تكتيكات التأثير وبهدف الخروج بدراستنا من الاطار النظري الى الواقع العملي تم اجراء الدراسة الميدانية على مستوى جامعة محمد الصديق بن يحيى ولخصت نتائج الدراسة كالاتي:

أولاً : نتائج الدراسة الميدانية

النتيجة الكلية لمستوى العدالة التنظيمية يعبر عنه بمتوسط حسابي قدره 2.89 وهو بدرجة متوسطة من الموافقة

-مستوى العدالة التوزيعية بالجامعة جاء بمتوسط حسابي 2.2215 وهو بدرجة متوسطة من الموافقة

-مستوى العدالة الاجرائية لدى الجامعة جاء بمتوسط حسابي 2.8369 وهو بدرجة متوسطة من الموافقة

-مستوى العدالة التعاملية لدى الجامعة جاء بمتوسط حسابي 3.78 وهو بدرجة مرتفعة من الموافقة

أما فيما يخص فرضيات الدراسة فكانت كالتالي :

- كلما زاد إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك إلى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لأسلوب التملق.

- كلما زاد ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث ادى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك تبادل المنافع.

- كلما زاد ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث ادى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك العقلانية .

- كلما قل ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث ادى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك الحزم.

- كلما قل ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك النداء الصاعد.

- كلما قل ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث أدى ذلك الى توجه الموظفين نحو زيادة استخدامهم لتكتيك التحالف.

ثانياً: الاقتراحات

- انطلاقاً من نتائج الدراسة التي تشير الى وجود اثر للعدالة التنظيمية على استخدام تكتيكات التأثير لدى جامعة محمد الصديق بن يحيى تم تقديم بعض الاقتراحات نذكر منها:
- ضرورة تنمية وزيادة ادراك المرؤوسين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث مما يعدل سلوك الموظفين.
 - خلق جو ملائم بين العمال يضمن تعاونهم في الأداء وتحمل المسؤولية بطريقة عادلة .
 - استخدام تكتيكات التأثير الناعمة واستبعاد تكتيكات التأثير القاسية.
 - يجب اضفاء العدالة التنظيمية بكل أبعادها داخل المؤسسات.

ثالثاً: آفاق الدراسة

- يقترح اعادة اجراء هذه الدراسة على عينات مختلفة وأيضاً حث الدراسات المستقبلية على البدء من نتائج هذه الدراسة وعلاوة على ذلك يقوم البحث على متغيرات اكثر تحديداً وتشخيصاً ليس فقط العلاقة بين ادراك العدالة التنظيمية واستخدام تكتيكات التأثير القاسم بل يمكن اقتراح متغير وسيط بين المتغيرين.
- ومن المواضيع التي من شأنها أن تكمل دراستنا :
- أثر ادراك العدالة التنظيمية على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة.
 - العدالة التنظيمية وتأثيرها على كل من الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي.
 - دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 2- جولي بلانت، التحليل الاحصائي باستخدام spss، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 3- عبد العزيز بركات، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2014.
- 4- علي العزاوي، الاساليب الكمية الاحصائية في الجغرافية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 5- عليان ريحي مصطفى، محمد عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000.
- 6- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة 4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 7- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

ب- المجلات العلمية

- 1- أحمد بلحاج، العدالة التنظيمية بين المجال الثقافي والمجال التنظيمي للمؤسسة -تصورات نظرية-، مجلة مدارات للعلوم الاجتماعية والإنسانية تصدر على المركز الجامعي غليزان، المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، العدد الأول، جانفي 2020.
- 2- داسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد الثامن، سبتمبر 2020.
- 3- رميلة لعمور، بومدين بوداور، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 2، غرداية، 2019.
- 4- سرير الحرثي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تحليلية-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السادس، جامعة البليدة 2، الجزائر، د س.

قائمة المراجع

5- عبد الوهاب بلعباس، السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (المفهوم والأبعاد) -مقاربة تحليلية في ضوء نظرية التحليل الاستراتيجي لـ"ميشال كروزيه"-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة بسكرة، ديسمبر 2016.

6- كمال برباوي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية -دراسة حالة نفضال بشار-، العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، الأغواط، جانفي 2017.

ج- الرسائل الجامعية

1- أماني يوسف طالب البكار، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، منكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

2- حسن عبد السلام علي عمران، محمد الساكت بلقاسم، فتحية محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطن التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي -دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة سبها، العدد التاسع، ليبيا، جوان 2018.

3- حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2014.

4- رائف سفيان يوسف الكركي، التسييس التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وعلاقته بالصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، عمادة الدراسات العليا، قسم التسيير، جامعة القدس، رسالة ماجستير، القدس، فلسطين، 2010.

5- ساجدة مراد اسكندر، سعاد أحمد مولى، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، الجامعة المستنصرية، 2014.

6- سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي بالعدالة التنظيمية مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

7- سوزان أكرم سلطان، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيه، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.

قائمة المراجع

- 8- شدا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس..
- 9- عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2013، ص.250.
- 10- علاء عوض الأشقر، التسيير التنظيمي وأثره على المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، غزة، 2020.
- 11- محمد بن مسلم سعيد الشنفرى، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، سلطنة عمان، 2007.
- 12- محمد سلامة، أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الإستراتيجي دراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية. أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019.
- د - المواقع الإلكترونية

1- http://www.univjijel.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=328&Itemid=127&lang=ar.22/5/202

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Joseph, A.Gliem and Rosemary,R.Gliem.(2003).calculating interpreting and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales midwzst research to practice conference in adult .continuing and community education.
Clarke, N., Alshenalfi, N., & Garavan, T. (2019).
- 2- Van Knippenberg, B., & Steensma, H. (2003). Future interaction expectation and the use of soft and hard influence tactics. Applied Psychology, 52.

- 3- Barry, B., & Shapiro, D. L. (1992). Influence tactics in combination: The interactive effects of soft versus hard tactics and rational exchange. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(18).
- 4- Hochwarter, W. A. (2003). Social influence and job stress: Direct, intervening, and non-linear effects. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*. Emerald Group Publishing Limited.
- 5- Ambrose, M. L. (2012). It's fairly political around here: Relationship between perceptions of organizational politics and organizational justice. *Politics in organizations: Theory and research considerations*.
- 6- Ferris, G. R., Frink, D. D., Beehr, T. A., & Gilmore, D. C. (1995). Political fairness and fair politics: The conceptual integration of divergent constructs. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*.
- 7- Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S., & Woods, J. M. (2016). Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 8- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of relative leader–member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2),
- 9- Van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Blaauw, E., & Vermunt, R. (1999). Relational Considerations in the Use of Influence Tactics 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(4).
- 10- Wang, Y., & Yang, B. (2017). Power, interactional justice, and hard influence tactics: Evidence from China and USA. *Social Behavior and Personality: An International Journal*.

قائمة الملاحق

استمارة معلومات

أخي الموظف / أختي الموظفة

تعد هذه الإستمارة التي بين أيديكم جزء هام من دراسة علمية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان: "أثر إدراك العدالة التنظيمية على إستخدام تكتيكات التأثير الصاعد"، لذا آمل من سيادتكم التعاون من خلال قراءة كل محور وعباراته ووضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي ترونها مناسبة، مع الالتزام بقدر عالٍ من الدقة والصدق، ونتعهد لسيادتكم ونؤكد بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وسيقتصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

من إعداد الطالبين :

هادف ياسين

منينة وليد

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق أو ملئ الخانة التي ترونها تعبر عن حالتكم الشخصية أو الوظيفية.

1. الجنس: ذكر، 1 أنثى. 2
2. السن :
أقل من 30 سنة 1 من 30 سنة الى أقل من 40 سنة 2
من 40 سنة الى أقل من 50 سنة 3 50 سنة فأكثر 4
3. المستوى التعليمي: ابتدائي، 1 متوسط، 2 ثانوي، 3
4. جامعي (ليسانس، دراسات تطبيقية، مهندس) ، 4 دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) 5
4. الوظيفة الحالية:
5. مدة العمل بالجامعة:
6. الدخل الشهري:
أقل من 30000 دج 1 من 30000 إلى 50000 دج 2
من 50000 الى 70000 دج 3 أكثر من 70000 دج 4

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: أبعاد العدالة التنظيمية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً	البيان
------------	-------	-------	-----------	-------------------	--------

في ما يلي مجموعة من الأسئلة التي تقيس أبعاد العدالة التنظيمية، نرجو منكم التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة.

العدالة التوزيعية

5	4	3	2	1	1. أعتقد أن جامعتي توفر لي المكافآت التي أستحق
5	4	3	2	1	2. أنا راض عن المكافآت أتلقاها من جامعتي
5	4	3	2	1	3. المكافآت أتلقاها من جامعتي تلبية توقعاتي
5	4	3	2	1	4. اشعر أن المكافآت التي أتلقاها من جامعتي عادلة
5	4	3	2	1	5. أي مراقب مستقل من خارج الجامعة سيستنتج أن المكافآت الممنوحة كافية
5	4	3	2	1	6. اشعر بأنني أتلقى مكافآت كافية من جامعتي بالنظر إلى المكافآت التي يحصل عليها الموظفون الآخرون
5	4	3	2	1	7. مكافآتي تتناسب مع تلك التي يمكنني الحصول عليها من منظمات أخرى
5	4	3	2	1	8. العمال الأكثر إنتاجية في جامعتي يحصلون على أعلى المكافآت
5	4	3	2	1	9. المكافآت التي أتلقاها من الجامعة تتناسب مع مستوى أدائي
5	4	3	2	1	10. اعتقد ان مكافآتي تعكس بدقة مساهماتي في الجامعة

عدالة التعاملات

5	4	3	2	1	11. في تعاملتي مع مسؤولي المباشر أجده مهذبا
5	4	3	2	1	12. يعاملني مسؤولي المباشر بلطف
5	4	3	2	1	13. اشعر بان مسؤولي المباشر يسعى ليكون صادقا في تعامله معي
5	4	3	2	1	14. يحرص مسؤولي المباشر على التعامل معي بطريقة صادقة.
5	4	3	2	1	15. يتصرف مسؤولي المباشر بطريقة تنم عن احترامه لكرامتي الشخصية.
5	4	3	2	1	16. أعتقد أن تصرفات مسؤولي المباشر تظهر أنه يحترمني
5	4	3	2	1	17. يتصرف مسؤولي المباشر بطريقة تعزز الثقة من جهتي
5	4	3	2	1	18. في علاقتي مع مسؤولي المباشر، يحرص على الاهتمام بالأثر الذي تخلفه أفعاله

العدالة الإجرائية

5	4	3	2	1	19. توجد وسائل رسمية يمكن للموظفين في جامعتي من خلالها الطعن في القرارات التي يشعرون بأنها خاطئة
5	4	3	2	1	20. توجد إجراءات رسمية في جامعتي لضمان عدم السماح للمسؤولين بالتحيز الشخصي في قراراتهم
5	4	3	2	1	21. تملك الجامعة قنوات رسمية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم قبل اتخاذ القرارات
5	4	3	2	1	22. لدى جامعتنا إجراءات رسمية لضمان حصول المسؤولين على المعلومات الدقيقة التي تستند إليها قراراتهم
5	4	3	2	1	23. تنفذ الإجراءات الرسمية لجامعتي بنفس الطريقة في كل مرة يتم فيها استخدامها مع جميع الموظفين

المحور الثاني : تكتيكات التأثير الصاعد

في ما يلي مجموعة من الأسئلة التي تقيس تكتيكات التأثير الصاعد من الموظف/ الأستاذ إتجاه مسؤوله المباشر، نرجو منكم التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة.

البيان					غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التملق									
5	4	3	2	1	اتصرف بتواضع شديد مع رئيسي أثناء تقديم اي طلب				
5	4	3	2	1	اتعامل بطريقة ودية قبل ان اطلب ما اريد من مسؤولي المباشر				
5	4	3	2	1	اجعل مشرفي يشعر بالارتياح تجاهي قبل تقديم طلبي				
تبادل المنافع									
5	4	3	2	1	اذكر رئيسي بالخدمات السابقة التي قدمتها له في سبيل الحصول على ما اطلب				
5	4	3	2	1	اعرض على مسؤولي المباشر تبادلا للحصول على ما اريد(على سبيل المثال ، اذا فعلت هذا من اجلي ، فسأفعل شيء لك)				
5	4	3	2	1	أعرض على مشرفي تقديم تضحية شخصية إذا كان سيفعل ما أردت (على سبيل المثال ، العمل في وقت متأخر ، والعمل بجدية أكبر ، والقيام بنصيبه من العمل)				
العقلانية									
5	4	3	2	1	استخدم المنطق لإقناع رئيسي باستحقاقى لما اريد				
5	4	3	2	1	أشرح اسباب طلبي بشكل منهجي				
5	4	3	2	1	اقدم لمسؤولي كل المعلومات تدعم وجهة نظري				
الحزم									
5	4	3	2	1	استخدم مع رئيسي المواجهة المباشرة وجها لوجه لتحقيق ما اطلب				
5	4	3	2	1	اعبر لمسؤولي عن غضبي شفويا عندما اطلب ما اريد				
5	4	3	2	1	استخدم الطريقة العنيفة لتحقيق طلباتي. فقد جربت امور مثل المطالب وتحديد المواعيد والتعبير عن المشاعر القوية				
النداء الصاعد									
5	4	3	2	1	احصل على الدعم غير الرسمي من المناصب العليا للحصول على ما اريد				
5	4	3	2	1	اوجه نداء رسميا إلى المستويات الاعلى لدعم طلبي				
5	4	3	2	1	اعتمد على التسلسل القيادي - على الأشخاص في اعلى مرتبة في الجامعة الذين لديهم سلطة على رئيسي لتحقيق ما اريد				
التحالف									
5	4	3	2	1	اعمل على الحصول على دعم زملاء العمل لتحقيق ما اريد من مشرفي				
5	4	3	2	1	لدم طلبي استهدف الحصول على دعم من هم تحت مسؤوليتي				
5	4	3	2	1	احشد اشخاصا اخرين من الجامعة لمساعدتي في التأثير على رئيسي لتحقيق طلباتي				

Corrélations

		التوزيعية_العدالة	التعاملات_عدالة	الإجرائية_العدالة	التملق	المنافع_تبادل	العقلانية	الحزم	الصاعد_النداء	التحالف
التوزيعية_العدالة	Corrélation de Pearson	1	.142	.155	.066	.198	-.240	-.413**	.323**	.054
	Sig. (bilatérale)		.258	.218	.603	.114	.054	.001	.009	.669
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
التعاملات_عدالة	Corrélation de Pearson	.142	1	.172	.281*	-.106	.281*	-.047	.049	-.078
	Sig. (bilatérale)	.258		.170	.023	.403	.023	.711	.697	.538
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
الإجرائية_العدالة	Corrélation de Pearson	.155	.172	1	.259*	.416**	.156	-.085	.149	-.031
	Sig. (bilatérale)	.218	.170		.037	.001	.214	.499	.236	.805
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
التملق	Corrélation de Pearson	.066	.281*	.259*	1	.159	.187	.029	.211	-.019
	Sig. (bilatérale)	.603	.023	.037		.206	.136	.819	.091	.879
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
المنافع_تبادل	Corrélation de Pearson	.198	-.106	.416**	.159	1	-.068	.004	.296*	.325**
	Sig. (bilatérale)	.114	.403	.001	.206		.593	.978	.017	.008
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
العقلانية	Corrélation de Pearson	-.240	.281*	.156	.187	-.068	1	.128	.015	.084
	Sig. (bilatérale)	.054	.023	.214	.136	.593		.310	.908	.508
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
الحزم	Corrélation de Pearson	-.413**	-.047	-.085	.029	.004	.128	1	-.077	.030
	Sig. (bilatérale)	.001	.711	.499	.819	.978	.310		.543	.812
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
الصاعد_النداء	Corrélation de Pearson	.323**	.049	.149	.211	.296*	.015	-.077	1	.445**
	Sig. (bilatérale)	.009	.697	.236	.091	.017	.908	.543		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
التحالف	Corrélation de Pearson	.054	-.078	-.031	-.019	.325**	.084	.030	.445**	1
	Sig. (bilatérale)	.669	.538	.805	.879	.008	.508	.812	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Q18	Corrélation de Pearson	.612**	.169	.282*	.420**	.478**	.345**	.445**	.472**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.178	.023	.000	.000	.005	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		الإجرائية_العدالة	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
الإجرائية_العدالة	Corrélation de Pearson	1	.780**	.722**	.775**	.753**	.609**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65
Q19	Corrélation de Pearson	.780**	1	.623**	.504**	.360**	.272*
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.003	.028
	N	65	65	65	65	65	65
Q20	Corrélation de Pearson	.722**	.623**	1	.483**	.359**	.127
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.003	.315
	N	65	65	65	65	65	65
Q21	Corrélation de Pearson	.775**	.504**	.483**	1	.479**	.303*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.014
	N	65	65	65	65	65	65
Q22	Corrélation de Pearson	.753**	.360**	.359**	.479**	1	.634**
	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.003	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65
Q23	Corrélation de Pearson	.609**	.272*	.127	.303*	.634**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.028	.315	.014	.000	
	N	65	65	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

	التعلق	QA1	QA2	QA3
--	--------	-----	-----	-----

التعلق	Corrélation de Pearson	1	.750**	.938**	.912**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65
QA1	Corrélation de Pearson	.750**	1	.570**	.477**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65
QA2	Corrélation de Pearson	.938**	.570**	1	.844**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65
QA3	Corrélation de Pearson	.912**	.477**	.844**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		المنافع_تبادل	QA4	QA5	QA6
المنافع_تبادل	Corrélation de Pearson	1	.765**	.865**	.824**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65
QA4	Corrélation de Pearson	.765**	1	.511**	.359**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.003
	N	65	65	65	65
QA5	Corrélation de Pearson	.865**	.511**	1	.643**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65
QA6	Corrélation de Pearson	.824**	.359**	.643**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.000	
	N	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		العقلانية	QA7	QA8	QA9
العقلانية	Corrélacion de Pearson	1	.859**	.909**	.845**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65
QA7	Corrélacion de Pearson	.859**	1	.699**	.512**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65
QA8	Corrélacion de Pearson	.909**	.699**	1	.707**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65
QA9	Corrélacion de Pearson	.845**	.512**	.707**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		الحزم	QA10	QA11	QA12
الحزم	Corrélacion de Pearson	1	.925**	.950**	.896**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65
QA10	Corrélacion de Pearson	.925**	1	.895**	.692**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65
QA11	Corrélacion de Pearson	.950**	.895**	1	.754**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65
QA12	Corrélacion de Pearson	.896**	.692**	.754**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		الصاعد_النداء	QA13	QA14	QA15
الصاعد_النداء	Corrélacion de Pearson	1	.867**	.833**	.717**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65
QA13	Corrélacion de Pearson	.867**	1	.705**	.409**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.001
	N	65	65	65	65
QA14	Corrélacion de Pearson	.833**	.705**	1	.308*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.013
	N	65	65	65	65
QA15	Corrélacion de Pearson	.717**	.409**	.308*	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.013	
	N	65	65	65	65

** . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		التحالف	QA16	QA17	QA18
التحالف	Corrélacion de Pearson	1	.847**	.883**	.797**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65
QA16	Corrélacion de Pearson	.847**	1	.632**	.477**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65
QA17	Corrélacion de Pearson	.883**	.632**	1	.587**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65
QA18	Corrélacion de Pearson	.797**	.477**	.587**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.861	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.884	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.780	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.839	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.746	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.832	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.908	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.726	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.795	3

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	23	35.4	35.4	35.4
أنثى	42	64.6	64.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
سنة 30 من أقل	7	10.8	10.8	10.8
40 من أقل إلى سنة 30 من سنة	35	53.8	53.8	64.6
Valide 50 من أقل إلى سنة 40 من سنة	21	32.3	32.3	96.9
فأكثر سنة 50	2	3.1	3.1	100.0
Total	65	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
ابتدائي	3	4.6	4.6	4.6
متوسط	1	1.5	1.5	6.2
ثانوي	16	24.6	24.6	30.8
Valide دراسات ليسانس، (جامعي مهندس تطبيقية،	42	64.6	64.6	95.4
ماجستير، (عليا دراسات (دكتوراه	3	4.6	4.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

الحالية الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
إداري متصرف	19	29.2	29.2	29.2
الموارد إدارة في سامي تقني البشرية	2	3.1	3.1	32.3
إداري موظف	23	35.4	35.4	67.7
مخازن مسؤول	1	1.5	1.5	69.2
Valide السحب	1	1.5	1.5	70.8
أمن عون	2	3.1	3.1	73.8
1 مستوى مهني عامل	7	10.8	10.8	84.6
الآلي إعلام في سامي تقني	6	9.2	9.2	93.8
بالمكتبات ملحق	4	6.2	6.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

بالجامعة العمل مدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
سنوات 4	8	12.3	12.3	12.3
سنوات 6	9	13.8	13.8	26.2
سنوات 7	4	6.2	6.2	32.3
سنوات 8	11	16.9	16.9	49.2
سنوات 9	1	1.5	1.5	50.8
سنوات 10	8	12.3	12.3	63.1
سنة 11	11	16.9	16.9	80.0
سنة 12	5	7.7	7.7	87.7
سنة 13	2	3.1	3.1	90.8
سنة 16	3	4.6	4.6	95.4
سنة 17	1	1.5	1.5	96.9
سنة 25	1	1.5	1.5	98.5
سنة 29	1	1.5	1.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

الشهري الدخل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
		e	e valide	e cumulé
دج 30000 من أقل	29	44.6	44.6	44.6
دج 30000 إلى 50000	33	50.8	50.8	95.4
دج 50000 إلى 70000	3	4.6	4.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Corrélations

	التحالف	الصاعد النداء	الحزم	العقلانية	المنافع تبادل	التملق	الإجرائية العدالة	التعاملات عدالة	التوزيعية العدالة
Corrélacion de	.054	.323**	-.413**	-.240	.198	.066	.155	.142	1
التوزيعية العدالة									
Sig. (bilatérale)	.669	.009	.001	.054	.114	.603	.218	.258	

	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
التعاملات_عدالة	Corrélation de Pearson	.142	1	.172	.281*	-.106	.281*	-.047	.049	-.078
	Sig. (bilatérale)	.258		.170	.023	.403	.023	.711	.697	.538
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
الإجرائية_العدالة	Corrélation de Pearson	.155	.172	1	.259*	.416**	.156	-.085	.149	-.031
	Sig. (bilatérale)	.218	.170		.037	.001	.214	.499	.236	.805
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
التملق	Corrélation de Pearson	.066	.281*	.259*	1	.159	.187	.029	.211	-.019
	Sig. (bilatérale)	.603	.023	.037		.206	.136	.819	.091	.879
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
المنافع_تبادل	Corrélation de Pearson	.198	-.106	.416**	.159	1	-.068	.004	.296*	.325**
	Sig. (bilatérale)	.114	.403	.001	.206		.593	.978	.017	.008
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
العقلانية	Corrélation de Pearson	-.240	.281*	.156	.187	-.068	1	.128	.015	.084
	Sig. (bilatérale)	.054	.023	.214	.136	.593		.310	.908	.508
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
الحزم	Corrélation de Pearson	-.413**	-.047	-.085	.029	.004	.128	1	-.077	.030
	Sig. (bilatérale)	.001	.711	.499	.819	.978	.310		.543	.812
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
الصاعد_النداء	Corrélation de Pearson	.323**	.049	.149	.211	.296*	.015	-.077	1	.445**
	Sig. (bilatérale)	.009	.697	.236	.091	.017	.908	.543		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65
التحالف	Corrélation de Pearson	.054	-.078	-.031	-.019	.325**	.084	.030	.445**	1
	Sig. (bilatérale)	.669	.538	.805	.879	.008	.508	.812	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65	65

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التوزيعية_العدالة	65	1.00	3.90	2.2215	.59569
التعاملات_عدالة	65	1.50	5.00	3.7846	.56055
الإجرائية_العدالة	65	1.00	4.60	2.8369	.70258
التعلق	65	1.67	5.00	3.8103	.77048
المنافع_تبادل	65	1.00	5.00	2.1590	.83147
العقلانية	65	1.00	5.00	3.6205	.79468
الحزم	65	1.00	5.00	3.7897	.91015
الصاعد_النداء	65	1.00	4.00	2.2872	.86176
التحالف	65	1.00	4.33	2.1795	.83141
N valide (liste)	65				

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العدالة_الإجرائية, العدالة_التوزيعية, التعاملات_عدالة b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الحزم

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.414 ^a	.171	.131	.84857

a. Prédicteurs : (Constante), التوزيعية_العدالة, الإجرائية_العدالة, التعاملات_عدالة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

	Régression	9.091	3	3.030	4.209	.009 ^b
1	Résidu	43.924	61	.720		
	Total	53.015	64			

a. Variable dépendante : الحزم

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة_الإجرائية_العدالة, التوزيعية_العدالة, التعاملات_عدالة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
	(Constante)	5.179	.828		6.252	.000
1	التوزيعية_العدالة	-.629	.182	-.412	-3.466	.001
	التعاملات_عدالة	.026	.193	.016	.134	.894
	الإجرائية_العدالة	-.032	.155	-.024	-.204	.839

a. Variable dépendante : الحزم

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العدالة_الإجرائية, العدالة_التوزيعية, التعاملات_عدالة b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الصاعد_النداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	.338 ^a	.114	.071	.83073
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة_الإجرائية_العدالة, التوزيعية_العدالة, التعاملات_عدالة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.431	3	1.810	2.623	.059 ^b
1 Résidu	42.097	61	.690		
Total	47.528	64			

a. Variable dépendante : الصاعد_النداء

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة_الإجرائية_العدالة, التوزيعية_العدالة, التعاملات_عدالة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisé s	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.009	.811		1.244	.218
1 العدالة_التوزيعية_العدالة	.446	.178	-.308	-2.510	.015
1 التعاملات_عدالة	-.019	.189	-.012	-.101	.920
1 الإجرائية_العدالة	.127	.151	.103	.838	.405

a. Variable dépendante : الصاعد_النداء

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	العدالة_الإجرائية_العدالة_التوزيعية_التعاملات_عدالة	.	Introduire

a. Variable dépendante : التحالف

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.105 ^a	.011	-.038	.84686

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة_الإجرائية_العدالة, التوزيعية_العدالة, التعاملات_عدالة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.492	3	.164	.229	.876 ^b
Résidu	43.747	61	.717		
Total	44.239	64			

a. Variable dépendante : التحالف

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة_الإجرائية_العدالة, التوزيعية_العدالة, التعاملات_عدالة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.521	.827		3.049	.003
التوزيعية_العدالة	.098	.181	.070	.541	.590
التعاملات_عدالة	-.123	.193	-.083	-.638	.526
الإجرائية_العدالة	-.033	.154	-.028	-.212	.832

a. Variable dépendante : التحالف