

“دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز” دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

إعداد الأساتذة: بومدين محمد¹ بومدين حسين² بن شعيب نصرالدين³

Abstract

The objective of this study is to determine the role of organizational justice in achieving superior university performance in a sample of teaching in the college of economics –university of Tlemcen.. To achieve the goals of this study, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 90 subjects. (Spss) program was used by utilizing a group of statistical means such as; descriptive statistical measures, simple regressions analysis, analysis Pearson s correlation matrix, stepwise regression analysis.

The most important results of this study are as follows:

- The study showed that there is a medium degree of organizational justice and superior university performance
- There is a statistically significant relationship between the organizational justice and superior university performance
- There is a statistically significant effect of organizational justice upon superior university performance

In the light of research finding .researchers developed a set of recommendation and proposals

Key words: organizational justice. Superior university performance. Tlemcen University

1 أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان

2 أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان

3 أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز في عينة من الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد بجامعة تلمسان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وتم اختيار عينة بلغ تعدادها 80 مفردة , وتم الاعتماد على الرزنامة الإحصائية SPSS للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة مستخدمين مقياس الإحصاء الوصفي تحليل الانحدار البسيط معامل ارتباط بيرسون معامل تحليل الانحدار التدريجي

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- أظهرت الدراسة على وجود عدالة تنظيمية وأداء جامعي متميز بدرجة متوسطة
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز
 - وجود اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الأداء الجامعي المتميز
 - على ضوء الدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات
- الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الأداء الجامعي المتميز، جامعة تلمسان

مقدمة

يشهد التعليم الجامعي في كافة دول العالم اهتماما كبيرا وتطورا مستمرا نحو الأفضل لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع وخصائص العصر العلمي والتقني، وبناء على ذلك فإنه ينظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور المتميز الذي يؤديه في تقدم المجتمعات وتنميتها ليس فقط في مجال تدريب الكفاءات لصون وتعزيز البنى الأساسية للديمقراطية وإعداد الطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية وإنما لبناء القدرات في ميدان التفكير النقدي والابتكار والاكتشاف في فضاء علمي له إشعاع حضاري واجتماعي في مجالات التعليم المختلفة التربوية والعلمية والمهنية، يزداد على ذلك فإن قضية تقييم النوعية وتوكيدها وضبطها في التعليم العالي قد أصبحت تشكل قضية مركزية خلال السنوات القليلة الماضية، بسبب إدراك العلاقة بين جودة هذا التعليم والنمو الاقتصادي

من جهة ، والتنمية الشاملة والمتكاملة والمستدامة من جهة أخرى، وذلك نظرا للدور الفعال المتوقع أن يؤديه خريجو التعليم العالي في المجتمع الذي يشهد تحولات جذرية في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمعلوماتية والتكنولوجية والإدارية.

ولكن يواجه التعليم العالي اليوم في الجزائر وكغيرها مع الدول النامية والعربية انتقادات من أطراف عدة باعتباره ما زال دون غيره من الدول المتقدمة ففي التصنيف كيو إس العالمي للجامعات¹ (QS 2014) لم تضمن الجامعات الجزائرية أي مكانة في التصنيف الذي وضع فيه 700 جامعة عبر العالم للتنافس ولم تحافظ الجزائر حتى على المراتب الأخيرة مثلما كانت عليه في تصنيفات عالمية متشابهة.

وتأتي هذه الورقة البحثية كمساهمة بالارتقاء بمستوى جودة التعليم العالي بتوظيف دور العدالة التنظيمية باعتبارها أحد المكونات الأساسية للمنظمة المبحوثة لما لها من دور أساسي في سلوكيات العمل من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد العاملين على تحقيق أهداف الجامعة وتحليل اثر العدالة التنظيمية في الأداء المتميز ككيان وظيفي تحكمها مجموعة ضوابط وعمليات إدارية وتنظيمية كما تتخللها منظومة أنشطة عاملة يجمعها على تحقيق أهداف حيوية. ولتحقيق ذلك ولتأطير مشكلة البحث وفق المنهج العلمي تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما المقصود بالعدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز؟
- ما مستوى أهمية متغيرات البحث في الكلية المبحوثة؟
- ما طبيعة العلاقة المتبادلة بين عناصر العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز في الكلية المبحوثة؟
- هل يؤدي تعزيز العدالة التنظيمية في الكلية المبحوثة إلى زيادة فاعلية الأداء الجامعي المتميز؟

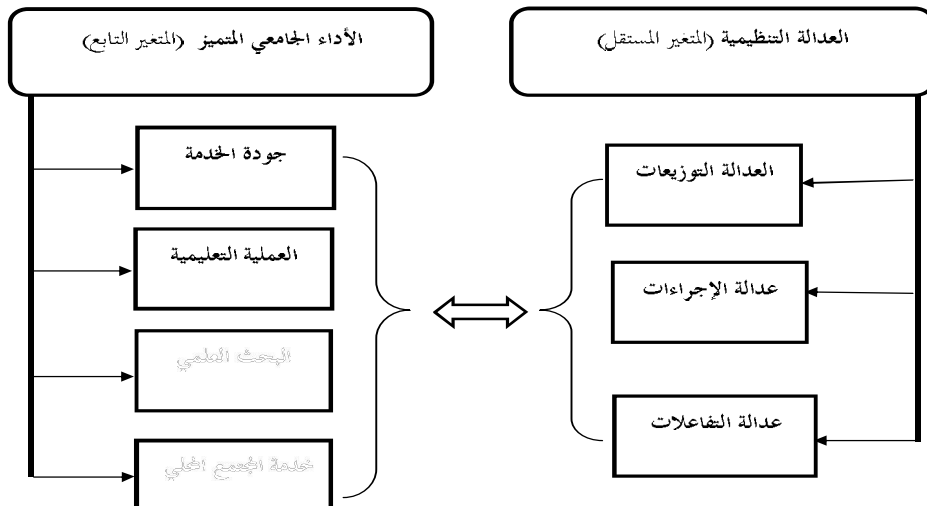
وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستقصاء الذي وضعه Moorman 1991 والذي اتبعه العديد من الدراسات منها دراسة COLQUIT 2001 في مجال العدالة التنظيمية

أما متغيرات الأداء الجامعي المتميز فإننا اعتمدنا على الاستقصاء الذي وضعه Bonser 99 والذي تم اختيار أربعة متغيرات منه الأكثر ملائمة لطبيعة البحث. وقد توصلنا من خلال الأدب النظري الخاص بموضوع هذه الدراسات إلى بناء أداة تتضمن 16 فقرة تمثل متغيرات العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة موزعة على ثلاثة مجالات هي: عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعلات بالإضافة إلى 16 فقرة تمثل متغيرات الأداء الجامعي المتميز (المتغيرات المعتمدة) موزعة على أربعة مجالات هي: تحسين الخدمة المقدمة، العملية التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع.

مجتمع الدراسة

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية المتفرغين من حملة درجة الدكتوراه والماجستير وعددهم (120) أعضاء في حين شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة نظامية (45) عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية بجامعة تلمسان. وقد تم اختيار البحث كون الباحث من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية المذكورة التي تم البحث فيها

النموذج البحث الفرضي:



فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات العدالة التنظيمية ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز. وتتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيعات ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز.
2. توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين عدالة الإجراءات ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز.
3. توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين عدالة التفاعلات ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز.
4. وللإثبات مدى صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS
5. أهمية الدراسة تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهوما إداريا مهما وهو مفهوم العدالة التنظيمية الذي يرتبط كمتغير مستقل بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية ومنها الأداء الوظيفي فضلا على أنها قد تفيد في تكوين إطار متكامل يمكن الاعتماد عليه في تشخيص نقاط القوة والضعف حول العدالة التنظيمية المدركة من قبل الهيئة التدريسية ومستوى الأداء الجامعي ومن تم المساهمة في عملية التحسين والتطوير

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

الوقوف على مستوى العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز في الكلية المبحوثة واختبار وتأثير مستوى إدراك العدالة من قبل الهيئة التدريسية على مستوى أدائهم

واطلاع القيادة الإدارية في الجامعة بأهمية العدالة التنظيمية في جودة الأداء التعليمي الجامعي

قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث

للتحقق من صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقياس البحث تم استخدام معامل ارتباط ألفا (معامل ألفا كرونباخ) وباستخراج المعادلة بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية ب 0.82. وهذا يشير بوضوح على درجة عالية من ثبات الاستبانة وتعد مقبولة إحصائيا وقيم جيدة. لذا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة

الجزء الأول: الإطار النظري للبحث

المحور الأول: العدالة التنظيمية

أولا: العدالة التنظيمية: المفهوم - الأبعاد

بعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية.

وتعود فكرة العدالة التنظيمية بمفهومها الحالي في المؤسسات التعليمية من جامعات ومدارس وغيرها إلى نظرية المساواة التي وضعها¹ (Stacy Adams) في منتصف الستينات من القرن الماضي والتي تنص على أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإن يتساوى المعدلات من وجهة نظره فليس هناك شعور بالظلم أو عدم المساواة، ولكن هذا الشعور لعدم المساواة يحدث في حالة عدم تساوي المعدلين، مما يولد شعورا بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفع الفرد يعمل بشيء ما وذلك للتخلص من هذا التوتر.

1 - نواف تظناوي: «مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد 14 العدد 2013/12/4 جامعة اليرموك، د ص 73.

- و يلاحظ لنظرية العدالة عند آدم ثلاث خطوات هي:
- سعي الأفراد نحو علاقات عادلة فيما بينهم.
- عندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فإنه عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن
- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب .

إلا أن النظرية السابقة تعرضت لانتقادات عديدة تركزت حول عجزها عن تقديم صورة متكاملة وشاملة لعملية العدالة التنظيمية، لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولاً للعدالة التنظيمية، فجرت الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بدايتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور أبعاد جديدة للعدالة التنظيمية خاصة في عقد التسعينات من القرن العشرين¹ الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات والتعقيدات الكبيرة التي طرأت على بيئة الأعمال والتي أدت إلى تغيير العديد من مفاهيم العمل والعمالة في المنظمات الحديثة. وتعرف إجرائياً بأنها درجة إدراك عضو هيئة التدريس لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل رؤسائه من خلال مقارنة ما قدمه من جهد في مجال عمله وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومر دودية جهود نظرائه من أعضاء هيئة التدريس، وتقاس أيضاً بالدرجة الكلية للاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة الخاصة بالعدالة التنظيمية التي أعدها الباحث .

1 - ترجمة رشدي عبد اللطيف دادي جامعة غزة

Niehhof Moorman : "Justice as a mediator of the relations ship between methods of monitoring and organizational citizen ship behavior "Academy of management, vol 36, 1993 pp 527- 556

ثانيا: أبعاد العدالة التنظيمية:

لقد تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور العدالة التوزيعية حيث ينزع الأفراد إلى تقييم توزيع المخرجات وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة ثم بعد ذلك بدأ التركيز على عملية العدالة نفسها بصرف النظر عن مخرجاتها أي التركيز على إجراءات اتخاذ القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية أي أن المحدد الأساسي لإدراك عدالة هذه القرارات على تصورات الأفراد تجاه العدالة التنظيمية هو الطريق أو المسلك الذي من خلاله تم الوصول إلى مضمون ونوعية القرار وبناء على ذلك فإنه يمكن تقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية هي Noorman عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات.

1. عدالة التوزيع:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات، وقد كانت القضايا المتعلقة بالرواتب وشعور العاملين بعدالتها موضوعا لدراسات مبكرة في العدالة التوزيعية، إلا أن الدراسات الحالية امتدت لتشمل كافة المخرجات أي بمعنى آخر درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة، وفي حالة شعور العاملين بعدم حصولهم على حصة عادلة يؤدي إلى الشعور بالقلق وجعل بيئة العمل غير ملائمة نتيجة عدم العدالة في تخصيص المكافآت كما حدد organ ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي قاعدة المساواة والنوعية والحاجة.

2. عدالة الإجراءات:

إذا كانت العدالة التوزيعية هي دالة للقيمة الاقتصادية للموارد المستلمة فإن العدالة الإجرائية تركز على نزاهة وحيادية الإجراءات والقوانين التي يتم من خلالها توزيع

المدخلات والمخرجات على العاملين في المنظمة وقدم الباحثان wallcet and thibaut بحث يقوم على فكرة أن الأفراد العاملين يميلون لتقبل القرار أو الإجراء واعتباره عادلا عندما يشاركون في صنعه، وأكدوا أنه في المواقف التي يكون بها صراع فإن عدالة المخرجات لتتأجج القرار تتحقق من خلال نظام إجراءات إدارية يكفل لأطراف النزاع درجة معينة من التحكم في هذا القرار من خلال توفير فرصة للدفاع عن مواقفهم، وتقديم أدلتهم قبل اتخاذ القرار.

وقد حدد Leventhal المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الآتية:¹

- 1- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص الاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- 2- قاعدة الأخلاقية: أي أنه يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- 3- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- 4- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- 5- قاعدة الدقة: بناء على القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
- 6- قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع أفراد وبدون استثناء وفي كل الأوقات أما Niehhof Moorman فقد حدد مكونات الإجراءات في ثبات ودقة الإجراءات وصحة وواقعيتها وعدم التحيز في تطبيقها.

1 - Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et autres: "le comportement organisationnel » 1^{er} 2dition, éd BOEK University, 2006, P 34.

3. عدالة التعاملات:

وهي تعني مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية ويؤثر ذلك بشكل كبير على الشعور بالعدالة لذوي هؤلاء الموظفين وإن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:¹

- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعرهم وحفاظهم على كرامتهم.

- التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

وإجمالاً فإن عدالة التعاملات هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة [الإنسانية والتنظيمية] التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات.

وخلاصة هذا المحور فإن مفهوم العدالة الشخصية من المفاهيم النسبية بمعنى آخر الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرداً على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات وأن أبعاد العدالة، التنظيمية المتمثلة في العدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض لذا فالحديث عن أي منها دون الحديث عن الآخر أمر غير ممكن من الناحية العملية.

1 محمد الخشرد: «دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور»، مجلة جامعية دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26 عدد 2 2010.

المحور الثاني: الأداء الجامعي المتميز

أولاً: الأداء الجامعي المتميز - المفهوم، الأبعاد

يعد السعي لتميز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية ودراسة في مجال الإدارة حيث أصبحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيق لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسساتي خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وتعدد الأساليب الإدارية الحديثة. لقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل لجمع عناصر ومقومات بناء التنظيمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد والمناخ للأطراف الفاعلة في المنظمة ويتطلب تحقيق الأداء المنظمي المتميز أنجاز مهمتين رئيسيتين:

- إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فعال
- قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب إستراتيجيتها.

ويقصده إجراء أن الأداء الذي يساعد مؤسسات التعلم العالي على الاستغلال الجيد والمتفوق لمواردها وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة وهذا بغرض تمييز وتعظيم الاستفادة منها مما يمكنها من أن تصبح واحدة من أفضل الكليات والجامعات في مجال نشاطها.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء المتميز في الكلية:

تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في قياس المفهوم ومؤشرات قياسه على أساس تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الجهات المرتبطة بها بما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء وتحديد أهميتها ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية

عن المنظمة¹ لذلك يختلف الباحثون في تحديدهم لمؤشرات قياس الأداء وهذا لا يمنعنا من استعراض مجموعة من المؤشرات التي اتفق خبراء التعليم العالي على اعتمادها وتعتبر من الوظائف الرئيسية للجامعات الحديثة وهي التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتحسين الخدمة كرابط بينهما، وهذه الوظائف مترابطة ومتكاملة ويصعب فصل إحداها على الأخرى.

1. العملية التعليمية:

تعد وظيفة التدريس الجامعي الركيزة الأساسية للعملية التعليمية بل محورها الأساس ، والعامل الرئيس في نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها التي من أجلها أنشئت وأكثرها فاعلية في إعداد الطلبة للحياة المستقبلية، إذ تزودهم بالمعارف التخصصية والاتجاهات السلوكية الايجابية والقيمية وكل المهارات العلمية والعملية اللازمة لتأهيلهم كي يصبحوا أعضاء فاعلين في خدمة المجتمع، إن مقياس تفوق الجامعة يعتمد على امتلاكها لأعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيلاً عالياً، متوفرة لهم جميع الظروف والإمكانات، من جو أكاديمي ملائم وخدمات مختلفة تساهم في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها كي تكون قادرة على تلبية حاجات التنمية الشاملة ومتطلبات العصر من مواجهة التحديات الحاضرة والمستقبلية بكل ما تحمله من تطورات علمية وتقنية وغير ذلك وحل المشكلات وتعزيز إدراكهم بأهمية القيمة العالية للأداء الجامعي بالإضافة إلى إعطائهم فرص التميز والاستغلال الأكاديمي. والعمل على زيادة مستويات الخبرة المعرفية والتجريبية ذات القيمة العالية الموجودة عندهم من خلال تمكينهم وإشراكهم في صنع القرار

2. تحسين الجودة المقدمة

يقصد بتحسين الجودة إجراء التحسين المستمر على جودة الخدمات التعليمية بكل أبعادها كالسرعة في الأداء أو مزيداً من المزايا والسمات للخدمة أو ثقة وتوافق أو متانة وجمال أو جودة مدركة. وتعتمد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة على الجهود المشتركة لجميع الأفراد العاملين في التحسينات المستمرة التي تمكن المنظمة من استخدامها في

1 - محمد حمزة الحيوري: «جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الرابع والثلاثون 34- 2013 ص 180.

تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين من خلال تطوير الإجراءات الكفيلة بالعناية الدقيقة للوصول إلى الجودة العالية لمخرجاتها وتحقيق رضا جميع الأطراف¹.

3. البحث العلمي:

وذلك بالعمل على تشجيع الأبحاث العلمية ذات الأولوية الوطنية عن طريق الإسهام في ربط البحث العلمي باحتياجات قطاع الإنتاج والخدمات ومنحهم الثقة بقدرة الجامعة على تقديم الحلول لمشاكلهم التكنولوجية أو الإدارية، وتقديم تصورات تطويرية جديدة لكل من الحياة الجامعية والبيئة المحيطة وجعلهم شركاء في تشخيص المشكلات البحثية أي بمعنى آخر أن البحث العلمي يعمل على النهوض والرقى بمجالات عمل كل من المؤسسة الجامعية والمؤسسة المجتمعية لما تحدثه ذلك من أثر إيجابي في إطار التنمية المستدامة التي تتأثر مباشرة بتلك الأبحاث إذا ما أحسن إجراؤها تخطيطا وتنفيذا وتقويما، ومن ثم إجراء التعديلات التطويرية عليه.

4. خدمة المجتمع المحلي:

من أولويات أهداف الجامعة بشكل عام وكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية خدمة المجتمعات المحلية التي تعمل فيها عن طريق تقديم الحلول الأكاديمية بواسطة التخصصات والبرامج التي تتوافق مع حاجات هذه المجموعات وكذلك تقديم الاستشارات والتدريب المستمر للمؤسسات والأفراد المحيطين بها كما تشجع هيئة التدريس والموظفين والطلاب على المشاركة في أنشطة المجتمع سواء من خلال المجتمع المدني أو فرق العمل أو اللجان للوقوف على احتياجات المجتمع المحلي.

الجزء الثاني: الإطار التطبيقي للبحث

أولا: وصف متغيرات البحث في ضوء النتائج الميدانية

يتضمن الجزء الثاني من هذا البحث تحليل البيانات وعرض النتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

1 - عماد أبو الرب وآخرون: ضمانات الجودة في مؤسسات التعليم العالي ط1 دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ص 150 2010

1. تحليل الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة

بعد جمع البيانات الشخصية للعينة المبحوثة والتي تتعلق بالبيانات الموجودة ضمن الجدول أدناه تم التوصل إلى جملة من النتائج.

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب البيانات الشخصية

العامل	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	25	55%
	أنثى	20	45%
المؤهل العلمي	ماجستير	34	75%
	دكتوراه	11	25%
الرتبة	أستاذ مساعد ب	10	22%
	أستاذ مساعد أ	25	55%
	أستاذ محاضر ب	05	11%
	أستاذ محاضر أ	03	06%
	أستاذ التعليم العالي	02	04%
من إعداد الباحث بالاستناد إلى الاستبيانات الموزعة			

يوضح الجدول أعلاه الفروقات الحاصلة بين المتغيرات بحسب فئاتها، حيث أن فئة المؤهل التعليمي ماجستير وأستاذ مساعد "أ" جاءت مرتفعة النسب والتكرارات بالقياس مع غيرها من الفئات الأخرى بشكل يعبر عن التوزيع الفعلي لهذا الصنف من هذه الفئات ويعكس مواقعهم العملية في الكلية.

2. تحليل فقرات الدراسة

أ. ما تصورات الهيئة التدريسية في الكلية المبحوثة لأبعاد العدالة والأداء المتميز

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية العدالة التعاملية) والأداء الجامعي المتميز بأبعاده الأربعة (تحسين الخدمة العملية

التعليمية البحث العلمي خدمة المجتمع) لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد كما يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم 2: جدول تبيان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لباعد الدراسة

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
05-01	العدالة التوزيعية	2.69	0.12	2	متوسط
11-06	العدالة الإجرائية	2.61	0.11	3	متوسط
16-12	العدالة التعاملية	2.82	0.12	1	متوسط
16-01	المتوسط الجزئي	2.71	0.10	-	متوسط
20-17	تحسين الخدمة	2.77	0.13	1	متوسط
24-21	العملية التعليمية	2.74	0.13	2	متوسط
28-25	البحث العلمي	2.62	0.11	3	متوسط
32-29	خدمة المجتمع	2.53	0.12	4	متوسط
32-17	المتوسط الجزئي	2.67	0.09	-	متوسط
32-01	المتوسط الكلي	2.69	0.09	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الكلي لأبعاد المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) كان متوسطا حيث بلغ 2.71 وانحراف معياري 0.10 فقد احتل بعد العدالة التعاملية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 0.10 وتلاه في ذلك وفي المرتبة الثانية بعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري 0.12 وجاءت في المرتبة الأخيرة العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي 2.61 وانحراف معياري 0.11 الأمر الذي يشير إلى وجود خلل في هذه الجزئية أكثر من المتغيرين السابقين ويمثل هذا تحديا أمام الإدارة عليها إيلاء الأهمية التي يستحقها بخصوص ضرورة إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في الكلية المبحوثة أما المستوى الإجمالي العام للأداء الجامعي المتميز في الكلية المبحوثة بلغ درجة المتوسطة بدلالة

متوسط إجابات الباحثين على مجمع الفقرات الذي بلغ 2.67 وانحراف معياري 0.09 وفقا لمقياس الدراسة وان الترتيب التنازلي لعناصر الأداء المتميز كانت كما يلي (التحسين الخدمة العملية التعليمية البحث العلمي واخبرا خدمة المجتمع) وهذا يدل على تدني مستوى اهتمامات الكلية المبحوثة في مجال خدمة المجتمع مقارنة مع غيرها من المجالات قد يعود السبب في ذلك إلى مجيء خدمة المجتمع ضمن الأولويات الفرعية بعد الأولوية الرئيسية وهي التدريس والبحث العلمي.

ب. تحليل علاقة الارتباط

و نقصد بها التحقق من صحة فرضيات الارتباط بين متغيرات العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث: التوزيعية، الإجرائية والتعاملية والأداء الجامعي المتميز بأبعاده الأربعة: تحسين الخدمة، الهيئة التدريسية، البحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك باعتماد مصفوفة الارتباط (بيرسون)، المبينة في الجدول أدناه

جدول رقم 03 لمصفوفة الارتباط بين العدالة التنظيمية ومتغيرات الاداء المتميز

معاملات الارتباط					
الأداء الجامعي المتميز	خدمة المجتمع	الأبحاث العلمية	العملية التعليمية	تحسين الخدمة	
0.55 ***	0.19	0.39 ***	0.54 ***	0.56 ***	عدالة التوزيعات
دالة 000	0.19	دالة 0.008	دالة 000	دالة 000	الدلالة
0.42 ***	0.17	0.59 ***	0.37 **	0.21	عالة الإجراءات
دالة 0.003	0.26	دالة 000	دالة 0.01	0.15	الدلالة
0.41 ***	0.28	0.32	0.30	0.43 ***	عدالة التعاملية
دالة 0.005	0.058	0.27	0.30	دالة 0.003	الدلالة
0.57 ***	0.24	0.50 ***	0.48 ***	0.48 ***	العدالة التنظيمية
دالة 000	0.099	دالة 000	دالة 0.01	دالة 0.01	الدلالة
	مستوى معنوية 0.01 مستوى معنوية 0.05				الدلالة

من إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات SPSS

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تعتبر معطيات الجدول رقم 02 عن تحقيق الفرضية الرئيسية الأولى وذلك بوجود علاقة الارتباط ذو دلالة معنوية بدرجة مرتفعة بين العدالة التنظيمية وأبعادها والأداء الجامعي المتميز وأبعاده وقد بلغت قوة العلاقة 57% وهذا بناء على معامل الارتباط، مما يفسر أن تطبيق العدالة التنظيمية واهتمام الكلية المبحوثة لهذا البعد سوف يساهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالأداء الجامعي المتميز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

- اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة

تعتبر معطيات الجدول رقم 02 الموضح لمصفوفة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية ومتغيرات الأداء الجامعي المتميز صحة الفرضيات من عدمها.

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى

يتضح من الجدول على وجد علاقة ارتباط موجبة بين عدالة التوزيع وبين متغيرات الأداء الجامعي، وأغلب علاقات الارتباط دالة معنوية (علاقة ارتباط ب 0.55 ومستوى معنوية 0.000 عدا علاقة عدالة التوزيعات بخدمة المجتمع غير دالة معنوية، ويهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين جرى اختبار معنوية معامل ارتباط بيرسون بمقاييس ت وظهرت النتائج

إن قيمة ت المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.05 وبحدود ثقة 0.95 وهذا يؤكد ضعف العلاقة بين المتغيرين على مستوى هذه الدراسة وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع وخدمة المجتمع وإجمالاً تثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث في مجمل أبعادها إذ بلغت معاملات الارتباط على التوالي

جدول رقم 04: مستويات الدلالة

0,19	0,39	0,54	0,56
غير دالة	دالة	دالة	دالة

وتعني هذه العلاقات أنه كلما كان الاهتمام بعدالة التوزيعات المخرجات على الهيئة التدريسية كالامتيازات والمهام والمسؤوليات بكل عدالة ووفق الجهد الذي يبذله الفرد سينعكس على الأداء الجامعي المتميز للكلية المبحوثة من خلال متغيراتها الأربعة.

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية

يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة الإجرائية والبحث العلمي بواقع 0,59 عند مستوى 1% ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة الإجرائية والعملية التعليمية بواقع 0,37 عند المستوى 5% ووجود علاقة ارتباط غير دالة إحصائياً بواقع 0,21 عند المستويين (5% و 1%) ووجود علاقة ارتباط غير دالة إحصائياً بواقع 0,17، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند المستوى 1% بين متغير العدالة الإجرائية وأبعاد الأداء الجامعي المتميز بـ 0,43 وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للبحث.

وتعني هذه العلاقات عدم الاهتمام بعدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات ودقة الإجراءات بالكلية المبحوثة سوف ينعكس على الأداء الجامعي المتميز وفي نفس الوقت فإن زيادة إدراك الهيئة التدريسية لأهمية البحث العلمي والعملية التعليمية وتحسين الجودة وخدمة المجتمع سوف تزيد من ثقة الإدارة العليا بأهمية العدالة التنظيمية المستخدمة من حيث الإجراءات والأهداف العامة للقرارات المتخذة.

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة

يظهر وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة التعاملية وتحسين الخدمة بواقع 0,43 عند مستوى 5% ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة التعاملية والعملية التعليمية بواقع 0,30 عند مستوى 5% ووجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير العدالة التعاملية والبحث العلمي، ووجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين متغير العدالة التعاملية وخدمة المجتمع عند المستويين (5% و 1%) وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند المستوى 1% بين متغير العدالة

التعاملية وأبعاد الأداء الجامعي المتميز بواقع 0,44 وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة. وتعني هذه العلاقات أن زيادة اهتمام الإدارة العليا بعدالة التعاملات من خلال مدى عدالة التعاملات مع الهيئة التدريسية في الكلية المبحوثة سوف ينعكس على الأداء الجامعي المتميز من حيث الاهتمام بالبحث العلمي وتحسين خدمة الجودة والمسار التعليمي وخدمة المنظمات والمجتمع المدني.

ج. اختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

في المبحث السابق تم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ووجد أن هناك 8 علاقات ارتباط معنوية موجبة، و4 علاقات ارتباط ليست معنوية ومعظمها ($\frac{3}{4}$) يتعلق بالعدالة التنظيمية وأبعادها وخدمة المجتمع المدني ولكن لم يحدد تأثير هذه العلاقات في هذا المبحث سيتم مناقشته نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

- نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية

يبين الجدول رقم 3 نتائج اختبار علاقات التأثير بين العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للعدالة التنظيمية X والأداء المتميز Y ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$Y = a + \beta x$ ، وفي إطار ذلك تم تحليل التباين للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول

جدول رقم 05: تحليل التباين بين للعلاقة العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	5,813	5,813	18,909	0,000
الخطأ	43	13,219	0,307		
المجموع	44	19,032			

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 06: نتائج اختبار علاقة تأثير العدالة التنظيمية بتحسين الأداء الجامعي المتميز

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا	T	مستوى المعنوية
	معامل بيتا	الخطأ المعياري			
الثالث	1,236	0,340	0,55	3,63	0,001
العدالة التنظيمية	0,532	0,122		4,348	0,000

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 07: نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (الأداء الجامعي المتميز) والمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)

R	معدل R2	R2	قيمة F	مستوى دلالة F
0,553	0,28	0,305	18,909	0,000

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 44 فرد، أن قيمة t كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية 005 وبدرجة حرية 144 وهذا يدل على أن منحني الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين المتغيرين وبمستوى ثقة 095 وهذا ما يؤكد القيمة المعنوية X، وعلى وفق اختبار t فقد بلغت 4348.

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت $a = 1236$ وهذا يعني أن هناك وجود للأداء المتميز مقداره 1236 عندما تكون قيمة العدالة التنظيمية تساوي الصفر

أما قيمة الميل الحدي فقد بلغ $\beta = 055$ والمرافقة لـ X فهي تدل على أن مقداره 1 في العدالة التنظيمية سيؤدي على تغير مقداره 055 في الأداء الجامعي المتميز مما يؤكد وجود تأثير متوسط للعدالة التنظيمية على المتغير الآخر.

لقد أشارت قيمة معامل التحديد R2 على معامل مقداره 030 مما يعني أن العدالة التنظيمية تفسر 30% من التباين الحاصل في أبعاد الأداء المتميز وأن 70% من التباين غير

المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

و عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدا في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية يتضح من الجدول أدناه بأن العدالة التوزيعية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره 055 من التباين في المتغير التابع، في حين نلاحظ خروج من معادلة الانحدار المدرج متغيرات العدالة التعاملية والإجرائية.

جدول رقم 08: المتغيرات المقصاة

النموذج	Beta	T	Sig
X 2	0,207	1,44	0,157
X 3	0,174	1,11	0,273

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

د. الاستنتاجات والتوصيات

من خلال الدراسة الحالية وتحليل المشكلة المتعلقة بين العدالة التنظيمية والأداء الجامعي المتميز في الكلية المبحوثة يمكن تلخيص ما توصلنا إليه الدراسة بما يلي

1. وجود علاقة ارتباط موجبة بين العدالة التنظيمية وبين متغيرات الأداء الجامعي المتميز وأن علاقات الارتباط دالة معنوية عدا علاقة العدالة التنظيمية بكل أبعادها وخدمة المجتمع.
2. وجود ارتباط معنوي طردي بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء المتميز يعني بأن الأداء المتميز للهيئة التدريسية يزداد عند شعورهم بوجود عدالة تنظيمية بكل أبعادها في الكلية المبحوثة.
3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة على أدائها المتميز،

قد أثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على الأداء، في حين لا يوجد تأثير على العدالة التفاعلية والإجرائية على الأداء.

خاتمة

تقوم مشكلة الدراسة على توظيف المبادئ الأخلاقية المتمثلة في العدالة التنظيمية في السلوكيات الإنسانية انطلاقاً من قناعة مفادها أن الإدارة المعاصرة ومنظمتها الإدارية تعاني من مشكلات ترجع أسبابها إلى غياب التفاعلات الأخلاقية والسلوكية القادرة على رفع مستويات الرضا داخل بيئة العمل وبالتالي تحسن مستوى الأداء الوظيفي وتميزه، وتأتي العدالة التنظيمية كبعد أخلاقي إداري قادر على تسخير القوى الكامنة في الفرد بالشكل الذي يسمح بتفعيل أثارها وأبعادها لتحسين الأداء وجعله ذا أبعاد إيجابية، مما يمكن المنظمة المتمثلة في الجامعة بالاندفاع لتحديد ذاتها بتطويع الوسائل لخدمة أهدافها. و بناء على ذلك توصلنا إلى مجموعة من التوصيات من شأنها تعزيز حالة العدالة التنظيمية

- العمل على وضع أسس للعدالة التنظيمية بالتعاون مع الهيئة التدريسية كافة وتحفيزهم وتعزيز الثقة والتعاون بين هذه الأطراف حتى تصبح فكراً ونهجاً وسلوكاً وأسلوباً وتنظيماً يعزز من قدرات العاملين في كل المستويات.
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على تعزيز العدالة التنظيمية، وذلك بتأثيرها في رفع مستوى الرضا لدى العاملين
- ضرورة استخدام الإدارة العليا في الكلية المبحوثة الإجراءات المتعلقة بالقرارات الوظيفية المتعلقة بالكادر التدريسي في الكلية بأسلوب غير متحيز بما يخدم تبني عدالة الإجراءات.
- توفير مناخ إيجابي يسوده التعاون والمحبة والمشاركة في اتخاذ القرارات واحترام الهيئة التدريسية في الكلية بما يخدم تحقيق أهداف الكلية. التأكيد على الأداء المتميز من خلال

- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي من قبل الهيئة التدريسية بما يخدم حل مشاكل المجتمع.
- التأكيد على خدمة المجتمع من خلال زيادة تقديم الاستشارات الاقتصادية والاجتماعية لكسب ثقة المجتمع المحلي .
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الفردي والمنظمي في جميع المستويات العام والخاص.

قائمة المراجع

1. عادل محمد زايد: "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
2. محمد فوزي العبادي: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008.
3. عماد أبو الرب: "ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي"، دار الصفاء للنشر، ط 1، عمان، 2010.
4. أحمد الخطيب: "الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية"، دار الكتاب العلمي، ط 1، الأردن، 2010.
5. محمد جاد الرب: "إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي: إستراتيجية التطوير ومناهج التحسين"، جامعة قناة السويس، 2010.
6. محمد حمزة الحبور: "حق الجودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الرابع والثلاثون 34- 2013.
7. محمد الخشروم: "دور عدالة التعاملات في تحقيق ضغوط صراع الدور"، مجلة جامعية دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26 عدد 2 2010.
8. نواف تطناوي: "مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد 14 العدد 4/12/2013 جامعة اليرموك، د ص 73.
9. عبد الكريم هادي شعبان: "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، جامعة الكوفة.
10. Niehhof Moorman R Justice as a mediator of the relations ship between methods of monitoring and organizational citizen ship behavior "Academy of management vol 36 1993.

ترجمة رشدي عبد اللطيف دادي جامعة غزة

11. Assaad El Akremi, Sylvie Guerrero et autres: "le comportement organisationnel » 1^{er} 2dition, éd BOEK University, 2006.