

# العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي

## ”دراسة مقارنة بجامعة بني سويف“ (\*)

د. بيكار محمد شبل

مدرس علم الاجتماع بجامعة

بني سويف

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية) والاعتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة (انعدام القوة - انعدام المعنى - فقدان المعايير - العزلة - غربة الذات) لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جهة والموظفين من جهة أخرى. وقد اعتمد البحث على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة بجانب استخدامه للمنهج المقارن، وتألّفت عينة الدراسة من (٧٩) عضو هيئة تدريس ومعاون، بالإضافة إلى (٣٥) موظفًا. واستخدم مقياس للعدالة التنظيمية وآخر للاعتراب الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة درجة مرتفعة من العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ودرجة متوسطة للموظفين، وقد جاء بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى وبعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية وبعد العدالة التفاعلية في المرتبة الأخيرة لدى كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في حين ظهرت درجة متوسطة لكل منهما في مقياس الاعتراب الوظيفي، حيث ظهر بعد العزلة في المرتبة الأولى في كل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين أيضا. كما أظهرت النتائج العلاقة العكسية ذات الدلالة الإحصائية بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي.

(\*) مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، المجلد (٧٩) العدد (٣) أبريل ٢٠١٩.

## International education and cultural identity crisis

### Abstract

The study aims at identifying the relationship between Organizational justice along with its different dimensions: distributive justice, procedural and interactional justice in terms of Job alienation along with its different dimensions: powerlessness, meaninglessness, lack of norms, social isolation and self-estrangement among staff members including their assistants and employees at Beni-Suef University.

The study relies on a social survey and a comparative approach of a sample of seventy nine staff member including their assistants besides thirty five employees. Furthermore, the present study adopts a measure for both organizational justice and job alienation.

The study results affirm a high degree of organizational justice among staff members and their assistants and a moderate level for employees. Distributional justice occupies the first degree after the procedural justice at the second degree after interactional justice at the last degree for both staff members and their assistants.

### مقدمة:

"العدالة" تلك الكلمة التي تترد كثيرا داخل المنظمات وخارجها وفي كل الأوقات والأماكن، وتعني الإنصاف، طبقا للقواميس الإنجليزية، وهي أحد أهم الموضوعات المتداولة داخل المجتمعات، لكونها معيارا أخلاقيا لتقييم اتجاهات وسلوك الأفراد والمنظمات (Merkhe, 2015, 1).

وفي ظل زيادة إدراك الأفراد لمفهوم العدالة، ومع تنامي التشريعات والقوانين الحكومية المختلفة المرتبطة بالعدالة، زاد اهتمام المنظمات المختلفة بالعدالة كمفهوم وكإجراء (Tayyaba Akram, et al.,2017, 135). وحيث إن

العدالة التنظيمية من أهم أولويات القيم في المنظومة الإدارية، وأعلىها مرتبة (شطناوي والعقلة ٢٠١٣، ٧٣)، وأكثرها ارتباطا باحتياجات العاملين في أية منظمة، وتأثيرا في طبيعة سلوكياتهم المختلفة، بل ومحددا لها (Merkhe, 2015, 2) فإن دراستها والتعرف عليها والوقوف على أبعادها، من الأهمية بمكان.

ولقد اهتمت العديد من الدراسات والأبحاث بموضوع العدالة التنظيمية، حيث أثبتت نتائج هذه الدراسات ارتباط العدالة التنظيمية بالعديد من المتغيرات والنتائج التنظيمية المختلفة (Buluc & güneş, 2014, 145). وتعمق العديد من الباحثين في دراستها، كونها تؤثر بشكل مباشر على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، وعلى العديد من الأمور الحيوية داخل التنظيمات، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية ودوران العمل وغيرها من أمور ترتبط ارتباطا وثيقا بتقدم المنظمة من عدمها (Adnan Ceylan & Sulu, 2011, 65). بالإضافة إلى قوة العلاقات الاجتماعية بين العاملين على وجه الخصوص وصحة المنظمة وسلامتها كافة على وجه العموم (Tayyaba Akram et al., 2017, 135).

وبالرغم من أن تحقيق العدالة التنظيمية ليس من الأمور السهلة، حيث تتحمل المنظمة العديد من التكاليف المادية والمعنوية في سبيل تحقيقها، إلا أن هذه التكاليف تعد استثماراً للمنظمة على المستوى البعيد في جوانب تفوقها وتميزها (المغربي، ٢٠٠٣، ٦).

ومع غياب العدالة التنظيمية تظهر العديد من المشكلات داخل المنظمة، ومنها موضوع -الاعتراب الوظيفي، حيث يجد الفرد نفسه بعمل دون معني أو فائدة تذكر، فتظهر علامات عدم الرضا عن بيئة عمله، ويظهر ضعفه وعجزه داخل عمله (Veysel Okcu, 2015, 213). ويزداد الاهتمام بهذا المفهوم من قبل العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات عدة (Shehada & Khafaje, 2015, 83)، ولا يوجد من بين علماء الإدارة أو

العلماء الاجتماعيين بوجه عام من ينكر أهميته وتأثيره على نوعية الحياة الاجتماعية والاقتصادية داخل المنظمة (Veyse Okcu, 2015, 214).

### مشكلة الدراسة:

على الرغم من كثرة الأبحاث والدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية ومتغير الاغتراب الوظيفي كلا على حدة، إلا أن الباحث يرى ندرة في تناول متغيرات الدراسة معا وفي إطار الكلية على وجه الخصوص، الأمر الذي يمثل فجوة بحثية متمثلة في عدم معرفة متغيرات الدراسة داخل الكلية. وفي ضوء النظريات المختلفة المرتبطة بموضوع الدراسة تقف أمام الباحث معضلة العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي في الكلية بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس. ويثار في هذا الإطار التساؤل حول العلاقة بين مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكلية للعدالة التنظيمية وبين مستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

وعلى الرغم أيضا من أهمية العدالة التنظيمية في أية منظمة، إلا أن الباحث لاحظ خلال عمله بالكلية لأكثر من ١٠ سنوات، أن إدراك العدالة التنظيمية منخفض لدى أعضاء هيئة التدريس، وأكدت ذلك بعض الدراسات منها دراسة (العلي وملتع، ٢٠١٦) واختلفت مع ذلك دراسات أخرى مثل دراسة (الشمري، ٢٠١٥) ودراسة (العمرى وعيسى، ٢٠١٠) ودراسة (درادكة، ٢٠١٤)، ودراسة (العقلة، ٢٠١١) ودراسة (سلطان، ٢٠٠٦) ولا يعرف بأي درجة يتفق أو يختلف هذا الإدراك مع أعضاء هيئة التدريس والموظفين داخل جامعة بني سويف، والأمر أيضا قد يؤثر بشكل ما على الاغتراب الوظيفي لهما، والذي ثبت نسبته المتوسطة بين أعضاء هيئة التدريس، كما في دراسات (المطيري، ٢٠١٦) و(الشوا، ٢٠١٣) وثبت ارتفاعه في دراسات أخرى، مثل دراسة (أبو سمرة، ٢٠٠٤)، مما يمثل مشكلة بحثية في حاجة ملحة لدراستها والوقوف على أبعادها.

## أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في عدة عوامل أهمها ما يلي:  
الناحية النظرية: تتناول الدراسة متغيرين من أهم المتغيرات في المنظومة الإدارية والسلوك التنظيمي، متغير العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، بجانب أهمية الكلية وأفرادها في التأثير على تشكيل المجتمع. الناحية التطبيقية: نتائج هذه الدراسة- كما يراها الباحث - مهمة لصانعي القرار في الكلية، والجامعة بوجه عام لمعرفة مستوى العدالة داخل الكلية، وحجم الاعتراب بها.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين لواقع العدالة التنظيمية داخل الكلية.
- ٢- قياس درجة الاعتراب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين داخل الكلية.
- ٣- تحديد العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالاعتراب الوظيفي داخل الكلية.

## أسئلة الدراسة:

- ١- ما درجة العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين والموظفين داخل الكلية؟
- ٢- ما درجة الاعتراب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين والموظفين داخل الكلية؟
- ٣- ما العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي داخل الكلية؟

## فروض الدراسة:

قام الباحث بفحص العديد من الدراسات والكتابات والأبحاث السابقة في موضوع الدراسة، وفي ضوء مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها وتساؤلاتها تم صياغة مجموعة من الفروض لاختبارها ميدانيا كالتالي:

١. تعد درجة إدراك العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين والموظفين داخل الكلية متوسطة.
٢. يعد درجة الاغتراب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين والموظفين داخل الكلية متوسطة.
٣. هناك علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي داخل الكلية.

## مفاهيم الدراسة

### ١- مفهوم العدالة التنظيمية:

تبدأ العدالة التنظيمية من قبل آدمز ليؤكد المعنى التوزيعي لها، يأتي بعد ذلك وواكر (١٩٧٥) ليضيف العدالة الإجرائية، ثم يأتي جرين بري (١٩٩٣) لينتزع البعد الثالث وهو العدالة التفاعلية (San qing Wu & Xiao, 2014, 175).

فحتى عام ١٩٧٥ كان ينظر إلى العدالة التنظيمية على كونها العدالة التوزيعية فقط والتي كانت تعني توزيع المنافع المختلفة أو المساواة بين مدخلات الفرد ومخرجاته، ولكن ظهر للعدالة التنظيمية بعد آخر ألا وهو العدالة الإجرائية والتي يقصد بها اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة. ولتقييم مستوى الإجراءات المتبعة في المؤسسة (Başar, 2015, 46) وبمرور الوقت أدراك الباحثون البعد الأخير للعدالة وهو عدالة التعاملات أو العدالة التفاعلية وهي العلاقات داخل التنظيمات (Or Shkoler & Tziner, 2017, 158) أو تلك المرتبطة بالمظاهر الاجتماعية من العمليات المختلفة داخل التنظيم والتي

تظهر بين الرئيس والمرؤوسين ( Nihat Kaya, Samet Aydin, & Ayhan, ) (2016, 252).

في العديد من البحوث الإدارية والنفسية والتي تولى اهتماما كبيرا بموضوع العدالة التنظيمية، يتفق العديد من الباحثين على كون العدالة التنظيمية هي ذلك الإدراك لدى الموظفين بأن السلوك التنظيمي عادل (Mirza Muhammad Azeem, et al., 2015, 274)، أو أن العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع أفرادها من وجهة نظرهم. (المغربي، ٢٠٠٣، ٥) أو العدالة في بيئة العمل (ÇELİK & SARITÜRK, 2012, 358) ومعناها إدراك الإنصاف من قبل المنظمة (Junqi Shi & Wang, 2009, 211). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: مستوى إدراك العاملين بحالة الإنصاف والمساواة التي يتعامل بها داخل الكلية، وتقاس من خلال الإجابة عن فقرات استبانة العدالة التنظيمية المستخدمة في الدراسة.

## ٢- مفهوم الاعتراب الوظيفي

من المفهومات القديمة والحديثة مفهوم الاعتراب الوظيفي، حيث تناوله العديد من الباحثين في علم الاجتماع وغيرهم في العلوم الإنسانية الأخرى كالفلسفة والقانون وعلم النفس والاقتصاد والسياسة (أبورمان، الزيادات، والعطيات، ٢٠١٦، ٤٧٨).

مادة غرب في اللغة: تغرب واغترب فهو غريب أي بعيد، وفي لسان العرب هو "التحي عن الناس" ومشتقة من الكلمة اللاتينية (Aliens) ومعناها الانتزاع (عبداللطيف، ٢٠١٦، ٤٣).

استخدم الاعتراب لوصف مجموعة من الظواهر المختلفة مثل الإحساس بالانفصال، وعدم الرضا، والشعور بالانهيار الأخلاقي، وعدم القدرة على التأثير في المواقف المختلفة (خلف، ٢٠١١، ٤٩). والاعتراب حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد لتجعله غريبا وبعيدا عن ما يدور

حواله (مقابلة، الطراونة، و حوامدة، ٢٠١٢، ٢٤) بل وأيضا عن نفسه التي بين جنبيه.

وأما الاغتراب الوظيفي فهو أن الوظيفة أو مكانها لم تعد مناسبة للفرد. أي حالة انفصال الفرد عن عمله، كما لو كان غريبا عنه، بل ومتحديا له، فيصبح غير قادر على تحقيق ذاته في العمل (الصرايرة، ٢٠٠٥، ٣٤). وللاغتراب الوظيفي أبعاد عدة كالتالي:

١- انعدام القوة: وهي أن يتخلى الموظف عن حريته وسلطته.  
٢- انعدام المعنى: يشعر بأن عمله ليس له قيمة، ويشعر بالظلم والمؤامرة.

٣- فقدان المعايير: يشعر الموظف بأن كل القيم والتقاليد التي يؤمن بها مهملّة داخل المنظمة.

٤- العزلة: يشعر الموظف بأنه دون فائدة للمنظمة التي يعمل بها وللمجتمع الذي يعيش فيه (Shehada & Khafaje, 2015, 83-84).

يكتمل الاغتراب الوظيفي حين يمر بثلاث مراحل متتالية، هي مرحلة الاغتراب النفسي ثم مرحلة الاغتراب الذهني وأخيرا مرحلة الاغتراب الجسدي، وتزداد الخطورة بالتدرج من مرحلة إلى التي تليها (دروازة والقواسمي، ٢٠١٤، ٣٠٠).

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: هو ما يعانیه العاملون بالكلية من مظاهر الشعور بأبعاد الاغتراب الوظيفي والمتمثلة في انعدام القوة، وانعدام المعنى، وفقدان المعايير، والعزلة، وغربة الذات، ويقاس من خلال الإجابة عن فقرات استبانة الاغتراب الوظيفي المستخدمة في هذه الدراسة.

## النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

### أولا: نظريات العدالة التنظيمية

ظهرت العدالة كمفهوم ونظرية في الفلسفة أولا ومنها إلى علم النفس الاجتماعي ثم العديد من العلوم بعد ذلك (عواد، ٢٠٠٣، ١٤).



### نظرية الحرمان النسبي (Relative a Deprivation Theory)

ظهرت هذه النظرية في منتصف القرن العشرين، واستخدمت على نطاق واسع في علم الاجتماع وعلم النفس والعديد من العلوم الإنسانية الأخرى حتى يومنا هذا (اسكندر و مولى، ٢٠١٥، ٢).

**الحرمان** : يشعر الفرد بحالة من الحرمان عندما لا يمتلك أمراً ما يعتقد أنه حق له، في حين أن فرداً آخر يمتلكه، وتشعر المجموعة بحالة من الحرمان عندما لا تمتلك أمراً ما تعتقد أنه حق لها، وتمتلكه مجموعة أخرى، فهي حالة من المقارنات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي (إسكندر ومولى، ٢٠١٥، ٨).

**النسبي**: أي إن حالة ما قد ينظر إليها فرد بأنها حرمان في الوقت الذي يراها آخر بأنها ليست حرماناً، فالحرمان يختلف من شخص إلى آخر.

### نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تضع نظرية التبادل الاجتماعي افتراضاتها في حقلين، الأول خاص بالطبيعة البشرية والثاني خاص بنوعية العلاقات البشرية، فالطبيعة البشرية عاقلة تسعى لتحقيق أهدافها، والعلاقات التي بينهما تبادلية ومتوازنة (Holthausen, 2013). ومعنى ذلك أن الإنسان يدخل في علاقات مع الآخرين، كونه اجتماعياً بالفطرة، وعلاقة التفاعل هي في الأصل علاقة تبادل (أخذ وعطاء)، يأخذ الطرف الأول فوائد ومكافآت من الطرف الثاني مقابل التزامات وتكاليف يقدمها للطرف الثاني. ثم يقيم كل طرف ما أخذه من فوائد ومكافآت وما أعطاه من التزامات وتكاليف، ليشعر بالرضا في حالة التساوي أو زيادة الفوائد والمكافآت، ويشعر بالتوتر والقلق في حالة نقص عن الالتزامات والتكاليف (عواد، ٢٠٠٣، ١٦).

وبالتالي فهي ترى أن الإنسان يتصرف بعقلانية ومنطقية وبنفعية، فهو يبحث دائماً عن اللذة وتجنب الألم، يضع أهدافاً ويحدد وسائل لها، ويضع غيره من أعضاء المجتمع في اعتباره أثناء سعيه لتحقيق أهدافه.

ويضع حساب الفوائد التي تعود عليه في مقابل التكلفة التي سيدفعها. ويدخل في عملية التبادل الاجتماعي، عملية الأخذ والعطاء Reciprocity . التبادل المادي وغير المادي والرمزي أيضا، فيتبادل السلع والخدمات كما يبادل المشاعر والعواطف (لطي، ١٩٩٤، ١١٨).

وبالتالي فالحياة مجموعة من المكافآت والتكاليف، وهذه المكافآت وتلك التكاليف تحكم شبكة العلاقات الاجتماعية، وتفترض أن مكافآت وتكاليف شخص ما يجب أن تتساوى مع مكافآت وتكاليف الشخص الآخر الداخل معه في عملية التفاعل الاجتماعي (إسكندر، ٢٠٠٧، ٩).

وقد ميز Blau بين التبادل الاقتصادي والتبادل الاجتماعي مع المنظمة، ففي التبادل الاقتصادي يكون هناك اتفاق في صورة عقد واضح بين الفرد والمنظمة، أما في حالة التبادل الاجتماعي فالعقد نفسي أقل وضوحا (حيدر، ٢٠٠٥، ٤٨). إذن الفرد في تعامله مع الآخرين اجتماعيا مرتبط معهم بعقد غير مكتوب، يتضمن هذا العقد أن يعيد إليهم المكافآت التي يحصل عليها منهم (رشيد، ٢٠٠٤، ١٠).

### نظرية المساواة والإنصاف

وضع آدمز (Stacy Adams) نظرية " المساواة " عام ١٩٦٣ ضمن سياق اجتماعي، حيث اعتبر الموظفين يقدمون خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية وقدراتهم وكفاءتهم وجهدهم لأصحاب العمل مقابل الحصول على الرواتب والأجور والمكافآت المناسبة (Arzu Serta, et al., 2014, 1188). وعلى الرغم من قدم هذه النظرية، إلا أنها ما زالت إلى الآن مهمة في العديد من الأبحاث الحديثة، ومنها ما يتعلق بالشأن الإداري (Hofmans, 2012, 475).

واستخدم آدمز نظرية التبادل الاجتماعي في تقييم العدالة داخل المنظمات، حيث لا يهتم الفرد فقط بمقدار المكافأة وكميتها ولكن يهتم أيضا بمدى عدالتها، فتفترض هذه النظرية أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات الاجتماعية، والتي على أساسها يدرك العدالة (محمد، ٢٠٠٢،

(١٢٦)، فيحسب نسبة المدخلات Input (مثل الجدارة من عمر وتعليم ومعرفة ومهارة وجهد ووقت) إلى المخرجات Output (مثل المكافآت من راتب وتقدير وترقية)

وبالتالي فالأفراد في أي منظمة يدركون العدالة التنظيمية من خلال خطوات ثلاث (أبوسمعان و بحر، ٢٠١٥، ١٦) الأولى: التقييم: وهو تقييم مدخلاتهم بمخرجاتهم، الثانية: المقارنة: وهي مقارنة ما سبق بمدخلات الآخرين ومخرجاتهم، الثالثة: السلوك: وهو السلوك الناتج عن المقارنتين وهو إما الرضا والجهود المساوي في حالة التساوي وإما التبريرات في حالة نقص المدخلات أو المطالبة بزيادة المخرجات أو تقليل الجهد أو ترك العمل أو استبدال المقارنة في حالة نقص المخرجات.

### نظرية حساسية العدالة: Equity Sensitivity Theory

قام Greenberg باختبار نظريتي المساواة والتبادل الاجتماعي، على عينة من البروتستانت المتدينين، وتوصل إلى عدم صحة افتراضات النظريتين، حيث إن هؤلاء الأفراد لا يقارنون أنفسهم بالآخرين، كما أنهم يفضلون تقديم تكاليف تفوق ما يحصلون عليه من مكافآت. وبالاعتماد على هذه النتائج صنف (HUSEMAN, HATFIELD, & MILES, 1987, 223) الأفراد إلى ثلاثة أشخاص، مختلفين فيما بينهم في إدراك العدالة التنظيمية كالتالي:

#### أ) الشخص غير الخيري Entitled Person

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد المكافآت عن التكاليف أو عند المقارنة مع الآخرين. ويحاولون الحصول على أكبر فوائد ومزايا من المنظمات التي يعملون بها، ويطلق عليهم "الأنانيون"

#### ب) الشخص الحساس للعدالة Equity Sensitive Person

وهو الشخص الذي تنطبق عليه نظريتا المساواة والتبادل الاجتماعي، فهو يقارن نفسه بغيره، فإذا تساوت المكافآت مع التكاليف ومع الآخرين

يشعر بالعدالة والرضا، وإذا زادت التكاليف أو نقصت المكافآت شعر بالغضب، وإذا زادت المكافآت أو نقصت التكاليف شعر بالذنب. ويطلق عليهم "الوسطيون"

### ج) الشخص الخيري Benevolent Person

وهو الكريم، على العكس من الشخص الأول، فهو يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد التكاليف عن المكافآت. فهو دائما يركز على تقديم المزيد للمنظمة التي يعمل بها أكثر من البحث عن الفوائد الشخصية. كما أنهم مهتمون أكثر بالحفاظ على علاقات طيبة مع الآخرين. ويطلق عليهم "المؤثرون" (LEE, 2007, 25)

### نظرية التوقع: Expectancy theory

تستند هذه النظرية على افتراضات أربعة: يتعلق الافتراض الأول بأن الناس ينضمون إلى المنظمات بسبب توقعاتهم حول حاجاتهم، وحوافزهم، وتجاربهم السابقة. أما الافتراض الثاني فهو أن سلوكهم نتيجة اختيار واع نابع عن توقعاتهم الخاصة، والافتراض الثالث أنهم مختلفون فيما بينهم فيما يريدونه من المنظمة. والافتراض الرابع أنهم سيختارون بين البدائل المتاحة ما يخدم أهدافهم الشخصية (Lunenburg, 2011, p 1-2).

ترى هذه النظرية أن الناس يعتقدون وجود علاقة بين الجهد الذي يبذلونه في عملهم وبين العوائد المرودة عليهم، وبالتالي فهم مدفوعون بعمل جهد كبير للحصول على عوائد كبيرة (Lunenburg, 2011, 2). كما أن الأفراد يفضلون بعض نتائج العوائد من سلوكهم على البعض الآخر، وكلما حصل على العائد المتوقع كلما زاد الرضا عن العمل. ما أضافته هذه النظرية على نظرية المساواة لآدمز، الاهتمام بنوع العائد الذي يتوقعه الفرد من المنظمة نتيجة لجهد المبذول (شاهين، ٢٠٠٤، ٣٣٢).

وأخيرا تناول العديد من علماء الإدارة بوجه عام وعلماء الاجتماع بوجه خاص قضية العدالة التنظيمية، حيث رأى ماكس فيبر العدالة التنظيمية

كـمـضـمـون مـن مـضـامـين تـطـبـيق النـظـام الـبـيـروـقـرـاطـي، حـيـث الـلـوـائـح والقـوـانـين الـتـي تـحـكـم بـالـعـدـالـة بـيـن الأـفـرـاد مـن جـهـة، وبيـنهم وبيـن الـمنـظـمة مـن جـهـة أـخـرى، فـلا مـجال لـلأهـواء الشـخـصـية والـانـطـبـاعـات الفـردية والمـجـامـلات الإنـسـانية فـي مـجال العـمـل الجـاد.

كـما أكـدت المـدرسة العـلمية فـي بـداية عـمـلها عـلى يـد تـايلور فـي المـنـهـجية العـلمية لإـدارة المـنـظـمات و الـتي تـوصي بـضـرورة اعـتـمـاد الأسـلوب العـلمي فـي تـوظـيف الأـفـرـاد و فـي التـوصـيف الوـظـيفي وأيضاً فـي تـوزـيع المـهام والمسـؤـوليات داخـل التـنـظـيم.

وتأتي مـدرسة العـلاقات الإنـسـانية لتؤكـد أهـمـية العـدالة التـنـظـيمية مـن خـلال العـلاقات الإنـسـانية أو ما يـعـرف بـبـعد عـدالة التـفاعـلات ( المـعامـلات) مـن خـلال احـترام العـلاقات الاجـتمـاعية بـيـن العـامـلين بـبـعضهم البعض وبيـن الإـدارة مـن جـهـة أـخـرى، والمـشـاركة فـي اتـخـاذ القـرارات، وتـنـظـيم الشـكاوى ووضـع آليـة مـعلنة للقيـام بحـلها والالتزام بها (العـامري والثـبـيتي، ٢٠١٦، ١٠-١١)

### ثانياً: نظريات الاعتراب الوظيفي

يـعد الـاغـتـراب بـوجـه عام مـن أقدم المـفـهـومات الـتي تـناوـلها البـاحـثون فـي العـديد مـن التـخـصـصات الاجـتمـاعية (الصـنـيع، ٢٠٠٢، ١٤) ومـن أكـثـرها حـيوية فـي تـاريخ علم الاجـتمـاع عـلى وـجـه الخـصـوص (حـلمي، ١٩٩٣، ٧) واعـتـبرته مـنـظـمة الصـحة العـالمية (W.H.O) مـن أكـثر أمـراض العـصر انـتـشـارا (العـسال والعـمري، ٢٠٠٩، ١٧).

يـرجع الفـضل فـي انـتـشـار مـفـهوم الـاغـتـراب فـي العـلوم الاجـتمـاعية إـلى كـارل مـاركس، حـيـث يـعد أول مـن تـناوـله باعـتـباره ظـاهرة اجـتمـاعية تـاريخية، بـدأها بـفـكرة اغـتـراب الفـرد عـن الدـولة كـمـواظن وتـدرج إـلى اغـتـرابه عـن عـمله فـي صـور ثـلاث: اغـتـراب العـامل عـن نـاتج عـمله، اغـتـراب العـامل عـن عـمله، اغـتـراب العـامل عـن مـجتمعه (Nisha Nair & Vohra, 2012, 26). يـؤكـد مـاركس عـلى أن مـصدر الـاغـتـراب هـو الفـرد نـفسه و لـيس التـكـنـولـوجيا، فـهو

ينتج ما لا يملكه. ولا يختلف ماكس فيبر كثيرا عن التصور الماركسي للاغتراب، حيث يراه متمثلا في فقدان الحرية والسيطرة على العمل ( Nisha Nair & Vohra, 2012, 27).

كما قدم دوركايم مفهوم الاغتراب كإحدى النتائج السلبية لتقسيم العمل، والتي ظهرت نتيجة التقدم الصناعي والتكنولوجي في الدول الغربية، والذي يسبب فقدان التضامن الاجتماعي ومن ثم فقدان المعايير الأخلاقية في المجتمع، كما أن زيادة معدلات الانتحار في المجتمع كانت مرتبطة ارتباطا وثيقا بحالة الأنومي تلك ( Lytkina, 2015, 6).

واستخدم الاغتراب في بحوث التنظيم على يد ماكس فيبر حيث أشار إلى أن البيروقراطية مصدر الاغتراب والمسببة له، حيث تفرض سيطرتها على الفرد بالقوانين المختلفة والأوامر المتنوعة والإجراءات الكثيرة، فيطبقها رغم عدم فهمه لها في بعض الأحيان فيصير منعزلا عن عمله (الصريرة، ٢٠٠٥، ٣٠٤).

وبعد مراجعة كل من نظرية ماركس في الاغتراب و دوركايم في الأنومي، قدم سيمان (Seeman) مظاهر الاغتراب الخمسة، والتي استخدمت على نطاق واسع في العديد من الدراسات والأبحاث، وهي انعدام القوة وفقدان المعنى وانعدام المعايير والعزلة الاجتماعية ( Nisha Nair & Vohra, 2012, 27) كالآتي (الكنعان، ٢٠١١، ١٨):

١- انعدام القوة: وهي حالة الاستسلام والخنوع لأوامر غيره وقوانين التنظيم.

٢- فقدان المعنى: وهي عدم قدرة الموظف على فهم ما يدور حوله في التنظيم. بل يشعر بأن الحياة نفسها بلا معنى فهي خالية من الأهداف التي تستحق أن يحيا من أجلها.

٣- انعدام المعايير: وهي حالة التناقض بين المعايير السلوكية داخل التنظيم وبين التي يؤمن بها، يعجز معها من تقبل المعايير السائدة

داخل التنظيم وداخل المجتمع، لكونه يشعر أنها غير مشروعة وفي نفس الوقت مطلوبة منه.

٤- انعزال اجتماعي: وهي حالة من الشعور بالانعزال عن الأهداف الاجتماعية للمجتمع، تزيد من إحساسه بعدم الانتماء له وفقده للعلاقات الاجتماعية السائدة فيه.

٥- انعزال نفسي: وهي حالة يشعر الفرد فيها بأن عمله لا يشبعه نفسياً ولا يرضيه وجدانياً. فيبتعد تدريجياً عن ذاته، وهذه النتيجة النهائية لكل ما سبق من مظاهر (خلف، ٢٠١١، ٥١)

ويمكننا وضع المظاهر الخمسة تلك في مراحل ثلاث نسميها مراحل الاعتراب الوظيفي موضوع دراستنا كآتي:

١- المرحلة الأولى وتشمل فقدان المعنى وفقدان القوة.

٢- المرحلة الثانية وتشمل انعدام المعايير.

٣- المرحلة الثالثة وتشمل العزلة الاجتماعية وأخيراً العزلة النفسية (أبورمان وآخرون، ٢٠١٦، ٤٧٨-٤٧٩).

نحو إطار نظري للدراسة:

بعد استعراض العديد من النظريات المفسرة لموضوع البحث، يرى الباحث أنها منفتحة في رؤيتها التفسيرية إلى حد كبير، مما قد يساعد الباحث في الربط بينها لتفسير أكثر وضوحاً، ونظرة أكثر شمولاً وإجمالاً. فربط بين نظرية المساواة والإنصاف ونظرية الحرمان النسبي ونظرية حساسية العدالة من جهة ونظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التوقع ونظرية العلاقات الإنسانية من جهة أخرى، هذا فيما يخص نظريات العدالة التنظيمية، أما ما يخص نظريات الاعتراب الوظيفي، فاستعان الباحث بآراء فيبر وماركس ودوركاييم من جهة وسيمان من جهة أخرى، لتمثل رؤية تفسيرية لموضوع الدراسة.

## الدراسات السابقة

صُنِّفَت الدراسات السابقة في مجموعات ثلاث، وتشمل الدراسات العربية والأجنبية ومرتبئة زمانيا من الأقدم للأحدث، كالتالي:  
أولا: دراسات تناولت العدالة التنظيمية.

هدفت دراسة (ÇELİK & SARITÜRK, 2012) لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية بالكلية وعلاقتها بالدافعية، وطُبِّقَ منهج دراسة الحالة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالكلية، وكانت أدواتها الاستبانة للوصول إلى العديد من النتائج منها، وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والدافعية، ووجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية والدافعية، وأيضا وجود علاقة إيجابية بين العدالة التفاعلية والدافعية.

وهدفَت دراسة (درادكة، ٢٠١٤) إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية، ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، والعلاقة بين الدرجتين. وأُستخدِمَ المنهج الوصفي، ومقياسان. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس والقادة التربويين متوسطة، بجانب وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين مختلف مجالات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الكلية، لصالح الكليات العملية بالنسبة للعدالة التنظيمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال العدالة التنظيمية.

أما دراسة (العمرى & عيسى، ٢٠١٠) فقد هدفت إلى التعرف على النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وظهرت العدالة التعاملية بالمرتبة الأولى، والعدالة الإجرائية بالمرتبة الثانية، وأن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر الموظفين متوسطة، باستثناء العدالة التوزيعية جاءت منخفضة. كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية



بين وجهتي نظر الموظفين والأكاديميين في درجة ممارسة العدالة التنظيمية لصالح الأكاديميين.

أما (الشمري، ٢٠١٥) فقد هدفت من وراء دراستها إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء السياقي لعضو هيئة التدريس بجامعة حائل. واستخدمت مقياساً للتوصل إلى مجموعة نتائج منها وجود قدر متوسط من العدالة التنظيمية في الكلية لدى عينة الدراسة ووجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء السياقي.

كما هدفت دراسة (العلي وملتغ، ٢٠١٦) إلى تسليط الضوء على معايير العدالة التنظيمية السائدة في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، والارتباط بين توافر معايير العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الأكاديمي، وقد أظهرت نتائجها توافر معايير العدالة التنظيمية بدرجة ضعيفة لدى أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الأكاديمية. كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية غير دالة إحصائياً بين معايير العدالة التنظيمية ومجتمعهم وبين معايير الأداء الأكاديمي ومجتمعهم وإن كانت ضعيفة نسبياً.

#### ثانياً: دراسات تناولت الاعتراب الوظيفي.

هدفت دراسة (Ronald, 2001) إلى معرفة درجة فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس، بجانب معرفة درجة الاعتراب الوظيفي، والعلاقة بينهما. وكانت نتائج هذه الدراسة أن فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس مرتفعة، وأن مستوى الاعتراب الوظيفي لديهم منخفض. كما ظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى فاعلية أدائهم تعزى إلى الحالة الاجتماعية والراتب وسنوات الخدمة والمؤهل الدراسي وعدد الدورات التدريبية.

هدفت دراسة (دعير والعضايلة، ٢٠٠١) إلى التعرف على مستوى الاعتراب الوظيفي لدى الموظفين العاملين بالإدارات الحكومية بمنطقة الجوف. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى الاعتراب الوظيفي لدى الموظفين جاء بدرجة منخفضة وأن مستوى تصوراتهم نحو العوامل

التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما ظهر وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، درجة الاستقلالية) على مستوى الاغتراب الوظيفي. بجانب وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأحد العوامل الشخصية (المرتبة الوظيفية) على مستوى الاغتراب الوظيفي.

وهدفنا دراسة (العزاوي، ٢٠١٠) إلى معرفة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومدى تأثير ذلك على مستوى إنتاجهم العلمي. واستخدم الباحث مقياسين ليتوصل إلى مجموعة نتائج منها: وجود مستويات متباينة للاغتراب الوظيفي وللإنتاجية العلمية، فضلا عن وجود علاقة ارتباط سلبية متوسطة بين الاغتراب الوظيفي والإنتاج العلمي.

كما هدفت دراسة (الشوا، ٢٠١٣) إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال، وقد أسفرت النتائج عن وجود مستوى متوسط من الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيرات المؤهل والخبرة ومكان السكن.

وهدفنا دراسة أبو سمرة وآخرون (أبو سمرة، ٢٠١٤) إلى معرفة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية جامعتي القدس والخليل، وقد أسفرت الدراسة على العديد من النتائج منها، أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، كما تبين وجود فروق في مستوى الاغتراب تبعا لمتغيرات الجنس والكلية، والمؤهل العلمي وسنوات العمل.

كما هدفت دراسة (المطيري، ٢٠١٦) إلى التعرف على مستوى الاغتراب ومستوى الكفاءة الذاتية لدى عينة الدراسة، والعلاقة بين الاغتراب الوظيفي والكفاءة الذاتية لديهم، وقد تم استخدام مقياسين أحدهما للاغتراب

الوظيفي والآخر للكفاءة الذاتية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاعتراب الوظيفي لدى العينة متوسط، ومستوى الكفاءة الذاتية لديهم مرتفعة، وهناك علاقة ارتباطية سالبة بين أبعاد الاعتراب الوظيفي وأبعاد الكفاءة الذاتية. وهدف بحث (عبداللطيف، ٢٠١٦) إلى دراسة الانحدار اللاخطي بين أبعاد الاعتراب الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي، واعتمد الباحث على عدة مقاييس للتوصل إلى مجموعة نتائج منها، وجود ارتباط لا خطي بين كل من الاعتراب الوظيفي وسلوك الالتزام التنظيمي، وأن هناك فروقاً بين الذكور والإناث في أبعاد الاعتراب، ولا توجد فروق معنوية بين مجموعتي الدراسة بمستشفيات محافظة الطائف (الحومية والخاصة) فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الاعتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي.

**ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي.**

استهدفت دراسة (نجم، ٢٠٠١) لقياس العلاقة بين متغيرات العدالة التنظيمية ومتغيرات الاعتراب في العمل، وتحديد طبيعة هذه العلاقة، وقد استخدم الباحث مقياس للعدالة التنظيمية ومقياس الاعتراب في العمل، وقد أسفرت الدراسة عن وجود علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والاعتراب في العمل. كما أن متغير عدالة التعاملات يمثل أهم المتغيرات المؤثرة على الاعتراب في العمل. ولم يثبت أي تأثير معنوي لمتغير العدالة الإجرائية كمتغير مستقل على جميع متغيرات الاعتراب في العمل.

هدفت دراسة (Merkhe, 2015) إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات) بالاعتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن إدراك عدالة الإجراءات (قمع التحيز والدقة) لها تأثير مباشر على الشعور بالاعتراب، كما أن عدالة التوزيع (المساواة والحاجة) لها نفس التأثير المباشر على الاعتراب الوظيفي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات

التي لديها مستويات منخفضة من العدالة التنظيمية تخلق شعور الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بها.

وهدفت دراسة (Veysel Okcu, 2015) إلى التوصل إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى المعلمين بالمرحلة الثانوية، والتعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لديهم، بجانب التوصل إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وقد أظهرت نتائج دراسة أن هناك علاقة سلبية متوسطة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لدى عينة الدراسة، كما أن هناك علاقة سلبية منخفضة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية كبعدين للعدالة التنظيمية وبين بعد انعدام القوة كبعد للاغتراب الوظيفي، وهناك علاقة سلبية متوسطة بين بعد العدالة التفاعلية وبعد انعدام القوة. ومستوى سلبي ومنخفض بين العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية من جهة وبين انعدام المعنى والعزلة من جهة أخرى.

كما هدفت دراسة ( Jamileh Mahdi Zadeh, Mehdi Kahouei, 2016 ) معرفة نوعية العلاقة التي تربط بين أخلاقيات العمل والعدالة التنظيمية من جهة وبين الاغتراب الوظيفي من جهة أخرى، وقد أسفرت النتائج عن أن هناك علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والاعتراب الوظيفي، في حين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات العمل والعدالة التنظيمية، كما أن هناك علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم وكل من أخلاقيات العمل والعدالة التنظيمية.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

عرض الباحث (١٦) دراسة سابقة، منها (٥) دراسات تناولت بالعدالة التنظيمية، و(٧) دراسات تناولت الاغتراب الوظيفي، و(٤) دراسات تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، ويظهر هذا العدد من الدراسات - وهي عينة فقط - الأهمية البالغة لمتغيرات الدراسة.

### أوجه الاتفاق والاختلاف:

**من حيث منهج الدراسة:** اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الحالية على استخدام منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة مثل: دراسة (دعير & العضيلية، ٢٠٠١) ودراسة (العزاوي، ٢٠١٠) ودراسة (الشوا، ٢٠١٣) ودراسة (درادكة ٢٠١٤)، ودراسة (أبوسمرة، ٢٠١٤) ودراسة (المطيري، ٢٠١٦).

**من حيث الأداة:** اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الحالية على استخدام المقياس كأداة للدراسة مثل دراسة (نجم، ٢٠٠١) ودراسة (العزاوي، ٢٠١٠) ودراسة (الشوا، ٢٠١٣) ودراسة (درادكة ٢٠١٤) ودراسة (أبوسمرة، ٢٠١٤) ودراسة (المطيري، ٢٠١٦).

**من حيث عينة الدراسة:** اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الحالية في اختيار العينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين داخل الجامعة مثل : دراسة (Ronald, 2001) ودراسة (العمرى & عيسى، ٢٠١٠) ودراسة (العزاوي، ٢٠١٠) ودراسة (ÇELİK & SARITÜRK, 2012) ودراسة (الشوا، ٢٠١٣) ودراسة (أبوسمرة، ٢٠١٤) ودراسة (الشمري، ٢٠١٥) ودراسة (العلي & متلع، ٢٠١٦)؛ ودراسة (المطيري، ٢٠١٦).

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:** ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في التعرف على الإطار النظري المفسر لمتغيرات الدراسة، واختيار نوع الأداة وبنائها، واختيار عينة الدراسة بالإضافة إلى الحصول على عدد كبير من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. ما تميزت به الدراسة الحالية: تقيس الدراسة الراهنة درجة إدراك العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين داخل كلية الآداب بجامعة بني سويف وعلاقتها بالاعتراب الوظيفي.

## الدراسة الميدانية

يتناول الباحث هنا وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءاً بحدود الدراسة ومجتمع الدراسة وخصائص أفراد مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات.

### أولاً: مجالات الدراسة:

أ. **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة في كلية الآداب جامعة بني سويف.  
ب. **المجال البشري:** يتحدد المجال البشري في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد) بالكلية ومعهم الموظفون.

ج. **المجال الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جهة وللموظفين من جهة أخرى.

د. **المجال الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (٢٠١٧ - ٢٠١٨).

ثانياً: **مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجانب الموظفين بكلية الآداب جامعة بني سويف. بواقع (٢٣٥) عضو هيئة تدريس ومعاون. بجانب الموظفين وعددهم (١٠٣).

ثالثاً: **منهج الدراسة:** استخدام الباحث طريقة المسح الاجتماعي Social Survey عن طريق العينة، بالإضافة إلى المنهج المقارن Comparative Method.

رابعاً: **أداة الدراسة:** بعد مراجعة العديد من الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم تطوير مقياس للعدالة التنظيمية وللاعتراب الوظيفي، وقد تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على محكمين، كما تم التحقق من ثبات أداة القياس من خلال استخدام كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي والثبات، إذ يظهر بأن جميع قيم ألفا قد تراوحت بين

(٠.٨٠ - ٠.٨٧) وهي درجة عالية من الثبات. ويمكننا توضيح أداة الدراسة كما يلي:

- ١- مقياس العدالة التنظيمية: ويتكون من (٢٢) عبارة وهو مقسم إلى (٣) أبعاد كما يلي: البعد الأول: العدالة التوزيعية، البعد الثاني: العدالة الإجرائية البعد الثالث: العدالة التفاعلية.
- ٢- مقياس الاعتراب الوظيفي: ويتكون من (٢٥) عبارة مقسمة إلى (٥) أبعاد كما يلي: البعد الأول: انعدام القوة، البعد الثاني: ضعف المعنى، البعد الثالث: فقدان المعايير، البعد الرابع: العزلة، البعد الخامس: غربة الذات.

وقد تم اعتماد درجة الموافقة لأبعاد فقرات الاستبانة باعتماد المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = 3 - 1/3 = 3/2 = 0.66$$

وبذلك تكون درجة الموافقة المنخفضة = من ١ - ١.٦٦

وتكون درجة الموافقة المتوسطة = من ١.٦٧ - ٢.٣٣

وتكون درجة الموافقة المرتفعة = من ٢.٣٤ - ٣

**خامسا: عينة الدراسة:** وقد جاءت العينة تمثل ثلث المجتمع البحثي

كما يلي:

عينة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (٧٩) = ٣٣% من المجموع

(٢٣٥)

عينة الموظفين (٣٥) تمثل = ٣٣% من المجموع (١٠٣)

**سادسا: المعالجات الإحصائية:** استخدم الباحث في سعيه للإجابة على

تساؤلات الدراسة مجموعة من المعاملات الإحصائية، وذلك باستخدام

البرنامج الإحصائي "SPSS" كما يلي: التكرارات، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ الفا.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

يمكننا عرض نتائج الدراسة في عناصر ثلاثة:

أولاً: وصف وتحليل أبعاد العدالة التنظيمية.

ثانياً: وصف وتحليل أبعاد الاغتراب الوظيفي.

ثالثاً: وصف وتحليل علاقة العدالة التنظيمية بالاغتراب الوظيفي.

أولاً: وصف وتحليل أبعاد العدالة التنظيمية.

### ١- العدالة التوزيعية

جدول رقم (١) استجابات أفراد العينة حسب متوسطاتها الحسابية

#### لبعد "العدالة التوزيعية"

الموظفون	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم			العبرة		
	المتوسط	الانحراف	التقدير			
الانحراف	المتوسط	التقدير	الانحراف	المتوسط	التقدير	
التقدير	الانحراف	المتوسط	التقدير	الانحراف	المتوسط	
مرتفع	٠.٦٠٤	٢.٤٠	مرتفع	٠.٦٠٠	٢.٣٥	توزع الأعباء الوظيفية داخل الكلية بالتساوي
متوسط	٠.٦٣٢	٢.٢٠	مرتفع	٠.٦٤٧	٢.٣٨	توزع المناصب بموضوعية
متوسط	٠.٨١٠	٢.١٤	متوسط	٠.٦٥٠	٢.٢٥	توزع الحوافز المالية بعدالة
مرتفع	٠.٦٥٨	٢.٥١	متوسط	٠.٦٧١	٢.٣٢	أجري يتوافق مع مؤهلاتي العلمية
مرتفع	٠.٧٤١	٢.٥٤	متوسط	٠.٦١٤	٢.٣٣	أجري يتوافق مع أعمالي
مرتفع	٠.٦٥٧	٢.٤٦	مرتفع	٠.٥٧٤	٢.٥٢	يكافأ العاملون المتميزون في أدائهم
مرتفع	٠.٦٥٥	٢.٤٣	مرتفع	٠.٧١٩	٢.٣٧	الترقية داخل الكلية على أساس الجدارة
مرتفع		٢.٣٨	مرتفع		٢.٦٩	المجموع

يتضح من الجدول السابق، أن مستوى "العدالة التوزيعية" لدى

أعضاء هيئة التدريس والموظفين مرتفعة نسبياً، حيث جاءت (٢.٦٩)

و(٢.٣٨) على الترتيب، وسجلت عبارة " يكافأ العاملون المتميزون في أدائهم

" على أعلى متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس بينما جاءت عبارة " أجرى



يتوافق مع أعماله " على أعلى متوسط عند الموظفين، بينما ظهر توافقهما في عبارة " توزع الحوافز المالية بعدالة " على أقل متوسط حسابي لديهما.

## ٢- العدالة الإجرائية

جدول رقم (٢) استجابات أفراد العينة حسب متوسطاتها الحسابية لبعدها  
"العدالة الإجرائية"

العبارة	أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم		الموظفون	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
	الحسابي	التقدير	الحسابي	التقدير
الإجراءات الإدارية المطبقة في الكلية عادلة	٢.٤١	٠.٦١٠	٢.٢٦	٠.٧٤١
تحرص الإدارة على معرفة حالة العمل قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	٢.٣٨	٠.٦٦٦	٢.١٤	٠.٨١٠
توفر الإدارة الحل العادل للتظلمات والشكاوى	٢.٤٢	٠.٦٧٢	٢.٣٤	٠.٨٠٢
تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية	٢.٤٢	٠.٦٥٣	٢.١٤	٠.٧٣٣
تطبق الإجراءات والقرارات الإدارية على كل العاملين بلا استثناء	٢.٤١	٠.٦٨٩	٢.٣١	٠.٦٧٦
تتيح الإدارة المجال للاعتراض على القرارات التي تتخذها	٢.٣٧	٠.٧٣٧	٢.٢٠	٠.٧٥٩
تتيح الأنظمة حق الاتصال بالإدارة العليا	١.٩٦	٠.٧٢٤	٢.٢٦	٠.٧٠١
المجموع	٢.٣٣	متوسط	٢.٢٣	متوسط

يتضح من الجدول السابق، أن مستوى "العدالة الإجرائية" لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين متوسطة، حيث جاءت (٢.٣٣) و (٢.٢٣) على الترتيب، وسجلت عبارة "تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الوظيفية" على أعلى متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس بينما جاءت نفس العبارة على أقل متوسط لدى الموظفين. في حين جاءت عبارة "توفر الإدارة الحل العادل للتظلمات والشكاوى" على أعلى متوسط عند

الموظفين، جاءت عبارة " تتيح الأنظمة والتعليمات حق الاتصال بالإدارة العليا" لدى أعضاء هيئة التدريس على أقل مستوى.

### ٣- العدالة التفاعلية

#### جدول رقم (٣) استجابات أفراد العينة حسب متوسطاتها الحسابية لبعد "العدالة التفاعلية"

الموظفون			أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم			العبارة
التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	٠.٦٥٨	٢.٠٩	مرتفع	٠.٦٤١	٢.٣٥	إدارة الكلية ديمقراطية
منخفض	٠.٧٣١	١.٦٣	متوسط	٠.٦٧٨	١.٧٢	إدارة الكلية تتعامل بود واحترام مع الجميع
متوسط	٠.٨٠٨	٢.٢٣	مرتفع	٠.٦٥٥	٢.٤٤	يناقش المدير نتائج القرار قبل إصداره
متوسط	٠.٨٥٧	٢.٠٣	مرتفع	٠.٧١٩	٢.٣٧	يوضح المدير الأسباب المنطقية لاتخاذ القرارات
متوسط	٠.٧٨٠	٢.٢٦	متوسط	٠.٧٣٨	٢.٢٤	تشجع الإدارة الجميع على الحوارات المهنية
متوسط	٠.٧٥٨	١.٨٩	منخفض	٠.٥٧٨	١.٣٥	يتم الإعلام بالمناسبات التي تعقد بالكلية قبل إقامتها
مرتفع	٠.٦٨٤	٢.٣٤	متوسط	٠.٧٣٥	٢.١٥	أقدم مقترحات لتطوير العمل بالكلية
متوسط ٢.٠٦			متوسط ٢.٠٨			المجموع
متوسط ٢.٢٢			مرتفع ٢.٣٦			إجمالي الأبعاد
مرتفع	٠.٨٤٧	٢.٤٠	مرتفع	٠.٦٠٠	٢.٦٥	أشعر بالرضا التام في عملي عندما...

يتبين من الجدول السابق، أن مستوى "العدالة التفاعلية" لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين متوسطة، حيث جاءت (٢.٠٨) و (٢.٠٦) على الترتيب، وسجلت عبارة "يناقش المدير نتائج القرار قبل إصداره" على أعلى متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس بينما جاءت عبارة "أقدم مقترحات لتطوير العمل بالكلية" على أعلى متوسط لدى الموظفين، وجاءت عبارة " يتم

الإعلام بالمناسبات التي تعقد بالكلية قبل إقامتها " لدى أعضاء هيئة التدريس على أقل مستوى، أما الموظفون فكان أقل متوسط في عبارة " إدارة الكلية تتعامل بود واحترام مع الجميع".

ومن النتائج الإجمالية في هذا الصدد أن متوسط العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس أعلى من الموظفين حيث سجلت (٢.٣٦) أمام (٢.٢٢)، وإن كان الفارق بينهما يكاد يكون قريباً. وقد جاءت أبعاد العدالة التنظيمية متوافقة بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جهة وبين الموظفين من جهة أخرى من حيث الترتيب على النحو التالي: حلت العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى، حيث سجلت (٢.٦٩) عند أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، و(٢.٣٨) عند الموظفين. وحلت العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية بمتوسط (٢.٣٣) لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، و(٢.٢٣) لدى الموظفين، وتأتي العدالة التفاعلية في المرتبة الثالثة والأخيرة عند أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بمتوسط حسابي (٢.٠٨) و(٢.٠٦) لدى الموظفين.

## ثانياً: وصف وتحليل أبعاد الاغتراب الوظيفي

### ١- انعدام القوة

جدول رقم (٤) استجابات أفراد العينة حسب متوسطاتها الحسابية لبعده " انعدام القوة"

الموظفون			أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم			العبارة
التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	٠.٧٣١	٢.٢٣	متوسط	٠.٧٦٩	٢.١٥	لا يتشاور معي رئيسي في العمل
متوسط	٠.٨٢٢	٢.١٧	مرتفع	٠.٥٩٦	٢.٥١	لا تتوافر لدي إمكانيات وخبرات إنجاز العمل
متوسط	٠.٦٩٠	٢.٢٣	متوسط	٠.٧٣٠	٢.٠٨	تأثيري في عملية صنع القرار ضعيفة
متوسط	٠.٧٩٦	٢.١١	متوسط	٠.٦٣٥	٢.٣٣	لا أأنتمى لما أكلف به من أعمال داخل الكلية
مرتفع	٠.٧٧٥	٢.٤٠	متوسط	٠.٧٥٩	٢.٢٥	آرائي ليست لها اعتبار في العمل
متوسط ٢.٢٢			متوسط ١.٧٩			المجموع

يظهر الجدول السابق، مستوى انعدام القوة لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين متوسط، حيث جاءت (١.٧٩) و (٢.٢٢) على الترتيب، وسجلت عبارة " لا تتوافر لدي إمكانيات وخبرات إنجاز العمل " على أعلى متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس بينما جاءت عبارة " آرائي ليست لها اعتبار في العمل " على أعلى متوسط عند الموظفين، بينما ظهرت عبارة " تأثيري في عملية صنع القرار ضعيفة" على أقل متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس، في حين ظهرت عبارة " لا أأنتمى لما أكلف به من أعمال داخل الكلية" على أقل متوسط لدى الموظفين.

## ٢- انعدام المعنى

جدول رقم (٥) استجابات أفراد العينة حسب متوسطاتها الحسابية لبعدها

### "انعدام المعنى"

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم			العبارة
			التقدير	الانحرا ف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسط	٠.٩١٠	٢.٢٣	مرتفع	٠.٦٣٨	٢.٤٨	العمل الذي أمارسه ممل وروتيني
مرتفع	٠.٧٢٥	٢.٣٤	مرتفع	٠.٥٤٨	٢.٦٧	أهدافي غير واضحة في العمل
مرتفع	٠.٦٩٨	٢.٤٣	مرتفع	٠.٦٧٦	٢.٥٤	متطلبات عملي معقدة
متوسط	٠.٧٣١	٢.٢٣	متوسط	٠.٦٨٦	٢.٣٠	عملي لا يلبي طموحاتي ولا يحقق ذاتي
متوسط	٠.٧٥٠	٢.٢٩	مرتفع	٠.٦٣٨	٢.٤٨	لم أحقق شيئاً ذا قيمة في مجال عملي
متوسط ٢.٣٠			مرتفع ٢.٤٩			المجموع

يتضح من الجدول السابق اختلاف بعد "انعدام القوة" بين أعضاء هيئة التدريس وبين الموظفين، حيث ظهر الأول مرتفعاً وظهر الثاني متوسطاً إلى حد ما، (٢.٤٩) (٢.٣٠). وسجلت عبارة "أهدافي غير واضحة في العمل" لدى أعضاء هيئة التدريس أعلى متوسط، بينما سجلت عبارة "متطلبات عملي معقدة" على أعلى متوسط لدى الموظفين. وظهرت عبارة "عملي لا يلبي طموحاتي ولا يحقق ذاتي" لدى أعضاء هيئة التدريس على أقل متوسط، أما الموظفون فظهرت عبارة "العمل الذي أمارسه ممل وروتيني" على أقل متوسط.

### ٣- فقدان المعايير

#### جدول رقم (٦)

#### استجابات أفراد العينة حسب متوسطاتها الحسابية لبعد "فقدان المعايير"

الموظفون		أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم			العبرة	
التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقدير	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي
مرتفع	٠.٧٧٠	٢.٣٧	مرتفع	٠.٦١٨	٢.٥١	يصعب علي الالتزام بالأنظمة السائدة داخل العمل
مرتفع	٠.٧٠١	٢.٥٤	مرتفع	٠.٦٣٧	٢.٥٣	لا أفضل الالتزام بقيم العمل داخل الكلية
مرتفع	٠.٧٧٨	٢.٤٣	متوسط	٠.٦٤٨	٢.٣٠	أجد صعوبة في التكيف مع قيم وأهداف ونظام الكلية
مرتفع	٠.٧٣٩	٢.٥٧	مرتفع	٠.٥٨٩	٢.٦٨	لا بد لي من استخدام وسائل غير مشروعة في تحقيق بعض أهدافي
مرتفع	٠.٦٥٨	٢.٥١	مرتفع	٠.٦١٠	٢.٥٩	أنفذ رغباتي في العمل دون الاهتمام بقيم العمل
مرتفع ٢.٤٨		مرتفع ٢.٥٢			المجموع	

في الجدول السابق توافق أعضاء هيئة التدريس والموظفين في بعد "فقدان المعايير"، حيث ظهر المتوسط عندهما مرتفعاً (٢.٥٢)(٢.٤٨) على التوالي. وسجلت عبارة " لا بد لي من استخدام وسائل غير مشروعة في تحقيق بعض أهدافي" لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين أعلى متوسط (٢.٦٨) (٢.٥٧) على التوالي. وسجلت عبارة "أجد صعوبة في التكيف مع قيم وأهداف ونظام الكلية" على أقل متوسط لدى أعضاء هيئة التدريس (٢.٣٠). في الوقت الذي سجلت عبارة " يصعب علي الالتزام بالأنظمة السائدة داخل العمل" لدى الموظفين على أقل متوسط (٢.٣٧).

٤ - العزلة

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد العينة حسب متوسطاتها الحسابية لبعد "العزلة"

الموظفون			أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم			العبرة
التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	٠.٦٣١	٢.٦٩	مرتفع	٠.٤١٦	٢.٨٢	علاقتي مع زملائي غير ضرورية في حياتي
مرتفع	٠.٥٦١	٢.٧٤	مرتفع	٠.٥٦٥	٢.٨٢	أشعر بالعزلة وأنا مع جماعتي في العمل
مرتفع	٠.٥٥٨	٢.٥٧	مرتفع	٠.٦٣٦	٢.٥٤	أميل لعدم التجاوب مع ما يفعله الكثير من زملائي لاختلافهم معهم في القيم
متوسط	٠.٧٤٧	٢.١٧	متوسط	٠.٨١٦	٢.٢٨	لا يوجد ما يحفزني على المشاركة في أنشطة الكلية المختلفة
مرتفع	٠.٥٨٣	٢.٦٩	مرتفع	٠.٥٧٨	٢.٦١	إذا نقلت إلى مكان جديد فإني لا أقيم علاقات صداقة مع الزملاء
مرتفع ٢.٥٧			مرتفع ٢.٦١			المجموع

تظهر بيانات الجدول السابق توافق أعضاء هيئة التدريس والموظفين في بعد العزلة، حيث ظهر المتوسط عندهما مرتفعاً (٢.٦١)(٢.٥٧) على التوالي. وسجلت عبارة "علاقتي مع زملائي غير ضرورية في حياتي" لدى أعضاء هيئة التدريس على أعلى متوسط. في الوقت الذي سجلت عبارة "أشعر بالعزلة وأنا مع جماعتي في العمل" على أعلى متوسط. واتفق كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين على أقل متوسط حسابي في عبارة "لا يوجد ما يحفزني على المشاركة في أنشطة الكلية المختلفة".

## ٥- غربية الذات

## جدول رقم (٨)

استجابات أفراد العينة حسب متوسطاتها الحسابية لبعد "غربية الذات"

الموظفون			أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم			العبرة
التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	٠.٦٩٨	٢.٥٧	مرتفع	٠.٦٥٩	٢.٤٧	ليست لدي القدرة على احتمال ظروف عملي
متوسط	٠.٧١٠	٢.٢٩	مرتفع	٠.٥٣٠	٢.٧٢	لا رابطة بيني وبين عملي
متوسط	٠.٨٠٨	٢.٢٣	مرتفع	٠.٥٨٩	٢.٦٨	لا أحس بقيمتي الذاتية في عملي
متوسط	٠.٦٤٦	٢.٢٣	مرتفع	٠.٦١٢	٢.٥٨	أحس بعدم أهمية منجزاتي في مسيرة حياتي الوظيفية
مرتفع	٠.٧٤١	٢.٥٤	مرتفع	٠.٦٣٥	٢.٥١	أتردد عندما أتخذ قراراً بنفسني
٢.٣٧ مرتفع			٢.٥٩ مرتفع			المجموع
٢.٣٨ مرتفع			٢.٤٠ مرتفع			إجمالي الأبعاد

يتضح من الجدول السابق توافق أعضاء هيئة التدريس والموظفين في بعد غربية الذات، حيث ظهر المتوسط عندهما مرتفعاً (٢.٥٩)(٢.٣٧) على التوالي. وسجلت عبارة " لا رابطة بيني وبين عملي" لدى أعضاء هيئة التدريس على أعلى متوسط (٢.٧٢). وفي الوقت الذي سجلت عبارة " ليست لدي القدرة على احتمال ظروف عملي" على أعلى متوسط (٢.٥٧) لدى الموظفين، سجلت نفس العبارة على أقل مستوى لدى أعضاء هيئة التدريس (٢.٤٧). أما عبارة " أحس بعدم أهمية منجزاتي في مسيرة حياتي الوظيفية" حصلت على أقل متوسط لدى الموظفين (٢.٢٣).

كما يتضح من الجدول السابق أن الاغتراب الوظيفي بالجامعة مرتفع، سواء على مستوى أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين، حيث ظهر المتوسط لدى أعضاء هيئة التدريس (٢.٤٠) والموظفين (٢.٣٨).



ويمكننا ترتيب أبعاد الاعتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حسب متوسطاتهم من الأعلى فالأقل على النحو التالي:

١- العزلة (٢.٦١).

٢- غربة الذات (٢.٥٩).

٣- فقدان المعايير (٢.٥٢).

٤- انعدام المعنى (٢.٤٩).

٥- انعدام القوة (١.٧٩).

وقد اختلف هذا الترتيب عند الموظفين على النحو التالي:

١- العزلة (٢.٥٧).

٢- فقدان المعايير (٢.٤٨).

٣- غربة الذات (٢.٣٧).

٤- انعدام المعنى (٢.٣٠).

٥- انعدام القوة (٢.٢٢).

**ثالثاً: وصف وتحليل علاقة العدالة التنظيمية بالاعتراب الوظيفي**

حُسب معامل بيرسون بين أبعاد العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي

لمعرفة العلاقة بينهما كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٩)

معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي

الاعتراب الوظيفي					العدالة التنظيمية
غربة الذات	العزلة	فقدان المعايير	انعدام المعنى	انعدام القوة	
** -٠.٣٦٩-	** -٠.٣٢٩-	** -٠.٣٤٤-	** -٠.٤١٩-	* -٠.٢٦٤-	العدالة التوزيعية
** -٠.٤١٨-	** -٠.٣٥٤-	** -٠.٣٨٢-	** -٠.٤٠٦-	* -٠.٢٢٤-	العدالة الإجرائية
* -٠.٢٣٤-	** -٠.٣٩٣-	** -٠.٤٠٨-	-٠.٢٢٠-	** -٠.٣١٢-	العدالة التفاعلية

(\* تعني أن هناك ارتباطاً معنوياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

(\*\* تعني أن هناك ارتباطاً معنوياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

تعتبر معطيات الجدول السابق عن وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية ( بعد العدالة التوزيعية - بعد العدالة الإجرائية - بعد العدالة التفاعلية) وبين أبعاد الاغتراب الوظيفي ( بعد انعدام القوة - بعد انعدام المعنى - بعد فقدان المعايير - بعد العزلة - بعد غربة الذات ).

### مناقشة النتائج

فيما يلي مناقشة لما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرها وفقا لأسئلتها:

**مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين والموظفين داخل الكلية؟**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى العدالة التنظيمية بشكل عام يختلف من أعضاء هيئة التدريس عن الموظفين، حيث ظهر لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعا، في حين ظهر لدى الموظفين متوسطا. وقد جاء بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى وبعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية وبعد العدالة التفاعلية في المرتبة الأخيرة لدى كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وقد يعزى ذلك إلى بعض الزيادات البسيطة التي حدثت في مرتبات أعضاء هيئة التدريس مقارنة بالموظفين الذين لم يحصلوا على مثلها، كما أن انخفاض العدالة التفاعلية وبقائه في المرتبة الأخيرة، سيفسر فيما بعد ارتباطه بارتفاع الاغتراب الوظيفي، والذي من مظاهره وأبعاده العزلة الاجتماعية.

ويتفق هذا التحليل مع نظرية التبادل الاجتماعي، حيث قيم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ما يأخذونه من فوائد ومكافآت وما يعطونه من التزامات وتكاليف، فجاء مستويات العدالة عندهم مرتفعة مقارنة بالموظفين الذين وجدوا أن التبادل المادي وغير المادي من وظائفهم جاء في غير

صالحهم. وهذا يؤكد أيضا صحة نظرية آدمز، حيث إن مقارنة موظفي الكلية أنفسهم بغيرهم لم تكن في صالحهم فجاءت نتائجهم متوسطة.

أما نظرية حساسية العدالة فجاءت صحة قضاياها من خلال سؤال عينة الدراسة على عبارة " أشعر بالرضا التام في عملي عندما" حيث أجاب (٧٠.٩%) من أعضاء هيئة التدريس بـ " يتساوى أجري مع مجهودي" بينما أجاب (٢٢.٨%) على " يزيد مجهودي على أجري" وأجاب (٦.٣%) على "يزيد أجري على مجهودي". أما نتائج الموظفين فاختلقت عن ذلك، حيث استحوذت عبارة " يتساوى أجري مع مجهودي" على (٦٢.٩%) بينما حل في المرتبة الثانية عبارة "يزيد أجري على مجهودي" على (٢٢.٩%) وكانت نسبة (١٤.٣%) من نصيب " يزيد مجهودي على أجري".

وتتفق هذه النتيجة الإجمالية، مع دراسة (العمرى & عيسى، ٢٠١٠) وتختلف مع دراسة (العلي & متلع، ٢٠١٦). وتعتبر هذه النتيجة عن عدم تحقق الفرض الأول والذي مؤداه "تعد درجة العدالة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين والموظفين داخل الكلية متوسطة".

**مناقشة السؤال الثاني: ما درجة الاعتراب الوظيفي لأعضاء هيئة**

**التدريس والمعاونين والموظفين داخل الكلية؟**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى الاعتراب الوظيفي داخل الكلية متوسط، سواء لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو للموظفين. وقد يعزي الشعور بقدر من العجز والعزلة وفقدان المعايير إلى الروتين المسيطر على الأعمال الإدارية داخل الكلية، بجانب العديد من القوانين التي قد تعرقل الأداء.

وتؤكد هذه النتيجة صحة نظرية ماكس فيبر عن البيروقراطية وكونها من مصادر الاعتراب الوظيفي والمسببة له، حيث ظهر الاعتراب بدرجة أعلى لدى الموظفين وذلك طبقا لما يراه ماكس فيبر أن القوانين

والأوامر المختلفة والمتعددة والتي لا بد للموظف من تطبيقها تسهم وبدرجة كبيرة في شعوره بالاعتراب عن عمله.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشوا، ٢٠١٣) ودراسة (المطيري، ٢٠١٦).

وتختلف مع دراسة (Ronald, 2001) ودراسة (دعير & العضالية، ٢٠٠١) ودراسة (أبوسمرة، ٢٠١٤). وتعتبر هذه النتيجة عن تحقق الفرض الثاني والذي مؤداه "يعد الاعتراب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين والموظفين داخل الكلية متوسطة".

**مناقشة السؤال الثالث: ما العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي داخل الكلية؟**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي علاقة ارتباطية عكسية، فعندما يشعر الفرد بالعدالة التوزيعية داخل العمل وعدالة الإجراءات وعدالة العلاقات بينه وبين من حوله، يقل عنده الشعور بالعجز ويقل معها العزلة التي ترتبط بغربة الذات ويشعر معها الفرد بوجود قدر من المعايير الحاكمة للأمور داخل العمل.

وقد يعزي ذلك إلى الارتباط القوي السالب بين الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية من جهة (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة المعاملات والتفاعلات) وبين أبعاد الاعتراب الوظيفي من جهة أخرى (انعدام القوة وانعدام المعنى وفقدان المعايير والعزلة الاجتماعية وغربة الذات) حيث بوجود عدالة التوزيع تتلاشى فقدان المعايير وانعدام المعنى والقوة، وحيث وجدت المعاملات الطيبة العادلة تتلاشى العزلة الاجتماعية والعزلة النفسية. فظهرت العزلة وغربة الذات كترتيب أولي ممثلاً للاعتراب الوظيفي، وفي

المقابل ظهرت العدالة التفاعلية كبعد أخير ممثلاً للعدالة التنظيمية، مما يبرهن هذه النتيجة ويؤكدها.

وتتفق بذلك هذه الدراسة مع الدراسات التي تناولت تلك العلاقة كدراسة (نجم، ٢٠٠١) ودراسة (Merkhe, 2015) ودراسة (Veysel Okcu, 2015) ودراسة (Jamileh Mahdi Zadeh et al., 2016). وتعتبر هذه النتيجة عن تحقق الفرض الثالث والذي ينص على "هناك علاقة عكسية بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي".

### توصيات الدراسة:

- على الرغم من أن نتائج الدراسة قد أشارت إلى أن درجة العدالة التنظيمية مرتفعة، عند أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم إلا أنها كانت قريبة من الحدود الوسطى كما عند الموظفين، الأمر الذي يستدعي من القيادات الجامعية التعاون لرفع مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة من عدالة توزيعية وإجرائية وتفاعلية.
- عمل ندوات ودورات تدريبية في العدالة التنظيمية بأبعادها داخل الجامعة للرفقي بمستوى العدالة توعية وسلوكاً.
- ضرورة تحسين مستوى الأجور والمكافآت والعلوات التي يحصل عليها العاملون داخل الكلية.
- العمل على تخفيض درجة الشعور بالاعتراب الوظيفي داخل الكلية، من خلال سهولة قنوات الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات وأخذ آراء الأفراد بعين الاعتبار.
- إن العلاقة الارتباطية العكسية القوية بين العدالة التنظيمية والاعتراب الوظيفي، ترسل إشارات واضحة لقيادات الجامعة مفادها أن الاهتمام بالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة يسهم بلا شك في

تقليل معدلات الاغتراب الوظيفي ومشكلاته العديدة، الأمر الذي يعود بالنفع على الجامعة وجودة العملية التعليمية.

- ضرورة الاهتمام بإجراء العديد من الأبحاث التي توضح أبعاد العدالة التنظيمية المتنوعة وارتباطها بالعملية التعليمية داخل الجامعة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- (١) أبوorman، محمد عبدالرزاق، أماني عبد الحفيظ الزيادات و دعاء ناصر العطيّات. ٢٠١٦. "أثر ضغوط العمل في مستوى الإعتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الإسراء : دراسة حالة". دراسات - العلوم الإدارية (الأردن مج ٤٣ ملحق: ٤٧٥-٩٥.
- (٢) أبوسمرة، محمود، شعبيات، ابو مقدم، ٢٠١٤. "الاعتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل". مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ٣٤(٢): ٥٣-٧١.
- (٣) أبوسمعان، محمد ناصر راشد ويوسف عبد عطية بحر. ٢٠١٥. "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة". كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (٤) إسكندر، ساجدة مراد وسعاد أحمد مولى. ٢٠١٥. "العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بالشعور بالإحباط من وجهة نظر المعلمين والمعلمات". مجلة آداب البصرة - كلية الآداب - جامعة البصرة - العراق ع ٣٤٣: ٦٩-٨٤.
- (٥) إسكندر، سوزي رعوف. ٢٠٠٧. "تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم". مجلة البحوث الإدارية - مصر مج ٢٥ ع ١١٥٤: ٣-٥٤.
- (٦) البشباشة، سامر عبدالمجيد. ٢٠٠٨. "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية". المجلة الأردنية في إدارة الاعمال (الأردن) مج ٤ ع ٤٢٧-٦١.

- (٧) الشمري، ذهب بنت نايف،. ٢٠١٥. "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الأداء السياقي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل دراسة تقويمية". مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر ع٣٩، ج١٨٠:٤-٢١٥.
- (٨) الشوا، أحمد. ٢٠١٣. "الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الاستقلال". مجلة البحث العلمي في التربية - مصر ع ١٤، ج ٤:٣٩٧-٤٣٠.
- (٩) الصرايرة، أكثم. ٢٠٠٥. "مظاهر الاحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية". دراسات - العلوم الإدارية (الأردن مج٣٢ ع٢٩٨:٢-٣٢٧).
- (١٠) الصنيع، صالح بن ابراهيم. ٢٠٠٢. "الاغتراب لدى طلاب الجامعة دراسة مقارنة بين الطلاب السعوديين والعمانيين". رسالة الخليج العربي - السعودية س٢٢ ع١٣:٨٢-٦١.
- (١١) العامري، تغريد بنت سالم و محمد بن عثمان الثبتي. ٢٠١٦. "دور العدالة التنظيمية في الحد من الاحتقان التنظيمي من وجهة نظر منسوبي جامعة تبوك". عالم التربية - مصر س١٧ ع١٥٣:٩٠.
- (١٢) العزاوي، سامي فياض. ٢٠١٠. "الاغتراب الوظيفي وأثره في الإنتاج العلمي : دراسة حالة في الجامعات الأردنية. المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني). المنظمة العربية للتنمية الإدارية - سلطنة عمان، مسقط.
- (١٣) العسال، رنا محمد مصطفى وخالد العمري. ٢٠٠٩. "الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم و علاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري مدارسهم". رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا، جامعة عمان العربية، الأردن.



- (١٤) العقلة، ريماء. ٢٠١١. "العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء المدرسين وسبل تحسينها". رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك.
- (١٥) العلي، عدنان عبدالرحمن ومشعل خميس متلع. ٢٠١٦. "واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية : دراسة استطلاعية". مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية - جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر ع١٠٥:١٥-٥٩.
- (١٦) العمري، أيمن أحمد وريد قاسم محمد عيسى. ٢٠١٠. "النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية". مجلة اتحاد الجامعات العربية - الأردن ع٥٦:١٨٣-٢١١.
- (١٧) العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبد الله وعادل خير الله ناصر بن عبدالله. ٢٠١٠. "أثر العدالة التوزيعية والاتصالات التنظيمية وعبء العمل كمتغيرات وسيطة في علاقة الرضا الوظيفي بالانتماء التنظيمي". مستقبل التربية العربية - مصر مج١٧ ع١٩٩:٦٦-٢٥٨.
- (١٨) الكنعان، حمود بن صالح. ٢٠١١. "تحديد العوامل المفسرة للعلاقة بين المستوى التنظيمي ومستوى الاعتراب الوظيفي". مجلة العلوم الاجتماعية - الكويت مج٣٩ ع١٠٥:١-٥٦.
- (١٩) المطيري، عزيزة مفرح فرحان. ٢٠١٦. "الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة". التربية (جامعة الأزهر) - مصر ع١٦٨ ج٣:٤٦٥-٥١٢.
- (٢٠) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. ٢٠٠٣. "أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي علي دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية". المجلة

العلمية التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا الملحق الثاني،  
العدد الثاني.

(٢١) حلمي، إجلال إسماعيل. ١٩٩٣. "الاغتراب الاجتماعي بين الشباب في  
مجتمع الإمارات: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة  
الإمارات." شؤون اجتماعية - الإمارات مج ١٠ ع ٤٠:٥٠-٤٠.

(٢٢) حيدر، معالي فهمي. ٢٠٠٥. "العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة  
التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواظبة التنظيمية دراسة تطبيقية."  
مجلة التجارة والتمويل ( كلية التجارة - جامعة طنطا ) - مصر  
ع ٤٣:٢-٧٠.

(٢٣) خلف، جمعة جاسم. ٢٠١١. "أبعاد الاغتراب المؤسسي عند جماعات  
العمل : دراسة ميدانية في مصنعي ألبن الموصل والأثاث الجاهز."  
مجلة دراسات موصلية - مركز دراسات الموصل بجامعة الموصل -  
العراق مج ١٠ ع ٤٥:٣٣-٧٢.

(٢٤) درادكة، أمجد محمود محمد. ٢٠١٤. "العدالة التنظيمية لدى القادة  
التربويين في جامعة الطائف وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء  
هيئة التدريس." مجلة البحث العلمي في التربية - مصر ج ١  
ع ١٥:٠٧٠-٤٨.

(٢٥) دروازة، سوزان صالح وديما شكريم القواسمي. ٢٠١٤. "أثر مناخ  
العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية -  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية." المجلة الأردنية في  
إدارة الأعمال (الأردن) مج ١٠ ع ٢٩٧:٢-٣١٦.

(٢٦) دعير، ناصر بن حسن بن محمد آل وعلي محمد العضايلة. ٢٠٠١.  
"أثر العوامل التنظيمية والشخصية على الاغتراب الوظيفي لدى  
موظفي الإدارات الحكومية بمنطقة الجوف في المملكة العربية

- السعودية". رسالة ماجستير رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- (٢٧) رشيد، مازن بن فارس. ٢٠٠٤. "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي". المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت) مج ١١ ع ٩: ١-٣٦.
- (٢٨) سلطان، سوزان أكرم. ٢٠٠٦. "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- (٢٩) شاهين، محمد عبدالنواب البكري. ٢٠٠٤. "الدعم القيادي وعلاقته بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموجرافية والوظيفية". المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر مج ٢٨ ع ٣٢٥: ٤-٥٥.
- (٣٠) شطناوي، نواف موسى وريما محمود العقلة. ٢٠١٣. "العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك و علاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها و سبل تحسينها". مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين مج ١٤ ع ٤٦٩-١٠٢.
- (٣١) عبداللطيف، سعيد بدرسعد. ٢٠١٦. "استخدام الإنحدار اللاخطي في قياس تأثير أبعاد الإغتراب الوظيفي على الإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية بالقطاع الصحي لمحافظة الطائف". إدارة الاعمال - مصر ع ٤٣٤: ١٥٢-٥٩.
- (٣٢) عواد، عمرو محمد أحمد. ٢٠٠٣. "تحليل أبعاد العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية". مجلة البحوث الإدارية - مصر مج ٢١ ع ١٢٤: ١-٤٦.
- (٣٣) لطفي، طلعت إبراهيم. ١٩٩٤. "بيتر بلاو ومدى إسهامه في تطور نظرية التبادل الاجتماعي". المجلة العربية للعلوم الإنسانية -الكويت مج ١٢ ع ١١٤: ٤٦-٣٩.

- (٣٤) محمد، علي حسين. ٢٠٠٢. "استخدام مدخل العدالة التنظيمية في تحديد نتائج الممارسات الإدارية التقليدية : دراسة تطبيقية." *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر* ع٢١:١-١٥١.
- (٣٥) مقابلة، عاطف يوسف، سليمان محمد الطراونة وباسم عليم حوامدة. ٢٠١٢. "مستوى الاغتراب الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظرهم." *مجلة جرش للبحوث والدراسات - الأردن* مج١٤ ع٢٣:٢-٤٠.
- (٣٦) نجم، عبد الحكيم أحمد. ٢٠٠١. "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب في العمل: دراسة تطبيقية." *المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر* ٢٥(٢):٣٢١-٤٨.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1) Adnan Ceylan and Seyfettin Sulu. 2011. "Organizational Injustice and Work Alienation." *Ekonomie a management* 2:65-78.
- 2) Arzu Serta, Meral Elçib, Tanyeri Usluc and İrge Şenerd. 2014. "The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress." Paper presented at the 10th International Strategic Management Conference.
- 3) Başar, Ufuk. 2015. "Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification." *Educational Sciences: Theory & Practice* 15(1):45-59.
- 4) Buluc, Bekir and Ahmet melih güneş. 2014. "Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment in Primary Schools." *Anthropologist* 18(1):145-52.
- 5) ÇELİK, Mücahit and Mehmet Saritürk. 2012. "Organizational Justice and Motivation Relationship: The Case of Adiyaman University." *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl 11 Sayı: 21 Bahar:353-82*

- 6) Hofmans, Joeri. 2012. "Individual Differences in Equity Models." *Psicológica* 33:473-82.
- 7) Holthausen, Jannik. 2013. "Scientific Review of the Social Exchange Theory and Its Contribution to Solving Purchasers' Decision Making Issues." Paper presented at the 1stIBA Bachelor Thesis Conference, Netherlands.
- 8) Huseman, Richard C., John D. Hatfield And Edward W. Miles. 1987. "A New Perspective on Equity Theory:The Equity Sensitivity Construct." *Accidemy of Management Review* Vol. 12, No. 2:222-34.
- 9) Jamileh Mahdi Zadeh, Mehdi Kahouei, Omran Cheshmenour and Sajjad Sangestani. 2016. "Work Ethics, Organizational Alienation and Justice among Health Information Technology Managers." *Mater Sociomed* 28(3):224-28.
- 10) Junqi Shi, Han Lin and Lei Wang. 2009. "Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Justice." *social behavior and personality* 37.٢٢-٢٠٩:(٢)
- 11) Lee, Eunhui. 2007. "The Effects of Equity Sensitivity and Personality on Transformational Leadership Behavior." science in human resource management, the university of texas at arlington.
- 12) Lunenburg, Fred C. 2011. "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations." *international journal of management, business, and administration* volume 15, number 1:1-6.
- 13) Lytkina, Ekaterina. 2015. "Anomie and Alienation in the Post-Communist Area: A Reapplication of the Middleton Scale in Russia and Kazakhstan." *National Research University Higher School of Economics* 32:20-53.
- 14) Merkhe, Janet Sulaiman Solaqa. 2015. "The Impact of Perception of Organizational Injustice on Work Alienation." Business Administration, The Middle East University, Amman.

- 15) Mirza Muhammad Azeem, Muhammad Abrar, Mohsin Bashir and Ali Zubair. 2015. "Impact of Organizational Justice and Psychological Empowerment on Perceived Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour ". *American Journal of Industrial and Business Management* Vol.5 No.5:272-80.
- 16) Nihat Kaya, Samet Aydin and Ozgur Ayhan. 2016. "The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave." *American Journal of Industrial and Business Management* Vol.06 No.03:249-58.
- 17) Nisha Nair and Neharika Vohra. 2012. "The Concept of Alienation:Towards Conceptual Clarity." *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 20 25-50.
- 18) Or Shkoler and Aharon Tziner. 2017. "The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotionalintelligence in the Relationship between Organizational Justiceand Work Misbehavior." *Journal of Work and Organizational Psychology* 33:157-64.
- 19) Ronald, Strickland. 2001. "Nothing That Is Human Is Alien to Me: White.John . Aliens among Us-a Ufo Conspiracy Hypothesis in aReligious Mode.". *American University* 6:30-40.
- 20) San qing Wu and Jia Xiao. 2014. "Organizational Justice as Mediator of the Discretionary Human Resource Practice-Organizational Citizenship Behavior Relationship :Evidence from Enterprises in China." *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* Vol.02 No.04:173-81.
- 21) Shehada, Mohammad and Nema Khafaje. 2015. "The Manifestation of Organizational Alienation of Employees and Its Impact on Work Conditions." *International Journal of Business and Social Science* 6 No.2:82-86.
- 22) Tayyaba Akram, Shen Lei , Muhammad Jamal Haidera, Syed Talib Hussaina and Lilian Consuelo Mustelier Puiga. 2017. "The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing:

Empirical Evidence from the Chinese Telecommunications Sector." *Journal of Innovation & Knowledge* 2:134-45.

- 23) Veysel Okcu, Mehmet Sabir Cevik, Naman Bakac. 2015. "Relation between the Organizational Justice Perception and Work Alienation of Secondary School Teachers." *international journal of academic research* Vol. 7. No. 4.(213-225).