

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل



مذكرة بعنوان:

علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين  
- دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- بوغرزة رضا

إعداد الطالبتين:

- جرفي لامية

- بوفليغة خديجة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	د. لعوبي يونس
مشرفا	جامعة جيجل	د. بوغرزة رضا
مناقشا	جامعة جيجل	د. غراز الطاهر

السنة الجامعية 2021 - 2022م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَاتِ

# شكر وتقدير

الحمد لله ابتداءً وانتهاءً

قال تعالى: ﴿وَلئن شكرتم لأزيدنكم﴾ (سورة إبراهيم الآية 07)

نشكر الله تعالى ونحمده حمدا طيبا مباركا على نعمه التي بها تتم الصالحات  
إذ هدانا ووفقنا على إتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الموصول إلى أستاذنا المشرف الدكتور **"بوغرزة رضا"** الذي أمدنا  
بعونه وقدم لنا الدعم وبذل وقته وجهده وخبراته حرصا منه على انجاز هذا العمل  
بالصورة المطلوبة، فقد كان نعم الرفيق في رحلتنا العلمية هذه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أساتذة قسم علم الاجتماع

وعلى رأسهم الدكتور **"غراز الطاهر"**

ولا ننسى أستاذنا الدكتور **"منيغدا أحمد"** لتعاونه معنا في إنجاز هذا العمل

والشكر الجزيل إلى صديقاتنا "سهام، أسماء"

وإلى كل من أعاننا على إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

إلى الجميع: شكرا

# إهداء

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا،

نحمد الله عز وجل أنه وفقنا لإنجاز هذه المذكرة

ها أنا اليوم أهدي ثمرة جهدي إلى:

ملاكي في الحياة، قرة عيني، إلى نبع الحنان رمز الحب وبلسم الشقاء، إلى من جعلت الجنة تحت

قدميها وبرضاها يرضى الرحمان، إلى أعلى ما في الوجود

"أمي الغالية"

إلى الذي كان دائما بجانبني صاحب الفضل ومصدر الرعاية، إلى الذي يزيدني انتسابي له وذكره فخرا

واعترازا، إلى الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى مصدر الحب والحنان، إلى من

سكن روحي معلمي وقودتي في الحياة، إلى أعلى ما أملك

"أبي الغالي"

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم، إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد إلى

إخوتي "أحلام، بسمة، منى، مروة، زينة"

إلى وحيدنا أخي الغالي "سامي"

إلى كل من يحمل لقب عائلة "جرفي" وعائلة "كيموش"

إلى صديقات الدرب المساندين في السراء والضراء

إلى كل أساتذتي وكل من علمني حرفا في كل مسيرتي الدراسية وعلى رأسهم أستاذي ومؤطري الدكتور

"بوغرزة رضا"

لامية

# إهداء

إلى تلك الإنسانية العظيمة التي لظالما تمنيت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا

إلى التي توسدها التراب قبل أن تتحقق أمنيتها

إلى سر مناضلتي واجتهادي

إلى التي رحلت وما تزال تمطر في قلبي "اللهم الثبات لقلبي"

إلى من لم تنسى أبدا تذكيرنا بطلب العلم قاتلة اقروا

إلى "أمي رحمها الله"

إلى من تشققت يداه في سبيل رعايتي

"أبي الغالي"

إلى إخوتي وأخواتي سندي وقوتي "جمال، رؤوف، مروان، مهدي، ياسين، إلياس، محمد، نصر الدين،

سهيلة، سارة" ضامادات، ضمانات، أنتم حصن وحب وسعادة

إلى من سيكون شريك حياتي، إلى من كان سنداً

"زوجي"

إلى "تساء إخوتي" و"كتاكتيت العائلة"

إلى رفيقات دربي وصديقاتي اللواتي أشهد بأنهن نعم الصديقات في جميع الأمور "لامية، سهام،

أسماء، هاجر، نهاد، نجاة"

إلى أستاذي الذي لم يبخل علينا بشيء

الدكتور بوغزة رضا"

إلى كل من نصحتني وقدم إلي يد المساعدة

خديجة (نبيلة)

## محتويات الدراسة

الصفحة	محتويات الدراسة
أ-ب	مقدمة
<b>القسم الأول: الجانب النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة</b>	
04	تمهيد
05	أولاً: إشكالية الدراسة
08	ثانياً: فرضيات الدراسة
09	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
09	رابعاً: أهمية الدراسة
10	خامساً: أهداف الدراسة
10	سادساً: تحديد المفاهيم
16	سابعاً : الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: العدالة التنظيمية</b>	
30	تمهيد
31	أولاً: أهمية العدالة التنظيمية
32	ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية
35	ثالثاً: شروط تحقيق العدالة التنظيمية
36	رابعاً: مرتكزات العدالة التنظيمية
37	خامساً: مبادئ العدالة التنظيمية
38	سادساً: مقومات العدالة التنظيمية
41	سابعاً: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية
42	ثامناً: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية
55	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية</b>	

## محتويات الدراسة

57	تمهيد
58	أولاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
59	ثانياً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
64	ثالثاً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
66	رابعاً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
70	خامساً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
72	سادساً: آثار سلوك المواطنة التنظيمية
74	سابعاً: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
76	ثامناً: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
79	خلاصة الفصل
<b>القسم الثاني: الجانب الميداني للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
81	تمهيد
82	أولاً: مجالات الدراسة
82	1. المجال الجغرافي
83	2. المجال الزمني
83	3. المجال البشري
84	ثانياً: المنهج المستخدم
84	ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها
84	1. مجتمع الدراسة
86	2. عينة الدراسة
86	رابعاً: أدوات جمع البيانات
87	1- الملاحظة

## محتويات الدراسة

88	2- المقابلة
89	3- الاستبيان
95	4- أساليب المعالجة الاحصائية
96	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات</b>	
98	تمهيد
99	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
126	ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
138	ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة
140	رابعاً: التوصيات والاقتراحات
142	خلاصة الفصل
144	خاتمة
146	قائمة المراجع
158	الملاحق

# مقدمة

المؤسسة مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق أهداف محددة عن طريق مجموعة من الآليات والميكانيزمات والأدوار المختلفة وفقا للهيكل التنظيمي السائد، والذي على أساسه تتخذ مهام ووظائف الموارد البشرية، وتنشأ علاقات رسمية وغير رسمية نتيجة التفاعل المستمر بين جميع الأطراف الفاعلة. فالموارد البشري يعد بمثابة المحرك الأساسي لكل العمليات التنظيمية وركنها الأساسي، مما يفرض بقوة الاهتمام به من خلال خلق ثقافة تنظيمية تبنى على العدالة والمساواة واحترام الحقوق، فالعدالة من التحديات الرئيسية للمنظمات المعاصرة، لما تمثله من عامل حاسم في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وقيمتهم نحو العمل والمسائل والظواهر المتعلقة به، فتحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة كفيل بتحقيق السلوك الإيجابي والمواقف الإيجابية وتحقيق الأهداف على المستويين الفردي والتنظيمي. فالعدالة التنظيمية من أسس التطور والمضي قدما نحو تجسيد المفاهيم السامية، وغرس الأفكار التي تمكن من ممارسة سلوكيات وأعمال طوعية بعيدا عن الأعمال الروتينية والرسمية، حيث تبنى اتجاهات نحو التطوع بشكل اختياري لا إجباري للقيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة، وهي سلوكيات تشكل في مجملها ما يطلق عليه المواطنة التنظيمية، كنوع من السلوك المؤيد للمجتمع الذي يفيد المنظمات والموظفين. فعندما تحسن المؤسسات معاملة موظفيها بطريقة عادلة وإيجابية يتوقع أن يستجيبوا بشكل إيجابي معها ويتجسد ذلك من خلال الانخراط في سلوكيات أكثر إيجابية.

والمؤسسة الجامعية كغيرها من مؤسسات المجتمع لازالت عمليات العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية تشكل تحديا حقيقيا لها، يجب الوقوف والسعي لتجسيده والاستفادة من جوانبه الإيجابية، وبناء على ما تقدم تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكلية، أملا في الوصول إلى مقترحات وحلول من أجل تجسيد المتغيرين في أي مؤسسة. وقد تم تقسيم الدراسة إلى جانبين: الجانب النظري والجانب الميداني، من خلال التطرق إليه في خمسة فصول.

**الفصل الأول:** تحت عنوان موضوع الدراسة ويتضمن تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، كما قمنا بتحديد المفاهيم، وتناولنا أخيرا أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه العدالة التنظيمية: حيث تم التطرق إلى أهميتها وأبعادها وشروط تحقيقها ومرتكزاتها، كما تناولنا مبادئها ومقوماتها، ثم انتقلنا إلى الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية وفي الأخير النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان "سلوك المواطن التنظيمية" حيث تطرقنا إلى أهمية سلوك المواطن التنظيمية، ثم انتقلنا إلى أبعادها وخصائصها، كما تناولنا أيضا محددات سلوك المواطن التنظيمية وأنماطها، وبعدها تطرقنا إلى آثار سلوك المواطن التنظيمية ومعوقاتها، وفي الأخير النظريات المفسرة لسلوك المواطن التنظيمية.

**الفصل الرابع:** تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية" وفيه تم تحديد مجالات الدراسة مجالها الجغرافي والزمني والبشري، ثم قمنا بتحديد منهج الدراسة، ثم مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستبيان من مرحلة حساب الخصائص السيكومترية، وكذا صدق الاستبيان الظاهري وصدق الاستبيان الداخلي وثبات الاستبيان، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية.

**الفصل الخامس:** بعنوان "عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج" حيث قمنا بعرض وتحليل البيانات الميدانية، ثم تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وكذا في ضوء الدراسات السابقة وبعدها تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة، ثم التوصيات والاقتراحات.

وأخيرا أكملنا البحث من خلال التطرق إلى خاتمة الدراسة، تليها قائمة المراجع، وأخيرا قائمة الملاحق.

القسم الأول:

الجانب النظري

# الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

## تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

### تمهيد

يعد الإطار النظري بمثابة المكون الرئيسي للأبحاث والرسائل العلمية، إذ يعتبر هذا الفصل أحد المقومات الأساسية في هذه الدراسة، فمن خلاله تطرقنا إلى إشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، وفرضيات الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، كذلك إبراز أهمية الدراسة وأهداف الدراسة، وبناء على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض وإعطاء البحث قيمة علمية، وفي الختام تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكل هذه العناصر تشكل منطلقاً لعملية البحث.

## أولاً: الإشكالية

تشكل المؤسسات على اختلاف أنشطتها نسفاً فرعياً هاماً وحيوياً في المجتمعات المعاصرة، إذ يقع على عاتقها الكثير من المسؤوليات لتحقيق العديد من الأهداف والغايات الفردية والاجتماعية، الرسمية وغير الرسمية، فمن خلالها يمكن للمجتمع من تحقيق الانسجام، التجانس والتكيف مع متغيرات العصر والتطورات الحاصلة في مختلف المجالات الاجتماعية، الثقافية، التقنية، الاقتصادية والفكرية، والتي تتفاعل معها بديناميكية تؤثر فيها وتتأثر بها، وتحقيق أهدافها وغاياتها متوقف على مدى جاهزيتها وقدرتها على الاستمرار، التطوير والاحتواء فالتسارع الكبير الذي حدث في العقود الأخيرة فرض وبإلحاح على المنظمات إعادة النظر في قيمة مواردها وأصولها، وتغيير نظرتها الكلاسيكية لمواردها البشرية كمورد ديناميكية متغيرة باستمرار، وإعادة النظر في ثنائية الفرد - منظمة، ما يساعد على بلوغ الانسجام الداخلي لمنتسبيها، والتكيف الخارجي مع السياق الاجتماعي والثقافي الذي يضمن بلوغ الأهداف المرجوة.

فقد بدأت المنظمات ذات الوعي الاجتماعي بالتحول من النظم البيروقراطية إلى نظم داعمة لرأس المال غير المادي، إذ أدركت أن المورد البشري مكون أساسي مختلف عن باقي أصولها، إذ وجب الاهتمام به وإيلائه عناية خاصة، كونه عماد الأصول ومكونات المؤسسة الأخرى، والروح المحركة لمختلف العمليات والأنشطة في المنظمة، لدوره الحيوي والنشط في تجسيد خططها، استراتيجياتها ومنه تحقيق أهدافها. وهذا يتحقق وفق رسم سياسة محكمة ومضبوطة الأهداف تخدم المورد البشري، وتعمل على تلبية حاجاته الاقتصادية، الاجتماعية والإنسانية. فالمورد البشري في علاقة تفاعلية دائمة يؤثر ويتأثر بما يحيط به من ظروف في بيئة عمله، وعليه وجب على المؤسسات ضمان جو صحي وسليم يمارس فيه الموظفون أنشطتهم وحياتهم الوظيفية، وتجنبهم من تأثيرات بيئات العمل السامة السلبية فاتجاهات الموظفين، قيمهم، تصوراتهم وكذا سلوكهم عادة ما تكون انعكاساً لما يعيشونه داخل مؤسساتهم فالسلوك ما هو إلا محصلة ونتاج لتفاعل عديد المتغيرات التنظيمية بطريقة مباشرة وغير مباشرة فالمؤسسة يجب أن تطور علاقة إيجابية بينها وبين رأسمالها البشري، لتضمن حداً كافياً من السلوك الملتزم والمضبوط يتمشى والطموحات المرجوة، فالسلوك التنظيمي الرسمي وغير الرسمي لا يمكن أن يستقيم في مؤسسة تغيب فيها قيم التعزيز، وثقافة تنظيمية جاذبة تتسم بالمساواة والعدالة.

فالعدالة التنظيمية مفهوما نسبيا يختلف الأفراد في إدراكهم له في أماكن العمل، أو في تكوين رؤية مشتركة حوله، لكن الأهم أنه يشكل مظهرا إيجابيا مستحبا من مظاهر الحياة الوظيفية. إذ تعد العدالة رابطا أساسيا بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم، هذه الأهمية جعلت العدالة التنظيمية من المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وتأكيدهم على ضرورة تحقيقها في مختلف المؤسسات، كونها عاملا أساسيا في تدعيم العلاقات وتمتينها، وتجسيدها يكسب المؤسسة خصائص وسمات تميزها عن غيرها، فسلوك الموظفين يمكن أن يتأثر بالعدالة التنظيمية، ويخلق مظاهر إيجابية تعزز من القيم، الأفكار والتصورات لدى العاملين، وقد تعمل على بذل الموظفين لمجهودات إضافية تفوق حدود مهامهم الأساسية، فالعدالة قد تلامس الكثير من السلوكات والقيم العفوية التي تتجاوز متطلبات الوظائف الرسمية. وبالرجوع إلى أدبيات الفكر الإداري نجد أن الدارسين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي من أمثال "كاتز" و "أرقان" قد أشارا إلى ضرورة أن يتجاوز العامل مقتضيات الدور الرسمي، بل عليه القيام بالسلوكات التعاونية والتلقائية التطوعية التي يطلق عليها سلوك المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

فالمواطنة التنظيمية سلوك اختياري تطوعي لا يحتاج إلى مقابل، يمارس خارج نظام المكافآت الرسمية والحوافز، إذ هو سلوك غير مكلف للمؤسسة، ولا يندرج تحت المهام الوظيفية الرسمية، ويتجاوز الجزء الرسمي من العمل، ويشكل إضافة حقيقية تدعم مساعي المؤسسة في تحقيق غاياتها، فسلوك المواطنة التنظيمية ينم عن مساعدة الآخرين خارج الدور الأساسي، واعتبار المؤسسة وما تحتويه ملكا للعامل وجب الحفاظ عليها.

إن المنتبج لمجالات الفكر التنظيمي يلاحظ وبوضوح أهمية المواطنة التنظيمية، إذ أثارت الاهتمام لدى مؤسسات المجتمع المعاصر كسلوك مرغوب فيه، وكونه يحفظ الترابط العضوي والانسجام بين الفرد ومنظّمته، ويمكن من تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية العاملة بها، فعن طريقها يمكن خلق جو تفاعل إيجابي بين أعضاء المؤسسة، ويعزز انتمائهم ومستوى رضاهم.

<sup>1</sup> قيقوب عيسى، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، 2016، ص5.

تسعى المؤسسات اليوم الوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة عن طريق الاهتمام بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها ومكوناتها، فالفرد العامل يقارن حياته الوظيفية بحياة الآخرين في المؤسسة، من حيث المدخلات والمخرجات، أو ما يعرف بالمكافآت والحوافز وما يحصل عليه الآخرين، فإذا استشعر العدالة فهذا سوف يولد الكثير من المشاعر الإيجابية حيال مكان عمله، وذات الأمر بالنسبة للعدالة على مستوى تطبيق الإجراءات الهيكلية وعدالتها، والموضوعية والشفافية في تحديد السياسات، وكذا العدالة في المعاملات، وتطبيق القوانين بكل شفافية ومصداقية، مع ضمان هامش من الاحترام، مما قد يساعد على شيوع المظاهر المرغوبة والقيم السامية في العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف الشخصية والمنظمية كل على حد سواء.

وعلى هذا فإن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها يمكن أن تؤدي إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، انطلاقاً من التوصيات التي قام بها الباحثين، والتي أثبتت العديد منها وجود علاقة بين توافر العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أنه تم التوصل إلى أن سبب انخفاض مدركات الموظفين للعدالة التنظيمية أثر سلباً على سلوكيات المواطنة التنظيمية وقيمها.

والجامعة كغيرها من المؤسسات التعليمية بصفة خاصة ومؤسسات المجتمع بصفة عامة، بحاجة إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، لتحقيق الكثير من الغايات والأهداف النبيلة، لهذا جاءت الدراسة الحالية لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل.

وعليه تتمحور إشكالية الدراسة الحالية في التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

ويتفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

#### الفرضيات الرئيسية

- يوجد مستوى ضعيف لممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- يوجد مستوى ضعيف لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

#### الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- يوجد مستوى لممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- يوجد مستوى لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

#### أسباب ذاتية

- رغبة الباحثان واهتمامهما بموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- رغبة الباحثان في انجاز مذكرة ماستر تشتمل على دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- طموحنا العلمي لمعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

#### أسباب موضوعية

- ملائمة موضوع الدراسة مع التخصص المدروس.

- تعزيز الدراسات الجزائرية في المجال الإداري التنظيمي التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية هذا السلوك الإيجابي في المنظمة.

- أهمية العدالة التنظيمية في بيئات العمل ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية الاجتماعية.

- تسليط الضوء على ظاهرة العدالة التنظيمية كأحد الظواهر الهامة في مجال التنظيم والعمل.

- ابراز الأهمية البالغة للعدالة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة.

### رابعا: أهمية الدراسة

#### اعتبارات نظرية

- أهمية متغيري الدراسة، إذ أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة.

- زيادة المعلومات والمعارف وإثراء التراث النظري فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال الإدارة والتنظيم.

- نفت انتباه الباحثان والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.

### اعتبارات عملية

- تتمثل في الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المنظمات على زيادة معدلات أداء مواردها البشرية من خلال تنمية شعورهم بالإنتماء لها.

- تبني مبادئ العدالة التنظيمية اتجاه مختلف العاملين بها.

### خامسا: أهداف الدراسة

#### أهداف علمية

- التعرف على الأسس الفكرية للعدالة التنظيمية.
- الكشف عن مدى تطبيق العدالة التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- التعرف إلى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة.
- محاولة جذب الانتباه والاهتمام بأهمية العدالة التنظيمية للعاملين.

#### أهداف عملية

- التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- الكشف عن علاقة العدالة التوزيعية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- الكشف عن علاقة العدالة الإجرائية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- الكشف عن علاقة العدالة التعاملية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- الخروج بتوصيات تسهم في تكريس العدالة التنظيمية لدى العاملين.

### سادسا: تحديد المفاهيم

إن لتحديد المفاهيم في البحث الاجتماعي أهمية بالغة نظرا لوجود مفاهيم كثيرة ومتشعبة، بالإضافة إلى كونها المفتاح الرئيسي لموضوع الدراسة، حيث يمكن من خلالها إزالة جزء كبير من الغموض بالنسبة للباحث والقارئ، فهي من الخطوات الأساسية في أي عملية بحث، وعليه فقد عمدنا في تحديد المفاهيم

الأساسية لدراستنا هذه مايلي: العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية.

## العدالة التنظيمية

### العدالة

**لغة:** عدل، يعدل، عدلا، فهو عادل: أنصف، عكسه ظلم وجار عادل من يحترم حقوق غيره، ولا يخضع لميل أو هوى ولا يجوز في حكمه أحد<sup>1</sup>.

العدل: الحكم بالحق، يقال وهو يقضي بالحق ويعدل وهو حكم.

عادل: ذو معدلة في حكمه، والعدل من الناس: المرضي قوله وحكمه<sup>2</sup>.

عدالة: عدل، انصاف، حكم متجرد من دون تحيز، "كان عنده روح العدالة"، اشتهر هذا القاضي بالعدالة<sup>3</sup>.

### اصطلاحا

- عرفها العالم الأمريكي جون رولز في كتابه نظرية العدالة على أنها: تمتع كل فرد في مجتمع ما بالمساواة في الحصول على الفرص المتاحة المميزة كما أشار إلى ان الحرية من المكونات الأساسية للعدالة<sup>4</sup>.

- تعرف من المنظور الاجتماعي على أنها: مجموعة من الأفكار التي تعبر عن صورة ما لمجتمع يحقق التضامن الاجتماعي، وتكافؤ الفرص الحقيقية بين المواطنين، بحيث تسود الديمقراطية السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>5</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن العدالة في المجتمع تكون عن طريق منع التحيز وإعطاء كل ذي حق حقه دون إنقاص.

<sup>1</sup> أحمد العايد وآخرون، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للثقافة والعلوم، 2003، ص825.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، المجلد6، دار الكتاب العلمية، ط1، ص514.

<sup>3</sup> أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2001، ص954.

<sup>4</sup> محمد عثمان محمود، العدالة الاجتماعية الدستورية في الفكر الليبرالي السياسي المعاصر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط1، بيروت، 2014، ص148.

<sup>5</sup> أبو عجاجة سلوى عياد، العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة وانعكاساتها على مهنة الخدمة الوطنية في الجماهيرية، أكاديمية الفكر الجماهيري، ليبيا، 2011، ص26.

التعريف الإجرائي: العدالة هي غاية إنسانية ومبدأ أخلاقي قائم على أساس إعطاء كل فرد حقوقه مع تطبيق ما عليه من واجبات.

### التنظيم

لغة: نظم تنظيميا، اللؤلؤ أو الشعر: نظمه، الأمر: رتبه وجعله خاضعا لقانون أو قاعدة، نظم الاقتصاد، نظم الاحتفال<sup>1</sup>.

### اصطلاحا

- عرفه أميتاي إيتوزي على أنه: وحدة اجتماعية يتم إنشائها من أجل تحقيق هدف معين<sup>2</sup>.

- عرفه السيد الحسنى على أنه: وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا، يلائم تحقيق هذه الأهداف.

من خلال التعريفين السابقين يتبين أن التنظيم هو عملية تنظيمية من أجل تحقيق أهداف وغاية المنظمة المحددة.

- عرفه نيومان على أنه: عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف منفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف<sup>3</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين أنه تحديد أوجه النشاط وتحقيق الأهداف والخطط وتركيبها في شكل مجموعات وإسناد هذه النشاطات إلى أفراد تنهض بها.

التعريف الإجرائي: هو العملية الإدارية والوظيفية التي يتم من خلالها تحديد الأعمال وتقسيمها حسب نوعها ووظيفتها من أجل تحقيق غايات وأهداف مسطرة.

### العدالة التنظيمية

- تعرف على أنها: اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أم عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم علم إجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ص24.

<sup>2</sup> رايح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ص28.

<sup>3</sup> طلعت ابراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص25.

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص158.

- يعرفها هديل كاظم سعيد على أنها: درجة ادراك الفرد لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة من قبل رئيسه، ومقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله، وما يترتب عن تلك الجهود من نتائج ومردودات مقارنة بمجهود ومردودات نظرائه<sup>1</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يتبين لنا أن العدالة التنظيمية هي إدراك المساواة والمعاملة العادلة للأفراد داخل المنظمة.

- عرفها حاكم جبوري علك الخفاجي على أنها: سلوك أخلاقي نابع من رفض التعامل على أساس التحيز تحت أي مسوغ ومعاملة الجميع على أساس الأداء والقوانين والتعليمات<sup>2</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية هي معاملة أخلاقية عادلة للجميع وفق معايير القوانين والشرعية.

- عرفها نماء جواد العبيدي على أنها: ادراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا<sup>3</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن العدالة التنظيمية هي ادراك العاملين لطريقة سير منظماتهم، بما في ذلك توزيع العوائد بكافة أشكالها والمخرجات المادية والمعنوية وفقا لمجهوداتهم من أجل تحقيق غاياتهم وغايات المنظمة.

**التعريف الإجرائي:** العدالة التنظيمية هي تحقيق الإنصاف والمساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات، وهي سلوك أخلاقي ومجموعة من الممارسات، التفاعلات والإجراءات في المنظمة من أجل تحقيق أهداف تنظيمية، اجتماعية وشخصية.

<sup>1</sup> هديل كاظم سعيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، 2010، ص127.

<sup>2</sup> حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القاسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد14، العدد3، 2012، ص13.

<sup>3</sup> نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد8، العدد24، 2012، ص80.

### العدالة الإجرائية

- يرى حامد أن العدالة الإجرائية تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة<sup>1</sup>.

**التعريف الإجرائي:** درجة شعور العاملين بعدالة الأسس والإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات وتنفيذ الوظائف.

### العدالة التوزيعية

- يرى خليفة أن العدالة التوزيعية تتحقق بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم حيث ينزع الأفراد إلى تقييم نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة<sup>2</sup>.

**التعريف الإجرائي:** العدالة التوزيعية هي درجة شعور العاملين في المنظمة بعدالة توزيع المستحقات المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة.

### العدالة التعاملية

- تعرف على أنها: مدى احساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح الموظف<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** العدالة التعاملية هي إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يتلقاها من قبل أصحاب القرار، والمتمثلة في تفسير القرارات المتخذة.

<sup>1</sup> سعيد شعبان حامد، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، العدد 61، جامعة القاهرة، 2003، ص 249.

<sup>2</sup> محمد عبد اللطيف خليفة، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 1، 1997، ص 20.

<sup>3</sup> الخرشوم محمد مصطفى، دور عدالة التعاملات في التخفيف من ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض بمستشفى حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، ص 212.

## سلوك المواطنة التنظيمية

### السلوك

لغة: مصدر سلك، يقال: سلك طريقا، وسلك المكان، يسلكه سلكا وسلوكا، وسلكه غيره<sup>1</sup>.

اصطلاحا: هو كل الاستجابات المتعلقة وغير المتعلقة القابلة للملاحظة والقياس، والتي تصدر عن الكائن الحي ردا على المثيرات التي يواجهها الكائن الحي في لحظة معينة<sup>2</sup>.

### المواطنة

لغة: تشتق من كلمة الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان، وأوطن به أي أقام أوطنه اتخذه وطنا، وأوطن فلانا أرض كذا، أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه<sup>3</sup>.

## سلوك المواطنة التنظيمية

- يعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية، فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إيجابية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب<sup>4</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن سلوك المواطنة التنظيمية ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم.

- عرفها آخرون بأنها: سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون اجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة<sup>5</sup>.

يتبين من خلال هذا التعريف أنها سلوك يؤدي اختياريًا ويساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> ابن منظور الفضل جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص442.

<sup>2</sup> أحمد الكردي، السلوك التنظيمي، ص4.

<sup>3</sup> ابن منظور الفضل جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص442.

<sup>4</sup> شربتحي أولغا، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد44، سوريا، 2006، ص4.

<sup>5</sup> العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد1، العدد2، جامعة الملك سعود، 2003، ص68.

- تعرف أيضا على أنها: تمثل درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك علينا ضمن جدول المكافآت أو الحوافز الرسمية<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن سلوك المواطنة التنظيمية هو من التصرفات الإيجابية يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الملزمة وغير خاضع للمكافأة.

- تعرف أيضا على أنها: نشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه ورغبة منه وإرادة ولا يبغى منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما التزام أدبي، حيث يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية<sup>2</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن سلوك المواطنة التنظيمية عمل ونشاط اجتماعي وأخلاقي هادف.

**التعريف الإجرائي:** المواطنة التنظيمية هي سلوك يفوق ويتجاوز حدود المهام الرسمية، ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية، ولا يقتضي المكافأة، وهو سلوك مستحب يساعد في تحقيق عديد الأهداف والغايات.

### سابعا: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة أحد الأجزاء المهمة من خطة البحث العلمي، وهي تعد بمثابة الإطار النظري لمنهج البحث العلمي المتقدم، وترتبط به بصورة مباشرة ووثيقة، وهي تمثل أرضية غنية بالمعلومات للتعرف على كل جوانب مشكلة موضوع البحث، وكذا توضيح الأسس النظرية عن موضوع البحث العلمي المراد تنفيذه، وتظهر أهمية الدراسات السابقة في كون الباحث من خلال الاطلاع الواسع سوف يتجنب التكرار والوقوع في الأخطاء التي ارتكبها الباحثون السابقون، بالإضافة إلى تمكين الباحث من تحديد المتغيرات الأساسية في بحثه.

<sup>1</sup> الفهداوي فهمي خليفة صالح، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد2، عمان، 2005، ص394.

<sup>2</sup> Fables M, the role of task and contextual performance in appraisal fairness and satisfaction, unpublished dissertation, faculty of the California school of organizational studies, Aliant international university, 2005, p28.

ويشير التراث المعرفي والسوسيولوجي المتوفر إلى وجود العديد من الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنين التنظيمية، فهي تساعد في إثراء مشكلة البحث وتحديد أبعادها. وعليه سوف نحاول عرض مجموعة من الدراسات التي تفيدنا وتخدم موضوعنا، ولقد قمنا بتقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات جزائرية ودراسات أجنبية.

### الدراسات العربية

#### الدراسة الأولى

دراسة أميرة محمد رفعت سنة 2003 بعنوان: " أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية " وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يتم قياس أثر كل من الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية من حيث طبيعتها واتجاهاتها ومدى قوتها بالنسبة للعاملين بالبنوك التجارية قطاع عام داخل نطاق محافظة القاهرة الكبرى. وانطلاقاً من مشكلة الدراسة قامت الباحثة بصياغة الفروض التالية:

- الفرض الأول: إن ارتباط العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة.

- الفرض الثاني: إن ارتباط العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية يتأثر بمستوى الالتزام التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية من حيث طبيعتها واتجاهاتها ومدى قوتها بالنسبة للعاملين بالبنوك التجارية.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على عينة عشوائية بلغ حجمها 400 مفردة من العاملين بالبنوك التجارية (قطاع عام) بمنطقة القاهرة الكبرى، كما تم استعمال الإستمارة كأداة رئيسية لجم البيانات والملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة.

حيث أظهرت النتائج أنه في وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه يكون هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>. تهدف هذه الدراسة إلى اختيار كل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبهذا نجد أن هذه الدراسة تناولت موضوع العدالة التنظيمية الذي يعتبر جزء رئيسي في دراستنا الحالية وقد أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في اعتماد نفس أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستمارة والملاحظة والمقابلة، بالإضافة إلى التشابه في المنهج المتبع لكن الاختلاف يكمن في دراسة المتغيرات، فنحن درسنا العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والمواطنة التنظيمية كمتغير تابع لها، أما في هذه الدراسة فاعتبرت الباحثة العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغيرين تابعين وربطتهما بالالتزام التنظيمي كمتغير مستقل.

### الدراسة الثانية

دراسة حسن عمران ومحمد الساكت وفتيحة الهوني 2018 بعنوان: "دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، جامعة سبها.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق سلوكيات المواطنة

### التنظيمية؟

ومن فرضية مفادها: لا توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى محاولة تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث ومتغيراته (العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية) من أجل بلورة الحلول عن سؤال الدراسة.

استخدموا في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي ومثلت الإستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج وكذلك الملاحظة، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من 52 مفردة من أعضاء هيئة التدريس.

<sup>1</sup> أميرة رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق المواطنة التنظيمية.

- تسهم العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك حيث أن عدالة التوزيعات جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية وتليها عدالة التعاملات وفي الأخير العدالة الإجرائية.

- جاءت أغلب الإجابات لعينة الدراسة فيما يخص متغير تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية فوق المتوسط الفرضي البالغ 3 مما يدل على أهمية القيم الخاصة بالمواطنة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء في المنظمات.

- جاءت أهمية النسبية لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية متفاوتة حيث جاء في الترتيب الأول في الأهمية الإيثارية، وفي الترتيب الثاني السلوك الحضاري، ثم اللطف والكماسة وفي الأخير الروح الرياضية<sup>1</sup>.

تناولت هذه الدراسة موضوع دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو نفس موضوع دراستنا، فيمكن الاستفادة منها من خلال التعرف على العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك التعرف على العلاقة بينها، حيث أفادتنا هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري، بالإضافة إلى التشابه في المنهج فقد اعتمدنا في دراستنا أيضا المنهج الوصفي، وكذلك نفس أدوات جمع البيانات.

### الدراسة الثالثة

دراسة عبد العزيز عبد الهادي العامري سنة 2020 بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية" وقد انطلقت الدراسة من تساؤلات مفادها:

- ما مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟

<sup>1</sup> حسن عبد السلام علي عمران ومحمد محمد الساكت بلقاسم وفتيحة محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد9، جامعة سبها، ليبيا، 2018، ص ص 268، 278.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في الوزارة)؟

- ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المر، سنوات الخدمة في الوزارة)؟

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

اتبع الباحث المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، وقد تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين في ديوان وزارة التربية والتعليم بصنعاء والبالغ عددهم 821 موظف، وقد تم اختيار عينة بطريقة عشوائية طبقية حيث بلغ عددها 155 موظف.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- تدني مستوى إحساس موظفي وزارة التربية والتعليم بالعدالة التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,29 من 5) وجاء ترتيب أبعادها كالتالي: عدالة التعاملات بدرجة متوسطة، تليها عدالة التوزيع بدرجة منخفضة، وفي الأخير عدالة الإجراءات بدرجة منخفضة أيضا.

- وجود درجة مرتفعة لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها وبمتوسط حسابي بلغ (3,98 من 5).

- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة)<sup>1</sup>.

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة لأنها تتناول نفس موضوع دراستنا، حيث تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

## الدراسات الجزائرية

### الدراسة الأولى

دراسة وهيبة مقدود ويلي مطالي وأمينه قهاوجي سنة 2021 بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس - الجزائر -".

وقد انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية. وفرضيات فرعية تتمثل في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة التوزيع) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس.

استخدموا في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدوا على عينة بلغ حجمها 138 موظف، كما تم استعمال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والملاحظة. وقد أظهرت النتائج أن:

- مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية كان متوسطا، مما يدل على أن الموظفين غير راضيين بشكل كبير بخصوص العدالة التنظيمية في الجامعة، وكانت جميع أبعاد العدالة التنظيمية متفاوتة بين

<sup>1</sup> عبد العزيز عبد الهادي العامري، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة النصر، المجلد 2، العدد 16، اليمن، 2020، ص ص 115، 165.

مرتفعة ومتوسطة، حيث جاءت ممارسة بعد عدالة المعاملات في الترتيب الأول بدرجة مرتفعة، يليها بعد عدالة الإجراءات بدرجة مرتفعة في المرتبة الثانية، وأخيرا بعد عدالة التوزيع في المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة<sup>1</sup>.

- كما أظهرت النتائج أيضا أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة كان مرتفع المستوى، وكانت جميع الأبعاد الممثلة له مرتفعة إلى مرتفعة جدا، حيث جاء بعد الكياسة والكرم بالمرتبة الأولى والضمير الحي بالمرتبة الثانية وبعد الإيثار في المرتبة الثالثة، وبد السلوك الحضاري في المرتبة الرابعة، أما بعد الروح الرياضية فجاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية وهذا إثبات للفرضية الرئيسية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين عدالة الإجراءات ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، رغم أن العلاقة ليست قوية وهذا إثبات للفرضية الجزئية الأولى.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين عدالة التعاملات ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية وهذا إثبات للفرضية الجزئية الثانية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين عدالة التوزيع ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية وهذا إثبات للفرضية الجزئية الثالثة<sup>2</sup>.

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أحد أهم أهداف الدراسة الحالية وهو معرفة علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك في الاعتماد على نفس المنهج ونفس أدوات جمع البيانات ونفس المتغيرين.

<sup>1</sup> وهيبة مقدود وليلى مطالي وأمينة قهواجي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1، الجزائر، 2021، ص ص182، 197.

<sup>2</sup> وهيبة مقدود وليلى مطالي وأمينة قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 182، 197.

## الدراسة الثانية

دراسة زكية ججيق وفيروز زروخي وعيسى حجاب سنة 2020 بعنوان: "سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف". وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكلية محل الدراسة وهل لها علاقة بواقع العدالة التنظيمية؟ .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها<sup>1</sup> بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف.

استخدموا في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدوا على عينة عشوائية بسيطة يبلغ حجمها 34 مفردة من مجتمع البحث الذي يتمثل في جميع العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين بين المستوى المنخفض والمتوسط، وقد يرتبط السبب بروتينية المهام وعدم وجود إرادة حقيقية من طرف الكلية لاكتساب هذا النوع من السلوكيات.
- يوجد فرق في سلوك الإيثار تعزى إلى عمر العامل ولصالح الأكبر سنا، والنتيجة تبدو منطقية لأن العامل الصغير في السن يكون مازال مشغولا بإثبات ذاته ويسعى للتفوق على الآخرين.
- توجد علاقة سلبية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية باستثناء سلوك الروح الرياضية ووعي الضمير وكلها غير دالة إحصائيا، هذه النتيجة توحى إلى ما أكده التون مايو في زيادة التعاون بين الأفراد لمجابهة الإدارة، لهذا تبين أنه كلما نقصت العدالة التوزيعية زادت روح الإيثار والكمياسة والروح الرياضية، وهي سلوكيات الفرد اتجاه الفرد. وكلما زادت العدالة يزيد وعي الضمير والسلوك الحضاري وهما سلوكيات اتجاه الإدارة تقديرا لها، كما بينت هذه النتائج ما أكده (هرزبرق) أن ليس كل العوامل هي عوامل دافعية وتبين أن العدالة من عوامل الصيانة الواجب توافرها في المنظمة.

<sup>1</sup> زكية ججيق وفيروز زروخي وعيسى حجاب، سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 10، العدد 2، الشلف، 2020، ص ص 150، 165.

- كما توصلت أيضا الدراسة إلى ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية التي تهتم بقدرات العاملين لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

تلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تتناول نفس المتغيرين في دراستنا وهما العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع لها، وابرز العلاقة بينهما كما استفدنا منها في اثناء الجانب النظري لدراستنا.

### الدراسة الثالثة

دراسة عيشوش عثمان ودغمان بوبكر الصديق سنة 2017 بعنوان: " علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي " دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة البلدة 2.

وقد انطلقت الدراسة من فرضيات مفادها:

- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية عند أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة لونيبي علي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الأقدمية، الرتبة العلمية).

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية عند أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة لونيبي علي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الأقدمية، الرتبة العلمية).

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة لونيبي علي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة البلدة 2.

وقد استخدم الباحثان في دراستهم المنهج الوصفي وقد اعتمدا على عينة عشوائية بلغ حجمها 136 أستاذا من مجموع 192 أستاذا في الكلية، كما تم استعمال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

<sup>1</sup> زكية جبقي وفيروز زروخي وعيسى حجاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 150، 165.

وتوصلوا إلى النتائج التالية:

- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية عند أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة لونيبي علي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الأقدمية، الرتبة العلمية)<sup>1</sup> وهذا لأنه تم التأكيد على المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن) لا تسهم في تغيير إدراك العدالة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة لونيبي علي، بينما نجد الأقدمية والرتبة العلمية تفعل ذلك.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة لونيبي علي بحكم أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية مع أنها ضعيفة.

تشارك هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في الاعتماد على نفس أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والاستبيان بالإضافة إلى المنهج المعتمد (المنهج الوصفي) ونفس متغيري الدراسة (العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وسلوك المواطن التنظيمية كمتغير تابع).

## الدراسات الأجنبية

### الدراسة الأولى

دراسة **Moorman** سنة 1991 بعنوان: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من 87 مديرا من عدة مؤسسات، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشرا لسلوك المواطن التنظيمية أكثر من عدالة التوزيع.

- وجود علاقة ارتباط قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.

<sup>1</sup> عيشوش عثمان ودغمان بو بكر الصديق، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية عند الأساتذة الجامعي، دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة البليدة2، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد24، الجزائر، 2017، ص ص 163، 179.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات<sup>1</sup>.

ركزت هذه الدراسة على معرفة وإبراز العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ومدى إحساس العاملين بها، حيث تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيرات الدراسة كما تفيدنا في إثراء الجانب النظري.

### الدراسة الثانية

دراسة Niehof & Moorman سنة 1993 بعنوان: "العدالة كوسيط للعلاقة بين أساليب الرقابة وسلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية ضمن العلاقة بين أساليب الرقابة وسلوك المواطنة التنظيمية.

حيث شملت 213 عاملا و 11 مديرا عاما في إحدى الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، باعتبار أن هذه الأخيرة هي رد الفعل الطبيعي للموظف إزاء شعوره بعدالة التوزيع، ذلك أن درجة أداء الموظف لهذه السلوكيات، تزداد بحكم جودة العلاقات بينه وبين منظمته، وبالعلاقة مع رئيسه، ومع إحساسه بعدالة التوزيع والإجراءات، وليس لأن عقدة العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك<sup>2</sup>.

أفادتنا هذه الدراسة في بناء الجانب النظري لدراستنا من خلال حديثها عن سلوك المواطنة التنظيمية، أما أوجه الاختلاف فقد اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال أن دراستنا حاولت إبراز العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين هذه الدراسة تناولت العدالة كوسيط للعلاقة بين أساليب الرقابة وسلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> Moorman.R, Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?, journal of applied psychology, vol76, No 6, 1999.

<sup>2</sup> Niehoff & Moorman, Justice as Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational citizenship Behavior, Academy of Management Journal, Vol 36, No 2, 1993.

الدراسة الثالثة

دراسة saraih سنة 2006 بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية ونمط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية "

هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في دولة ماليزيا، كما تهدف أيضا إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، كما تحاول الدراسة تحديد أهم العوامل المؤثرة في مستوى العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية، جمعت البيانات من 103 أكاديمي من خلال عينة عشوائية للتأكيد من أن كل العاملين في كلية الهندسة في جامعات شمال ماليزيا قد مثلوا في هذه الدراسة.

وتم استخدام الإستبيان لجمع البيانات اللازمة من خلال تقسيم الإستبيان إلى أربعة أقسام هي المتغيرات الديموغرافية، والعدالة التنظيمية ونمط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي:

- يظهر الأكاديميين في كليات الهندسة في الجامعات الماليزية مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية.

- أظهرت عينة الدراسة أعلى مستوى من سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الكياسة ثم بعد السلوك الحضاري ثم الروح الرياضية والوعي (الطاعة العامة)، وأخيرا بعد الإيثار.

- توجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

- يؤثر نمط القيادة بشكل أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالة التنظيمية<sup>1</sup>.

أفادتنا هذه الدراسة في بناء الجانب النظري لدراستنا من خلال حديثها عن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، أما أوجه الاختلاف فيظهر في أن دراستنا حاولت ابراز العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في حين هذه الدراسة حاولت ابراز أثر العدالة التنظيمية ونمط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> Sarah U.N, the effect of organizational justice and leadership behavior to organizational citizenship behavior , A survey in northern Malaysia University college of engineering, Unpublished dissertation, Faculty of Business Management, University Ultra Malaysia, 2006.

### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الفصل الأول بمثابة المدخل والنقطة التي ينطلق منها الباحث في معالجة وعرض دراسته، لأن هذه المرحلة تزيل الغموض الذي يسود موضوع الدراسة الحالية، وهذا لا يكون إلا من خلال عرض مجموعة عناصر أساسية، تحديد الإشكالية والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة ثم تحديد المفاهيم وصولاً إلى الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

أولاً: أهمية العدالة التنظيمية

ثانياً: أبعاد العدالة التنظيمية

ثالثاً: شروط تحقيق العدالة التنظيمية

رابعاً: مرتكزات العدالة التنظيمية

خامساً: مبادئ العدالة التنظيمية

سادساً: مقومات العدالة التنظيمية

سابعاً: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

ثامناً: نظريات العدالة التنظيمية

خلاصة الفصل

### تمهيد

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة حالياً، إذ حظى ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال دوره في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف الإنسانية والمجتمعية.

وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمطا اجتماعيا ، والاعتداء عليها من جانب المنظمة يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن غياب العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى أهمية العدالة التنظيمية وأبعادها وشروط تحقيقها وكذلك مرتكزاتها ومبادئها ومقوماتها والآثار المترتبة على غيابها وفي الأخير تم التطرق إلى النظريات المفسرة لها.

### أولاً: أهمية العدالة التنظيمية

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية في دورها المؤثر في السلوك التنظيمي للموظف، ويمكن إبراز ذلك من خلال ما يلي:

- تعمل العدالة التنظيمية على ترتيب الأفراد ضمن المجموعة وبيان دورها كل منهم ومكانته في عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن المعلومات المناسبة عن طبيعة علاقتهم بالمجموعة التي ينتمون إليها والسلطة الممنوحة لهم ضمنها.
- تؤثر في المشاعر الانسانية التي قد يشعر بها الفرد، المتولدة عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو سلوكيات الإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو تدفع بالبعض منهم إلى الإنسحاب من المنظمة.<sup>1</sup>

وأیضا تكمن أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

- إن شعور الموظف بعدالة الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل جهده لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>
- تتعكس العدالة التنظيمية على حالات عدم الرضا عن الرؤساء ، ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي مع مراعاة الفروق الفردية وعدم تكليف العامل أكثر من طاقته أي التناسب وطاقات كل فرد.<sup>3</sup>

كما يمكن أن نبرز كذلك أهمية وجود عدالة تنظيمية وشعور العاملين بها من خلال تطبيقها لا التغني بها فيما يلي:

<sup>1</sup> حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2011، ص109.

<sup>3</sup> محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص123.

- توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسة يؤدي إلى تهيئة العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار، إلى جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة، فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالإنتماء لمؤسستهم والسعي الدائم لخدمتها ورفقيها.
- إن تطبيق العدالة التنظيمية على جميع العاملين داخل المؤسسة تسهل مهمة الإدارة، وقيادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- كذلك فإنها تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة التي يعملون لصالحها.<sup>1</sup>

كما تبرز أهميتها كذلك من خلال كونها تعمل وتهدف لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات العمل تقوي مشاعره نحوها وينتمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبدل أقصى جهوده لتحقيق الأهداف المطلوبة منه.<sup>2</sup>

وبصفة عامة فإن العدالة التنظيمية تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة على حد سواء، إذ تعمل على توفير إطار تنظيمي، وتميز المؤسسات عن بعضها البعض، وتجعلها نسقا منسجما ناجحا عندما يكون مستوى وجود العدالة و تطبيقها عالي، وكذا تعمل على توجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على الموارد البشرية، وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، فالمورد البشري يتطلع دائما إلى تحقيق عدالة تنظيمية واقعية، ويطمح للعمل في ظل وجود قيم إيجابية مشتركة تسمح له بمواكبة التطورات وتحقيق الأهداف المسيطرة.

### ثانيا: أبعاد العدالة التنظيمية

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما إداريا ينطبق على جميع المنظمات، وبالرغم من امكانية التعامل مع هذا المفهوم تستدعي الضرورة إلى أن تعامل معه كمفهوم ثلاثي الأبعاد على النحو التالي:

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان ، 2002، ص309.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص109.

1- العدالة التوزيعية

ركزت معظم الدراسات في الماضي وحتى عام 1975 على عدالة التوزيع كمكون أساسي للعدالة التنظيمية، حيث يستند بعد عدالة التوزيع على مضمون " نظرية العدالة " ل " آدمز " (1963) والتي تعد نتاجا لجهود علماء النفس والاجتماع في تلك الحقبة الزمنية.

حيث يشير مفهوم العدالة التوزيعية إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بإدراك العاملين للعدالة في توزيع المكافآت التي يحصلون عليها والتي تشمل الترقيّة والحوافز.<sup>1</sup>

حدد " أروجان " (organ) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

- قاعدة التوزيع: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- قاعدة النوعية: وتعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية، بحيث أن يتساووا بفرص للحصول على المكافآت أي ليس الذين يعملون بجد فقط، وإذا حصل العكس فإن العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية.<sup>2</sup>
- قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة للآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعد الحاجة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيسات فطيمة الزهرة، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري - دراسة ميدانية-، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 7، الجزائر، 2016، ص307.

<sup>2</sup> نماء جواد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص81.

<sup>3</sup> صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة الماجستير، فلسطين، 2010، ص13.

## 2- العدالة الإجرائية

يشير هذا البعد إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة تتسم بالاتساق والاستمرارية ولا تسعى لتحقيق أهداف شخصية، توفر تصحيح القرارات وتمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة، بمعنى هذه الإجراءات المتبعة لتصريف النواتج أو المخرجات الخاصة بشؤون العاملين بالمنظمة دون استثناء وهي تشمل جل الممارسات التنظيمية الحاصلة في العمل.

وهذا قد تم تحديد المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهبي لإدراك العامل بمعنى العدالة، حيث أن الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالقواعد الإجرائية التالية.<sup>1</sup>

**قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

**قاعدة الأخلاق:** أي أن يتم توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

**قاعدة التمثيل:** إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة.<sup>2</sup>

## 3- العدالة التفاعلية (التعاملية)

ستعرف العدالة التعاملية بأنها مدى شعور العاملين في المنظمة بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها، عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات التنظيمية والقواعد الرسمية.<sup>3</sup>

ويمكن تحديد إدراك العاملين لعدالة التعاملات من خلال أربعة عوامل كالتالي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص صاحب السلطة وامتداد القرار وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.

<sup>1</sup> خليفة محمد عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> عيسات فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 308.

<sup>3</sup> محمد بن مسلم سعيد الشنقري، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2007، ص

- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.

- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.<sup>1</sup>

إن عدالة التعاملات تمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات مع مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع و عدالة التعاملات، حيث يلاحظ وجود ارتباط مع عدالة الإجراءات و عدالة التوزيع فهي ليست منفصلة بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.<sup>2</sup>

كما تعرف " مدى إحساس العاملين ب عدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب و احترام من جانب الرئيسي للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف "، وإن عدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما:

- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.
- التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أن مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.<sup>3</sup>

### ثالثا: شروط تحقيق العدالة التنظيمية

لتحقيق العدالة التنظيمية لابد من توفر جملة من الشروط نذكر منها:

- ضرورة اتفاق أعضاء المؤسسة على مجموعة واضحة من الأهداف يعملون من أجل الوصول إلى تحقيقها.

<sup>1</sup> محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 24.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص309.

<sup>3</sup> محمد مصطفى الخرشوم، مرجع سبق ذكره، ص ص312، 313.

- العدل بين الأفراد وعدم الظلم.
- النزاهة حيث أنها صفة يجب أن تكون ملازمة لمتخذ القرار داخل المنظمة.<sup>1</sup>
- المحافظة على الاستمرار في تطبيق الإجازات بصورة عادلة وغير شخصية.
- على المنظمات أن تستخدم معايير التوزيع التي تتلاءم مع طبيعة وخصائصها الأفراد العاملين فيها من الأداء والجهد، الأقدمية، المهارات، صعوبة العمل ونوع وخصائص الوظائف والمتطلبات البيئية.<sup>2</sup>
- عدم وجود تمييز في المعاملة بين الموظفين.
- عدم جرح شعور الموظف أو كرامته بأي شكل لأن ذلك يخفض من الروح المعنوية له ولزملائه.
- البعد عن العلاقات الشخصية ومراعاة الفروق الفردية وارتباطها بمجهودات العاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.<sup>3</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح للمنظمة وخصائصها، فالمنظمات تتكون من الأفراد لخدمة ورفاهية الأفراد حيث أنهم الغاية والوسيلة في نفس الوقت وعليه إن تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين هو أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ومن أجل تحقيقها يجب التحلي على السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات تتسم بالدعم التنظيمي بما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد.

#### رابعاً: مرتكزات العدالة التنظيمية

الفرد يعمل داخل أي مؤسسة من أجل الحصول على حقوق يراها مناسبة له، ويكون مدفوعاً من خلال سلوكياته إلى تحقيق الشعور بالعدالة التنظيمية كمطلب أساسي، ويتم التوصل إلى معرفة المظاهر الدالة على وجود العدالة من عدمها، من خلال مجموعة من العمليات الذهنية التي يقوم بها الفرد وجملة من المرتكزات والأسس التي تقوم عليها، ومن هذه المرتكزات ما يلي:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004، ص167.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص478.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص92.

- الفرد كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن النفسي بين ما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد من المؤسسة التي يعمل بها.
  - يتم وضع المقارنة التي يقارن بها الفرد ما يحصل عليه من مدخلات في نسبة يسميها العوائد مثل: الأجر، الترفيه، المعاملة الحسنة، الحوافز.<sup>1</sup>
  - عندما يشعر الفرد بعدم وجود عدالة تنظيمية، فإن هذا سيدفعه كمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة، هذه الأخيرة هي التي تؤدي إلى القدرة الدافعة والتي تحمس الفرد لسلوك معين.
  - يتحدد شعور الفرد بالعدالة التنظيمية من عدمه بمقارنة النسبة السابقة، إذ يختار الإطار المرجعي الذي يبني عليه المقارنة، وأساسا هذه المقارنة لا يكون بناء على الحجم المطلق للعوائد ليست مقارنة راتب فرد براتب آخر، وإنما يعمد إلى مقارنة عوائده منسوبة إلى مدخلاته مع عوائد الأفراد الآخرين منسوبة إلى مدخلاتهم.<sup>2</sup>
- ويمكننا القول أن هذه هي أهم المرتكزات التي تقوم عليها العدالة التنظيمية، عند العمل على تجسيد مفهوم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة التي يعمل فيها، فكلما كانت النسب متساوية زادت فرص الشعور بالعدالة التنظيمية.

### خامسا: مبادئ العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المواضيع في المؤسسة، وهي تسعى للقضاء على الفجوة الحاصلة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة التي يعملون بها من أجل تحقيق ذلك لا بد من توفر مجموعة من المبادئ نذكر منها مايلي:

- مبدأ المساواة: يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة.
- المبدأ الأخلاقي: يتمثل في الاستقامة ، النزاهة ، الشرف ، الأمانة.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم بدر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، سلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط8، مصر، 2004، ص ص 163، 166.

- مبدأ الدقة والتصحيح : يجب أن تكون القرارات والإجراءات مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة ، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.<sup>1</sup>
- عدالة الأجور: من خلال حصول الفرد على أجر يتناسب مع أعباء وظيفته وفقا للأهمية النسبية الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى.<sup>2</sup>
- الموازنة بين العدالة الداخلية والخارجية: من خلال تقسيم الوظائف ومسح الرواتب والأجور.<sup>3</sup>
- مبدأ الالتزام: بمعنى الالتزام بما هو عادل في خصوص المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفق للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن يشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في وضع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.<sup>4</sup>

من خلال ماسبق ذكره نستخلص أن مبادئ العدالة التنظيمية هي مبادئ هامة يجب أن يتحلى بها العامل من أجل تحقيق الاستقرار والانتماء للمؤسسة، لما لها من تأثير ايجابي على معنويات العاملين وأن غيابها له الكثير من الآثار السلبية على المؤسسة بصفة خاصة.

### سادسا: مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وترتكز على اعتماد بأن يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في

<sup>1</sup> عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس ، مصر، 2008، ص51.

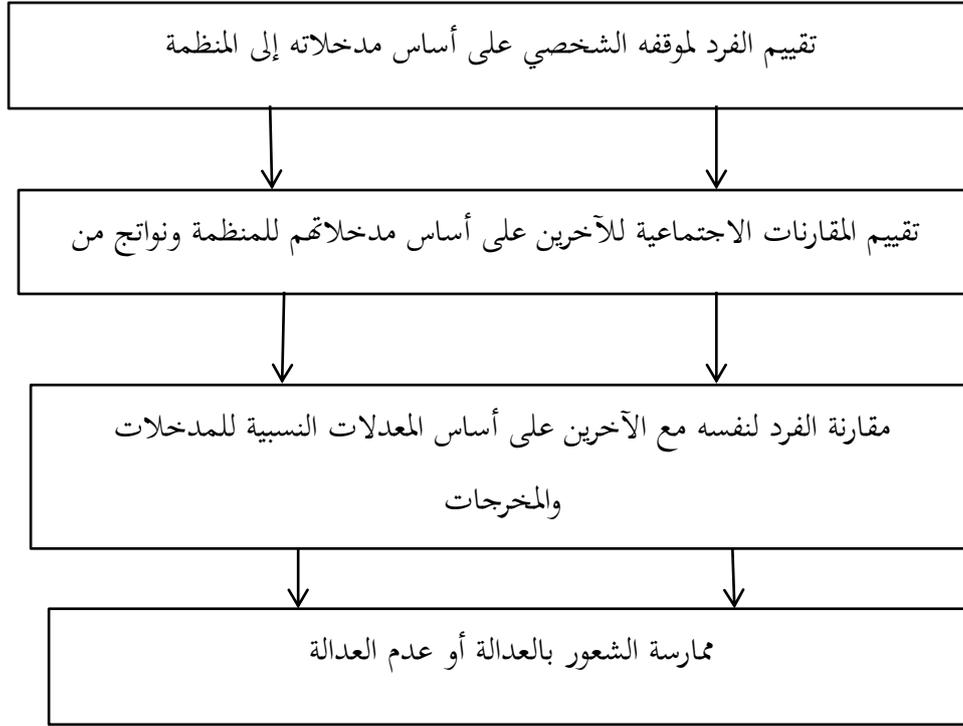
<sup>2</sup> عبد الغفار خفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر، 2007، ص235.

<sup>3</sup> محمد سيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص54.

<sup>4</sup> مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، سوريا، 2015، ص22.

الكيفية إدراك العمال للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وعلى نحو ما يبينه الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل (01): يبين إدراك العدالة

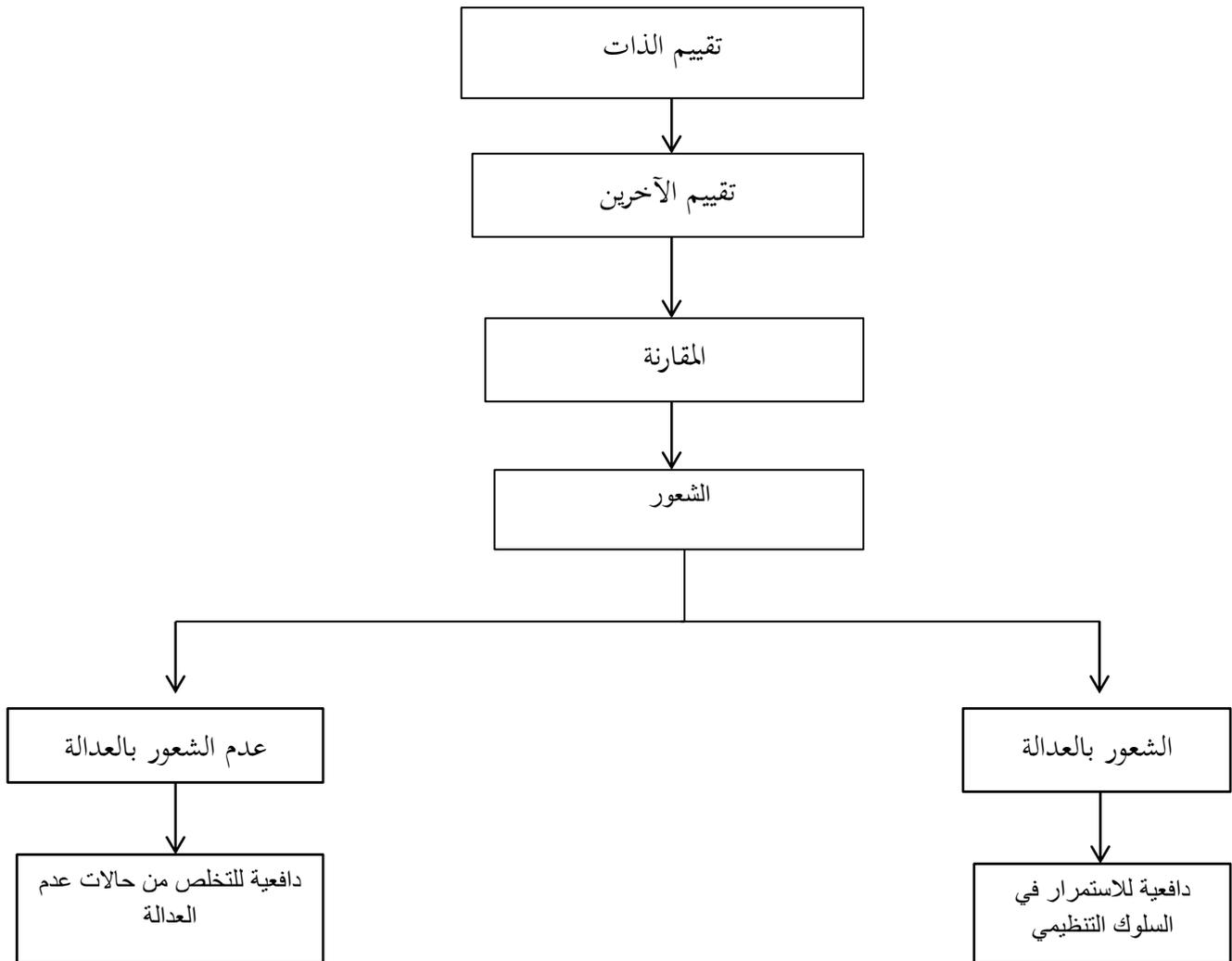


وقد أوضح مورمان وجريفين (moorman and griffin.1989)، أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها والدافعية المدعمة لها، والشكل التالي يوضح ذلك<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002، ص 127.

<sup>2</sup> البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية-دراسة ميدانية-، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، 2008.

الشكل (2): يبين أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة



**المصدر:** البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية-دراسة ميدانية-، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، 2008.

يمكن القول أن هذه المقومات التي تركز عليها العدالة التنظيمية خاصة لدى الفرد الذي يكمل على تجسيد هذا المفهوم في مؤسسته، والتي تزوده بتلك العلاقة النسبية بين الجهد والعائد، فكلما كانت النسب متساوية زادت فرصة الشعور بالعدالة التنظيمية.

ويمكن توضيح مقومات العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

- يحتاج كل فرد في المنظمة إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الجودة أم الكمية.

- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي.

### سابعاً: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية

مما لا شك فيه أن هدف كل من المدراء أو المسيرين في أي مؤسسة هو تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية، حيث أن ذلك لا يتحقق لهم إلا بوجود عدالة تنظيمية فغياب هذه الأخيرة تجعلهم يواجهون تصرفات وسلوكيات عديدة من قبل العاملين نتيجة غياب العدالة التنظيمية، ومن أهم الآثار السلبية التي تحدثها غياب العدالة التنظيمية في أي مؤسسة يمكن أن نذكر:

- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
  - انخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل.<sup>1</sup>
  - ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.
  - انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.
  - نقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
  - زيادة الرغبة في ترك العمل.
  - زيادة الضغوط الوظيفية والصراع التنظيمي بين الأفراد.
- ومن هذا المنطلق فإن إدارة المؤسسة يجب أن تسعى بصفة دائمة ومستمرة إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة بأبعادها الثلاث (التوزيعية، التعاملية، الإجرائية) تجنباً للنتائج السلبية التي تحدثها العدالة التنظيمية هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الشعور بالعدالة داخل المؤسسة يمكن أن يولد رد فعل ايجابي يدعم سلوكيات الأفراد العاملين مثل: محاولة تحسين الأداء وتطوير النفسي محاولة إثبات الذات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صابرين مراد أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 17

<sup>2</sup> رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 117.

### ثامنا: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

تعددت النظريات التي عنت بفهم التنظيمات وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، وسوف نحاول فيما يلي يأتي حصر هذه المداخل وجميع عناصرها وتشمل المدخل الكلاسيكي، المدخل النيوكلاسيكي وكذلك بعض المداخل المعاصرة

#### 1- النظريات الكلاسيكية

إن الاتجاه الكلاسيكي للإدارة يرتبط بمجموعة من المعتقدات والأفكار، التي تتمثل الاطار الأول للإدارة، وكان ظهور هذه الأفكار تطور الأعمال الرواد الأوائل في هذا المجال، ويعود إطلاق صفة الكلاسيكية على هذه النظريات إلى طبيعة الأفكار والمبادئ التي تبنتها، ويمكن القول بأن المدخل الكلاسيكي للإدارة يتضمن ثلاث مداخل أساسية: مدخل الإدارة العلمية، مدخل الإدارة الصناعية و مدخل التنظيم البيروقراطي، إن هذه المداخل رغم اختلافاتها في وجهات النظر حول الإدارة والعامل إلا أنها تشترك فيما بينها من حيث نظرتها للعاملين في المنظمة والافتراض الأساسي لهذه المداخل هو " إن الانسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد".<sup>1</sup>

#### 1-1: نظرية الإدارة العلمية

اعتبرت الإدارة العلمية التي كان رائدها "فريدريك تايلور" وجاء ذلك في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م، بدأ تايلور حياته العملية بشركة مادفيل لصناعة الصلب عام 1878م. حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884م.

خلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ تبيان في كفاءة العمال ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل.<sup>2</sup>

وأهم هذه المبادئ:

<sup>1</sup> حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص22.

<sup>2</sup> الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، ص35.

- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- مبدأ ربط الأجور بالمردودية حيث كان يعتقد بأن السبيل إلى خلق وتطوير الدافعية للعمل وبذل المزيد من الجهد لذلك.
- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات، بتحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة ، عن طريق البحث في كيفية تحقيق الأهداف، وزيادة استقرار العاملين وربط مصالحهم بمصالح المنظمة.
- الرشد في العمل وتحديد أساليب الرقابة والمحاسبة والعلاقة بالرؤساء بوضع قوانين صارمة توضح طرق وقواعد العمل داخل المنظمة، ما يؤدي إلى التزام العاملين و انضباطهم في أماكن العمل.<sup>1</sup>

يفرضها بالقوة على العمال، من خلال مفاهيم أساسية هي:

**الطاقة:** هي الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان القيام به.

**السرعة:** هي الوقت الذي يستغرقه الإنسان بمستوى محدد وببذل كمية معلومة من الجهد لإنجاز عمل معين.

**التحمل:** تشير إلى قدرة الانسان على الاستمرار في العمل وتحمل كل المصاعب والخطر.

**التكلفة :** تتحدد الأجور على أساس قياس الزمن اللازم لأداء العمل ومدى المنافسة بين الموظفين.<sup>2</sup>

فمن خلال اعتماد الطرق العلمية لتحديد الأساليب الصحيحة للعمل ، وتبني المبادئ الأساسية بالحركة والزمن وكذا تخطيط مكان العمل والاهتمام بالظروف الفيزيائية إضافة إلى الاهتمام بالجوانب المادية للموظفين فمن خلالها يمكن تحقيق العدالة التنظيمية.

ومن خلال ماسبق وبناء على ما تطرقنا إليه فيما يتعلق موضوعيا يمكن القول أنه بالرغم مما قدمه تايلور وبالرغم من النجاح الذي حققته نظرية الإدارة العلمية من إسهامات واهتمامات بالطرف والأدوات العلمية) لتحديد أساليب أداء العمل، ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط

<sup>1</sup> حسان الجيلالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر، الجزائر، 2008، ص20

<sup>2</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء، ط1، الاردن، 2011، ص 76.

مكان العمل وطرق الأجور). إلا أنها أهملت العمل الفرقي (الجماعي) والاعتماد على التقسيم الفردي للعمل، كذلك أغفل التعاون داخل التنظيم وركز على الحوافز المادية فقط، وأهمل الحوافز المعنوية التي تدفع إلى تحقيق وثمان الاستقرار والرضا الوظيفي، كما أهملت العلاقات الانسانية والاجتماعية للعاملين وقيدت حرية الفرد.

### 1-2 نظرية التنظيم الإداري

في نفس الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية تحتل مكانتها في الدراسات والأعمال الإدارية، "هنري فايول" في فرنسا يقدم إسهامه في الإدارة عن طريق مبادرة الإدارة، وهو بذلك كان أول من كتب عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف وسرد مبادئ التنظيم<sup>1</sup>.

وقد حدد "فايول" وظائف أساسية متعلقة بوظائف المؤسسة وذلك من خلال:

**التخطيط:** على أن يتم بطريقة عقلانية، لتحديد الأهداف والسياسات الخاصة بكل الأنشطة ووضع الفروض والمقترحات المتعلقة بالمستقبل.

**التنظيم:** وهو لتوفير المؤسسة لمختلف الموارد الضرورية لسير العمل داخلها.

**القيادة:** وذلك بهدف توجيه الأفراد للقيام بعملهم بغرض الحصول على أفضل ما لديهم من بذل جهد.

**التنسيق:** من خلال التنسيق بين الأفراد لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف.

**الرقابة:** وهي التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإثارة إلى نقاط الضعف والأخطاء لقصد معالجتها ومنع تكرارها.<sup>2</sup>

وقد اقترح "فايول" 14 مبدأ إداري يمكن تعميمها في الجامعات والكليات وهذه المبادئ هي:

<sup>1</sup> خليل موسى، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد، ط1، لبنان، 2011، ص 28.

<sup>2</sup> ابراهيم الغمري، الإدارة، دار الجامعات المصرية، ط3، مصر، 1982، ص57.

- مبدأ تقسيم العمل: المقصود به تجزئة العمل الواحد إلى أجزاء صغيرة وكل جزء يقوم بأدائه عامل واحد أو مجموعة من العمال ما يؤدي إلى حصر الاهتمامات والجهد والمهارات وزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف.
- مبدأ السلطة والمسئولية: وتعني أن للسلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر، وبالتالي من يتحصل على السلطة، يتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>
- مبدأ النظام والانضباط: يلزم هذا المبدأ كافة العاملين بالالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها.
- مبدأ وحدة الأمر والرئاسة: المرؤوسين يجب أن لا يتلقوا الأوامر إلا من رئيس واحد فقط، ويحدث الاختلال في العمل إذا استلم العاملون في التنظيم الواحد أوامرهم من عدة رؤساء، وهو عكس المراقبة الوظيفية التي قام بها تايلور.<sup>2</sup>
- مبدأ وحدة التوجيه أو الهدف: المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد واضح.
- مبدأ خضوع المصلحة الفردية على المصلحة العامة: وهو أن لا تتعدى المصالح الشخصية للمرؤوسين مصالح المنظمة، والوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة والقدوة الحسنة من جانب المشرفين.
- مبدأ مكافأة العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات عادلة كلما أمكن وترضي كل المرؤوسين والمنظمة.
- مبدأ المركزية: يلزم تركيز السلطة في يد شخص واحد ومنه يتم تفويض السلطة إلى الآخرين، وتستخدم المركزية مع العاملين لأنهم يتلقون الأوامر.
- مبدأ تدرج السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية والمختلقة كل حسب اختصاصه، وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.<sup>3</sup>
- مبدأ الترتيب والتنظيم: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداما أمثل.

<sup>1</sup> النعميمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008، ص 62.

<sup>2</sup> النعميمي صلاح عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup> عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008، ص ص 10، 11.

- مبدأ المساواة والعدل: كل العاملين يجب أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.
- مبدأ الاستقرار: أهمية استقرار العاملين بالعمل وعدم تركهم لأعمالهم لأن ذلك يلحق الضرر بالمؤسسة ويفقدها خبرات وكفاءات تكون بأسس الحاجة لها.
- مبدأ المبادرة: إن مبادرة العاملين بطرح أفكارهم ومن تم وضعها موضوع التنفيذ، وقيام الرؤساء بتشجيع هذا الاتجاه يمكن أن يخدم المؤسسة ويؤدي إلى الرضا واشباع رغبات الشخص.
- مبدأ التعاون والعمل الجماعي: إن سيادة روح التعاون بين العاملين وقيام الرؤساء بتشجيع العمل الجماعي المشترك<sup>1</sup>.

إن اسهام فايول في تحديده لمجموعة من مبادئ الإدارية الواجب اتباعها لأجل تحقيق غايات وأهداف المنظمات، فمن خلال تبني هذه المبادئ يمكن تحقيق عداة تنظيمية وجعل العاملين يشعرون بها ويعايشونها ويدركونها لكسب ولائهم واستمرارهم في عملهم، وذلك من خلال الالتزام بالقواعد والتعليمات واللوائح حتى يكون هناك تعاون وتوازن وتكافئ في أداء المهام واتقانها، مما يؤدي إلى الولاء واستقرار العاملين في العمل وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### 1-3- نظرية التنظيم البيروقراطي

يعد مفهوم التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر هو أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف، هذا إضافة إلى تمتعه بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات، أيضا هو ذلك التنظيم المثالي، أي النموذج التنظيم العلمي الذي يقوم على مبادئ تقييم العمل، التدرج الهرمي الدقيق، وتخطيط رسمي لمناصب يشغلها أفراد أكفاء، وبهذا لا يحمل مفهوم البيروقراطية كما استخدمه فيبر يقصد به عدم الفاعلية التنظيمية والإدارية تأخر إنجاز الأعمال، وتبذير الوقت وكثرة الوثائق وتتمثل خصائص التنظيم البيروقراطي عند فيبر في:

- توزيع السلطة التي تمنح للموظف القيام بالأعمال بشكل رسمي تبعا لقواعد ثابتة حيث تحدد عدة قواعد حجم السلطة.

<sup>1</sup> زاهدة محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة ، ط1، عمان، 2011، ص35.

- توزيع الأنشطة في التنظيم البيروقراطي على أعضائه بطريقة عادلة وتعتبر هذه الأنشطة واجبات يكلف بها الموظفون رسمياً.
- توجد طرق محددة لتنفيذ الأعمال بحيث يجب تعيين الأفراد الذين يمتلكون القدرة على تنفيذ هذه الأعمال تبعاً للطرق المحددة.
- تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى مستويات إدارية تحده بذلك شكلاً هرمياً وتشرف المستويات العليا من التنظيم على المستويات الدنيا.<sup>1</sup>

أما مبادئ التنظيم البيروقراطي عند فيبر هي:

- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.
- التخصص وتقييم العمل على أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن النموذج الفيبري يبحث عن عقلنة سلوك الفرد داخل التنظيم وجعله خاضع للإجراءات وقوانين العمل الصارمة جداً ، قصد الحد من المشكلات التنظيمية بين الأفراد عند القيام بأعمالهم ، لكونها تستمد شرعيتها من القانون ، لأن فيبر يقول أنها تؤدي إلى الاستقرار والثبات النسبي بصفة عامة لأنه ركز على العدالة القانونية وتحقيق المساواة والإنصاف بين العمال في ممارسة المهام، فمن خلال النموذج المثالي البيروقراطي الذي طرحه فيبر حسب اعتقاده سوف يحقق العدالة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة.

من خلال عرضنا للنظريات الكلاسيكية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية داخل المؤسسة ، استنتجنا أنه رغم الأهمية التي أعطتها كل نظرية لتناولها لهذا المفهوم تعرضت للعديد من الانتقادات نتيجة التركيز على رشد الموظفين ورغبتهم المادية لما يبذلونه من جهد في العمل وهي نظرة لا تخلو من الجدل في تطبيق القوانين والاجراءات وبلوغ العدالة التنظيمية.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع ، سوريا ، 2004، ص288.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية العدالة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 90.

## 2- النظريات النيو كلاسيكية

إن الطرح الذي قدمته النظريات الكلاسيكية في تفسيرها لهذا المفهوم كان كافي للتعبير عن أهم جوانبه وتجسيده داخل المؤسسة وإحساس العاملين به من خلال تركيزهم على أمور وجعلهم لأمر أخرى ليست في صالح العامل، كان من الضروري أن تبرز اتجاهات ومداخل أخرى تعمل على محاولة إتمام النقص الذي عانت من النظريات الكلاسيكية ومن بين أهم هذه النظريات نذكر:

### 1-2 مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو كرد فعل للنظريات الكلاسيكية، حيث ركزت هذه النظرية على عدة جوانب متعلقة بالعاملين منها الجوانب النفسية والاجتماعية، عكس النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالجانب المادي وأهملت جوانب أخرى، وقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجوانب النفسية والاجتماعية داخل المنظمة، والتي جاءت بأفكار جديدة وهي أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين بل يتفاعل معهم ويؤثر فيهم ويتأثر بهم، من حيث الاتجاهات والقيم والمعتقدات، وقد أكدت هذه المدرسة على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبر عنه بالقيم والسلوك التي تجاهلتها القواعد الرسمية.

وقد قام إلتون مايو بانتقادات نظرية الإدارة العلمية لتايلور وذلك من خلال تركيزه على ثلاث مسلمات هي:

- الحوافز المادية لا تعد العامل الوحيد في التأثير على الفرد العامل وعلى مستوى أدائه أيضا.
- الأفراد العاملون لا يواجهون الموقف المتعلقة بالعمل كأفراد، وإنما كجماعة منظمة بصورة غير رسمية، لاتحددها إطارات العمل الرسمية.
- للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد فيما بينهم الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية، إذ أن التخصص الوظيفي الدقيق العمل لا يحقق بالضرورة الكفاءة في الأداء.

وأن الإنسان كائن إجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل وهذا هو الافتراض الرئيسي التي قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية حيث يمثل هذا الافتراض نقطة تحول أساسية في مفهوم العدالة التنظيمية، وقد قام التون مايو وزملائه بمجموعة من التجارب، واستنتجوا من خلالها وجود متغيرين رئيسيين أثر على العاملين هما:

أ- العمل الجماعي: والذي ينمي بينهم العلاقات الاجتماعية، والتي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف.

ب- نمط الإشراف: وهو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسس الأفراد بأهميتهم من خلال استشارتهم في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل<sup>1</sup>.

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية وجود جماعات العمل و إحساس الفرد بوجود عدالة من عدمها في إطار التنظيم غير الرسمي واهمالها وتجاهلها للتنظيم الرسمي ومبادئه.

ومن هنا نستنتج أن مدرسة العلاقات الإنسانية نظرت إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي ووضع أساس لحلها، وكذلك أكدت أهمية لتركيز على مصالح العمال لتلتقي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر لكما يجعل العامل يشعر بالعدالة والمساواة وعدم الإحجاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة.

## 2-2 نظرية الفلسفة الإدارية

تنسب هذه النظرية إلى دوغلاس ماغريغور (1906-1964) الذي عمل أستاذ بمعهد ماسا شوسيتن للتكنولوجيا، حيث وضع كتاب " البعد الإنساني للمؤسسة" وينطلق من فكرة أساسية أنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة حول التيسير وادارة الأفراد، لأنه لا توجد نظرية استطاعت أن تكشف طاقة كاملة للموارد البشرية داخل المنظمة كما عرفت نظريتين مختلفين حول الطبيعة البشرية أسماهما X و Y وقامت على مجموعة من الافتراضات.<sup>2</sup>

### أ- افتراضات X

- الإنسان كسول بطبيعته ويتصف بكرهه اتجاه العمل.
- يحاول الأفراد عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن وتقليص الطموحات الذاتية.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 68.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار وائل، 2004، ص 37.

- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الانسان إلى العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.<sup>1</sup>
- على العموم فإن نظرية X تنظر إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب تشكل خطراً على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد، وبالتالي لا تحقق حافز نحو الأداء الأفضل.

### ب- افتراضات y

- الأفراد العاملين لا يكرهون العمل بل يرغبون فيه.
- اشتراك العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات والعمل الجماعي.
- الإدارة ليست من تجعل الأفراد يتحملون المسؤولية وتوجيههم نحو أهدافهم، بل أن الشعور والرغبة في تحمل المسؤولية مغروسة في نفوس العاملين.<sup>2</sup>
- من خلال ما سبق يتضح أن ماغريغور في نظرية X و y قد ركز على نظرية y وتطبيقاتها في مجال الإدارة، على اعتبار أن العامل طموح يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية، وذلك قصد المرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات لإتاحة الفرصة أمام العامل من أجل الابداع والابتكار، وذلك نتيجة تركيزها على العدالة التنظيمية التي تسمح للفرد بالالتزام بما يطلب ويقدم له من طرف الإدارة ، وهذا ما يؤدي الى تحقيق الولاء للمنظمة والرغبة بالاستمرار والعمل فيها.<sup>3</sup>

### 3- النظرية الحديثة

رغم ما قدمته المداخل الكلاسيكية و النيوكلاسيكية في تفسيرها وتأكيدها على ضرورة توفر عدالة تنظيمية بالمؤسسة وأهمية شعور العاملين بها، إلا أن تلك التصورات التي طرحت بقي يسودها بعض الغموض وصعوبة كبيرة في كيفية تجسيد عدالة تنظيمية معمول بها، وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات حديثة تحمل أفكار مغايرة وأكثر مرونة وقابلية للتطبيق، من خلال تأكيدها لأهمية وجود عدالة تنظيمية بالمؤسسة والعمل على جعل العاملين يدركونها لأنهم جزء من المؤسسة وليسوا أجزاء فيها فقط.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، ط2، عمان، 2009، ص28.

<sup>2</sup> رامي جمال أندراوس وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين ، دار الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص129.

<sup>3</sup> رايح كعباش، مرجع سبق ذكره، ص63.

3-1- نظرية العدالة لستايسي آدامز

تنص هذه النظرية إلى أن الفرد يقارن مستويات أداءه و المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، كما يقارن عمله بعمل الأفراد الذين يعملون معه في نفس المنظمة أو القسم كما أنه يقارن العمل وعوائده بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات الأخرى التي سبق أن عمل فيها<sup>1</sup>.

تقوم هذه النظرية على أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم إلى معدلات مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معين تجاه العدالة أو إعدامها، وبالطبع فان الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مدخلاتهم ومخرجاتهم سواهم من الأفراد موضوع المقارنة حتى يمكنهم الحكم على وجود عدالة أو عدم عدالة داخل مكان عملهم<sup>2</sup>.

ولتوضيح معطيات هذه النظرية نورد الشكل التالي:

شكل (03): يوضح الافتراضات الأساسية لنظرية العدالة

الحالة	الفرد	المقارنة مع الآخر	عدالة/ لا عدالة
1		$\frac{\text{العوائد (النواتج)}}{\text{المدخلات (المساهمات)}} = \frac{\text{عوائد الآخر}}{\text{مدخلات الآخر}}$	عدالة (تعويض موازي)
2		$\frac{\text{العوائد (النواتج)}}{\text{المدخلات (المساهمات)}} > \frac{\text{عوائد الآخر}}{\text{مدخلات الآخر}}$	لا عدالة (تعويض أقل)
3		$\frac{\text{العوائد (النواتج)}}{\text{المدخلات (المساهمات)}} < \frac{\text{عوائد الآخر}}{\text{مدخلات الآخر}}$	لا عدالة (تعويض أعلى)

المصدر: حريم حسين 2004، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعة في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 126.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2003، ص 50.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 308.

من خلال الجدول يوضح أن الفرد الذي قدر تعويضه بأنه أقل بالمقارنة من تعويض فرد آخر يمكن أن يتخذ الخطوات التالية التي تمكنه من استعادة التكافؤ المطلوب بين النسب (الحالة 2).

- يطلب زيادة تعويضه ويقلل من مدخلاته ويعمل يتباطؤ.

- يطلب من أقر زيادة مدخلاته واتساع في العمل<sup>1</sup>.

- " أن يترك العمل أو يتوقف عنه لأي سبب من الأسباب دون إذن من رئيسه وحسب القانون الداخلي للمؤسسة"<sup>2</sup>.

أما في حالة وجود الفرد بأن تعويضه أعلى من سواه موضع المقارنة بإمكانه اتخاذ الخطوات التالية التي تمكنه من استعادة التكافؤ المطلوب ( الحالة 3).

- "يزيد الفرد من مدخلاته ويطلب اقتطاع جزء من التعويض الفائض"<sup>3</sup>.

- يطلب بتعويض أعلى للفرد الأخر موضع المقارنة.

- يطلب من الفرد الآخر تقليل مدخلاته.

- يترك الوظيفة أو يختار فرد آخر للمقارنة.

" إن تطبيق نظرية العدالة يستدعي من الفرد وضع عناصر المدخلات والمخرجات لديه ولدى الفرد الآخر موضع المقارنة بالرغم من عدم توفرها في بعض الأحيان وبالتالي صعوبة القياس والخروج بمعدلات دقيقة تقيس عدالة أو عدالة النظرية"<sup>4</sup>.

واعتمادا على هذه النظرية حسب آدمز فحينما يدرك العاملون عدم توفر العدالة وهي الصحة الغالبة داخل المؤسسة فيمكن الاعتماد على خيارات الآتية:

- تغيير مدخلاتهم مثلا ( لا يبدلون جهدا كثيرا).

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص 308.

<sup>2</sup> عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، دار الرضا، الجزء 2، سوريا، 2005، ص 240.

<sup>3</sup> السيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي ( موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ) ، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 50.

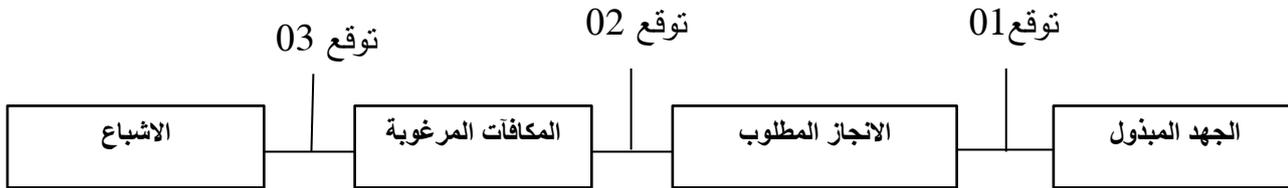
<sup>4</sup> حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 311.

- " تغيير مخرجاتهم مثلا الأفراد الذين تتقاضون أجرا اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق أجورهم عن طريق زيادة في انتاجية القطع المنتجة توعية أقل"<sup>1</sup>.

### 3-2 نظرية التوقع

تعد نظرية التوقع التي قدمها " فكتور فروم" 1964 من التفسيرات الأكثر شمولاً للدافعية . تقوم على افتراض أساسي مفاده أن " دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعائد الذي يتلقاه أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذا العائد نتيجة للأداء الذي يمارسه."<sup>2</sup>

### الشكل 4: يمثل نموذج التوقع



المصدر: محمد سليمان العميان، ص 292.

في ضوء هذا تشير نظرية التوقع إلى أنواع من الاعتقادات وذلك على نحو التالي:

- **درجة التوقع:** بمعنى اعتقاد الفرد بوجود ارتباط ايجابي قوي بين الجهد الذي يبذله والأداء المحقق وترجع أهمية ذلك إلى أن الفرد قد يقوم بممارسات مختلفة تستهلك جزء كبير من وقته دون أن تكون لها علاقة بالعمل ويحدث ذلك في المهام.<sup>3</sup>
- **درجة الوسيلة:** تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأن الالتزام وسيلة للحصول على عوائد أي اعتقاد الفرد بحصوله على عائد نتيجة هذا الالتزام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 127.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 106.

<sup>3</sup> محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 96.

<sup>4</sup> علي الشراقوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 118.

- منفعة العوائد: وتشير إلى مدى منفعة العوائد للفرد أي أن منفعة العوائد هي التي تجعل يدرك أن هذه العوائد هي التي تشجع حاجاته ورغباته<sup>1</sup>.

فالفرد إذن يبذل جهود قصوى في العمل إذا أدرك أن هناك علاقة وثيقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء المحقق وبين الأداء والمكافآت وبين المكافآت ودرجة تحقيق الأهداف الشخصية بأن يتم تقييم ومكافأة الأداء الجيد فعلا لا مجرد أقوال وبطريقة عادلة تتضمن حقوق الجميع<sup>2</sup>.

لقد كان لنظرية التوقع دور كبير في تفسير انخفاض الدافعية لدى العاملين، إذ يكتفون بما هو مطلوب منهم وهذا ما أدى إلى عدم توفر العدالة داخل المؤسسة، كما كان العامل ينظر إلى الجهد المبذول أنه سينتج عنه تقييم غير عادل بناءً، على هذا التقييم جاءت نظرية التوقع لتوفيق بين الجهد المبذول ومستوى الأداء والمكافآت ودرجة تحقيق الأهداف.

إن الإضافة التي قدمتها النظريات الحديثة فيما يخص كيفية تجسيد العدالة التنظيمية، تعتبر شارة واضحة إلى أن تطبيقها لا يعتبر أمر صعب التحقيق، يكفي تحقيق عدالة في التعامل والجمع بين الليونة والصرامة في ممارسة القوانين وتطبيق الإجراءات، من أجل خلق جو مناسب يسمح للعاملين بتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي استقرار العاملين بالمؤسسة وضمان استمرارهم في العمل.

<sup>1</sup> ابراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 120.

<sup>2</sup> مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير، الجزائر، 2013، ص 47.

### خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج أن العدالة التنظيمية لها دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، لأن الأفراد يبحثون عن العدل والمساواة في العلاقات الاجتماعية، وتطبيقها يضمن لهم حقوقهم لأنها تعتبر من المبادئ الأساسية في إدارة المنظمة وأحد مقوماتها الرئيسية، لما لها من تأثير إيجابي على الروح المعنوية للأفراد. وغيابها لها الكثير من الآثار السلبية على العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصحة عامة، وعلى كل مؤسسة لكي تحقق العدل والمساواة عليها التركيز على أدق التفاصيل المتعلقة بالعدالة التنظيمية.

# الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

## تمهيد

أولاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

ثانياً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

ثالثاً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

رابعاً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

خامساً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

سادساً: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

سابعاً: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

ثامناً: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

## خلاصة الفصل

### تمهيد

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي ظهرت أول الأمر مع أفكار "شيستر برنارد" إذ أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني، أي ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد اتجاه بعضهم البعض وهو أمر لا يمكن الاستغناء عنه ولا يتم تجاهله في كل مؤسسة.

وقد أضحت المواطنة التنظيمية تفرض نفسها عند معالجة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية، ويعول عليها كثيرا للارتقاء بالمؤسسة والعاملين على حد سواء.

وسنحاول تسليط الضوء في هذا الفصل على أهمية سلوك المواطنة وأبعادها وخصائصها والمحددات وكذلك للأنماط والمعوقات والنظريات المفسرة لها.

### أولاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونها تؤثر إيجاباً على عدة جوانب في المنظمة، مما يساهم إجمالاً في فاعلية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة، ويمكن إبراز ذلك على مستوى الفرد، المجموعة، المنظمة ككل، كما يلي:

#### 1- أهميته على مستوى الفرد

- "يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
- رفع الروح المعنوية للعاملين".<sup>1</sup>

تبرز أهمية المواطنة التنظيمية في كونها تسمح بتطوير خبرات ومهارات وقدرات الفاعلين في المؤسسة مما يزيد من إيمانهم وإرادتهم وحماسهم على تحقيق الأهداف المرسومة.

- "تعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.

- يقلل من معادلات التسرب الوظيفي".<sup>2</sup>

وهذا ما يسمى بصناعة الذات لدى العامل من خلال ممارسة الرقابة الذاتية بالنسبة للعامل حيث يصبح هذا الأخير على درجة عالية من الانضباط في العمل، كما يصبح مجال الإبداع والابتكار مفتوحاً أمام جميع العاملين مما يحد من إمكانية تركهم مؤسستهم وولائهم لها سعياً لخدمتها.

#### 2- أهميته على مستوى المجموعة

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أفراد المجموعة وفرق العمل.

- يساهم في تقليل من الصراعات بين الأفراد.

<sup>1</sup> رشيد مناصرية وفريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015، ص223.

<sup>2</sup> عالية ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك سعود العزيز بجدة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص36.

- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

### 3- أهميته على مستوى المنظمة

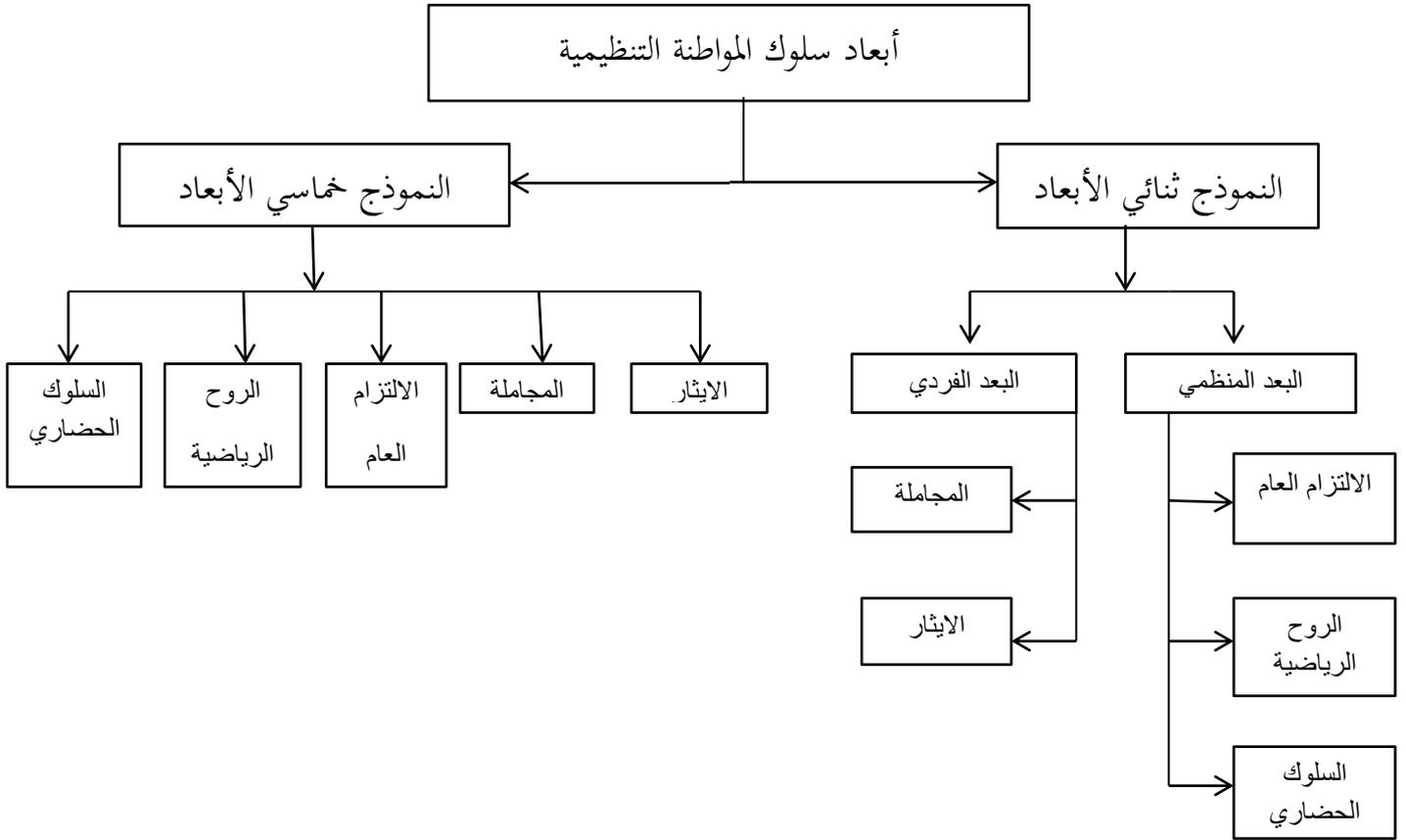
- يعمل على زيادة معدلات الأداء والانتاجية على مستوى المنظمة.
- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط، والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الانتاجية الكلية للمنظمة .
- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية .
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

رغم الاهتمام الكبير بدراسة المواطنة التنظيمية، إلا أنه وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع يلاحظ أن هناك اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات، فقد أشارت الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعداً محتملاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدراً كبيراً من التداخل فيما بينها، وفيما يلي سندرج بعض النماذج التي تتضمن أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عالية ابراهيم و محمد طحطوح: مرجع نفسه، ص36.

الشكل رقم 5: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي الأبعاد والنموذج خماسي الأبعاد.



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي (الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية)، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004، ص 23.

وفي ما يلي شرح لهذين النموذجين المتضمنين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الموضحين بالشكل:

### 1- النموذج ثنائي الأبعاد

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن لسلوك المواطنة التنظيمية بعدين أساسيين هما:

البعد التنظيمي وآخر فردي، أي أن هناك سلوكا تطوعيا يهدف إلى تحقيق فعالية المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على استمراريتها وبقائها، وسلوك تطوعي آخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 318.

أ- **البعد المنظمي:** هي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة ومن أمثلة سلوكيات البعد المنظمي نذكر ما يلي:

- تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء.
- التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير.
- عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.
- التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات.
- الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان.
- الدقة المتناهية في أداء العمل.
- عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل.
- عدم المبالغة وتضخيم المشاكل.

ب- **البعد الفردي:** وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة فرد أو أفراد آخرين، أي سلوكيات موجهة للأفراد وليس للمنظمة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات:

- مساعدة زملاء العمل في انجاز الأعمال المتأخرة.
- الحرص على مساعدة الرئيس في العمل.
- مساعدة العاملين الجدد في الالمام بأعمالهم.
- المساعد في علاج مشاكل العمل.<sup>1</sup>

## 2- النموذج خماسي الأبعاد:

أ- **الايثار:** يتمثل في التصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من رؤساء وزملاء العمل أو حتى العملاء، ومن نماذج سلوك الايثار ما يلي:

- مشاركة العاملين في طرق وأساليب العمل الجديدة.
- مشاركة العاملين الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات.
- مساعدة زملاء العمل على انجاز العمل المتراكم.

<sup>1</sup> أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 24.

- تجنب حدوث مشكلات متعلقة بالعمل.

لقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد منها: صناعة السلام وقيادة حملة التشجيع، المساعدة بين الأشخاص، التسهيل على الآخرين، مساعدة الزملاء.

أي أن الإيثار هو سلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة والرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه، أو المساعدة أو مد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى زبائن وعملاء المنظمة.<sup>1</sup>

ب- **المجاملة:** يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملاءه في العمل، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبة الزملاء الآخرين، ويعكس هذا البعد أيضا رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أي قرارات تؤثر على أعمالهم، وتظهر أهمية هذا البعد واضحة عندما تكون المشكلة تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة، ومن الأمثلة على هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.

ج- **الروح الرياضية:** تعكس درجة إسهام الفرد في منع الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها، فضلا عن استعداده لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تذمر، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله.<sup>2</sup> ومن سلوكيات الروح الرياضية : تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من المشكلات تافهة وتجنب إعطاء المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز على أخطاء الآخرين، وإظهار الاحترام للزملاء حتى في أوقات التوتر المهني ، وتقبل النقد بصدق ورحب والتسامح عن الاساءة الشخصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، المجلد17، العدد 2، 2003، ص 69.

<sup>2</sup> رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) ، مجلد 24، عدد2، 2010، ص28.

<sup>3</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص29.

د- روح الضمير: وتشير إلى سلوك الفرد الغير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام ، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع والإنصياح التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.<sup>1</sup>

كما يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسميا من المنظمة فيما يتعلق بالحضور، احترام اللوائح والقوانين، الدقة والعمل بجدية ، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة.<sup>2</sup>

هـ- السلوك الحضاري: يتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظا على أمن المنظمة كالتبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، التبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطيرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة، أخذ المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية.<sup>3</sup>

ومن سلوكيات السلوك الحضاري : الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، التحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها والمشاركة في نشاطات المنظمة من قبل الزملاء، حفظ موقع العمل أنيقا، الالتزام بالمعايير الاجتماعية، المدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون، المدافعة عن المنظمة ضد التهديدات الخارجية، إخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخور بالعمل في هذه المنظمة، الترويج لمنتجات المنظمة، وبذل الموظف قصاري جهده لتعليم نفسه ذاتيا لزيادة مهارته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سلامة عبد الله خلف الطعمانة وعبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد16، العدد2، 2015، ص 21.

<sup>2</sup> هوارى معراج ومريم شرع، العلاقات بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، مجلة اللوحات للبحوث والدراسات، العدد07، 2009، ص135.

<sup>3</sup> صابري مراد أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>4</sup> منوية مروة، أثر الحواجز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2013، ص 103.

### ثالثاً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

**الطوعية:** هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد، أي أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

**الاختيارية:** هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد، بمعنى أن سلوك تطوعي ومقصود ومعتمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادراتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية في المنظمة.<sup>1</sup>

**التجرد من الرسمية:** لا يحصل الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة، وهذا السلوك لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاث أسباب هي:

- أن سلوكيات المواطنة غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها، ومن ثم فإنه من الصعب أيضاً أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، وبالرغم من أن المدير قد يلاحظ السلوكيات ويأخذها في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة للغاية.
- إن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فإن مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد تؤدي للإضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.
- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي اختياري.<sup>2</sup>

**الشمولية:** هي سلوك قائم على مجموعة من الأفعال وليس على فعل واحد، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لاختلاف الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة وطبيعة نشاطها واللوائح

<sup>1</sup> نجيب عبد المجيد نجم وخولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، 2014، ص 346.

<sup>2</sup> عبد السلام بن شايع الفحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الإداري، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص ص 22، 23.

التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل، ومجالات العمل فهي قائمة على تحقيق منفعة للآخرين سواء كانوا عاملين أو مؤسسات.

فالمواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من السلوكيات يقوم بها العاملون، بمعنى شموليتها لأكثر من نمط سلوكي رسمي أو غير رسمي نابعة من الثقافة التنظيمية للمؤسسة ذاتها.

**النفعية:** فهي قائمة على تحقيق منفعة للآخرين سواء كانوا عاملين أو مؤسسات ولا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة للفرد ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أنها تحقق لممارستها أفضلية وهذا يساهم أيضا في تحقيق أهداف المؤسسة. يتضح أن المواطنة التنظيمية لا تجلب لأصحابها المنافع بل تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا ما يكرس خضوع المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة وفقا لما دعا إليه " هنري فايول" في نظرية التكوين الإداري، ويتوقع العاملون من إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه السلوكيات أثناء المفاضلة بينهم في الحصول على فرصة الترقية وزيادة الرواتب والمكافآت المادية والمعنوية<sup>1</sup>.

كما تضاف خصائص أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:

- أن هذا السلوك ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.
- أن هذا السلوك مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر وفقا لطبيعة وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي.
- إيجابية هذا السلوك بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مريم صبغ وبن كبحول محمد، قيم المواطنة التنظيمية لدى الاستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 11 ، العدد 03، الجزائر، 2019، ص18.

<sup>2</sup> محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الادارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص57.

#### رابعاً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية المواطنة التنظيمية في حياة المؤسسات وبحث عن أهم المحددات التي تقف خلف ظهور المواطنة التنظيمية في المؤسسات عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

1- **المحددات الشخصية:** وتشمل القناعة بالعمل والتعهد الفعال والثقة بالآخرين إذ تعكس القناعة بالعمل وفهم الأفراد للمعلومات والتي تؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه كلما ارتفع هذا الأخير أصبح الفرد قادراً على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يتفق الأفراد مع بعضهم يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عدة سلوكيات غير مرغوبة في العمل.

تبنى العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية ينبع أساساً من التزام العاملين بتأدية المهام الموكلة إليهم انطلاقاً من قناعاتهم الذاتية، وفهمهم للأعمال التي يقومون بها حيث يعتبرون قيامهم بأعمال إضافية يندرج ضمن العمل الرسمي لهم، وبذلك يتطوعون لتأديتها في جو يسوده الاتفاق والثقة المتبادلة بين مختلف العاملين وهذا ما تأكده نظرية "Z" "وليام أوشي" التي يرى بأن المؤسسات تسعى دوماً لإيجاد نظام موسع للتعاملات قائم على الثقة المتبادلة بين العاملين.<sup>1</sup>

2- **المحددات الموقفية المدركة:** وتتمثل في قيم وخصائص العمل إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمؤسسة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد واحتياجاته فإنه سيتمسك بها ويعمل على الاشتراك في مسؤولياته تؤدي إلى تحسين الأداء، أما خصائص العمل وخاصة منها المحفزة كالاستقلالية فإنها تزيد من دافعية العمال لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، فالعمل الجماعي وما يحمله من قيم مشتركة بين العاملين في العمل كاحترام بعضهم البعض واحترام حاجاتهم وتحمل مسؤوليات من العوامل التي تدفع

<sup>1</sup> جمانا ماهر مصباح الشوا، الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015، ص 35.

العاملين إلى ممارسة سلوكيات اختيارية تطوعية غير نفعية في مناصب عملهم مع توفر هامش من الاستقلالية في ممارسة العمل.<sup>1</sup>

**3- محددات المركز الوظيفي:** وتشمل تولي منصب في المؤسسة ومستوى العمل الهرمي، فالعاملين الجدد ليست لديهم علاقة ضمنية وروابط قوية في المؤسسة، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على أدوارهم الإضافية نحو المؤسسة، كما أن السعي لتولي المناصب العليا يزيد من دافعية الكمال للعمل بشكل فعال، فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أدوار إضافية.

فالعاملين الذين يحصلون على مناصب عمل جديدة من خلال عملية الترقية تزداد دافعيتهم نحو القيام بأعمال إضافية تطوعية في العمل، كما أن منح الاستقلالية والحرية للعاملين في العمل، وإتاحة الفرصة لهم للانخراط في العمل الجماعي وفقا لما نادى به نظرية "Z" و"وليام أوشي" فإن ذلك يكرس انخراطهم في أعمال تطوعية تزيد من فاعليتهم في أداء العمل وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة "عاشور لعور" ودراسة كل من "كسرى مسعود" و"دايرة عبد الحفيظ"، حيث توصلت هاتان الدراسات بأنه كلما زاد مظاهر الحرية والاستقلالية الممنوحة للعاملين في العمل كلما انعكس ذلك إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن العمل الجماعي يؤثر إيجابا في مستوى المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

**4- الرضا الوظيفي:** هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ التنظيمي، حيث أكدت معظم الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، فكلما زاد مستوى الرضا الوظيفي للفرد العامل كلما زادت ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

بما أن الرضا حالة مشاعرية تتولد لدى العامل جراء ممارسته للعمل واحتكاكه بزملائه، فإن لهذه الحالة علاقة بتكريس سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل، فالعامل الراضي في عمله وعن عوائده سواء

<sup>1</sup> حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص120.

<sup>2</sup> جمانا ماهر مصباح شوا، مرجع سبق ذكره، ص35.

كانت مادية أو معنوية ينخرط طواعية في ممارسة سلوكيات تطوعية كمساعدة زملائه دون انتظار أو توقع أي عوائد إضافية مقابل هذه الممارسات.

**5- الولاء التنظيمي:** يعبر الولاء التنظيمي عن فكرة مدى ارتباط الفرد بقيم و معتقدات وأهداف المؤسسة ودرجة استعدادة لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المؤسسة، يرافق ذلك كله الرغبة في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة، حيث أن الولاء التنظيمي يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية ويقول " bolon " بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسًا على المكافأة والعقاب.

فالولاء التنظيمي يشير إلى وجود علاقة قوية بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها مما يجعله يبادر إلى تقديم جهود إضافية في العمل سعياً إلى تحقيق أهداف المؤسسة كما يشمل الولاء التنظيمي رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في مؤسساتهم والدفاع عنها دون توقع مكافآت مادية أو معنوية عن ذلك، مما ينعكس إيجاباً على ممارسة العاملين لسلوكيات تطوعية في تأدية الأعمال، فكلما زاد الولاء التنظيمي للعاملين كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.<sup>1</sup>

**6- الالتزام التنظيمي:** يمثل الالتزام التنظيمي أحد مؤشرات الأساسية للتعليق للعديد من النواحي السلوكية، فهو ترجمة للرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه مؤسسة إلى سلوك إيجابي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والبقاء.<sup>2</sup>

فالالتزام التنظيمي يعبر عن سلوكيات العاملين الإيجابية منها في تأدية المهام المنوطة بهم النابعة من اعتقادهم ورغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويتجلى ذلك في احترام معايير وقواعد العمل مثل: احترام مواقيت العمل، عدم التأخر والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وأسرار العمل... إلخ، وهو ما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة وهذا ما تأكده النظرية البيروقراطية حيث يرى "ماكس فيبير" أن المؤسسات البيروقراطية هي تلك المؤسسات التي يلتزم عمالها بالخضوع للقاعدة القانونية التي تركز بدورها ولاء العامل لعمله والمؤسسة التي يعمل بها.

<sup>1</sup> أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص73، 74.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص17.

فالفرد الذي يكون ملتزماً وظيفياً فإنه يبدي سلوكيات ايجابية اتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها، ويكون لديه شعور عالي بالانتماء وتوافقه أهدافه مع أهداف المؤسسة مما يترتب عليه حب الفرد لعمله واستعداده الدائم لبذل جهد كبير في سبيل المؤسسة التي يعمل بها.<sup>1</sup>

7- العدالة التنظيمية : يرى "A mbarose" and "Arnaud" أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المؤسسة، فإدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤدي إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع مؤسستهم، ولذلك فإن العاملين سيقفون على روابط متينة معها، ويمكن ادراج قيام العامل بأدوار إضافية تطوعية ضمن تلك الروابط، فالعامل يبادل أحساسه بعدالة تعامل المؤسسة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

وللعدالة التنظيمية دور في تكوين اتجاهات العاملين والسلوكات التي يمارسونها اتجاه بعضهم البعض واتجاه المؤسسة، فالعمال يبادرون إلى القيام بأعمال تطوعية كمساعدة زملاء العمل، وتوجيه العمال الجدد لتسهيل تكيفهم مع العمل، القيام بأعمال إضافية خارج أوقات العمل الرسمية إذا ما أحسوا بعدالة تعامل المؤسسة معهم فكلما كانت هناك عدالة في تعامل المؤسسة مع عمالها كلما زادت ممارستهم للسلوكات المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

كما أن إحساس العاملين بالمساواة والانصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الاجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وبالتالي الانخراط في ممارسات تطوعية غير رسمية أي سلوكيات المواطنة التنظيمية.

فشعور العامل بأن ما يحصل عليه من عوائد مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه والمساوات والانصاف فيما بينهم في الحصول على المكافآت المادية والمعنوية مثل: زيادة الأجر، الترقية، الحصول

<sup>1</sup> ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص67.

<sup>2</sup> غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري)، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين، سوريا، 2012، 2013، ص83.

على فترات راحة إضافية... إلخ، تولد لديهم الشعور بتحمل المسؤولية والانتماء للمؤسسة فينخرطون طواعية في القيام بأعمال إضافية رسمية وغير رسمية.<sup>1</sup>

**8- القيادة الادارية:** تؤثر القيادة الادارية بدورها على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها العمال فالممارسات التطوعية التي يقوم بها الرؤساء والقادة لها انعكاسات مباشرة على قيام وأفعال العاملين الذين يستلهمون منهم التوجيه والارشاد، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز عماله للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم مما يعظم مستوى ثقة العاملين فيه.

بالقدر الذي يقوم به القادة من ممارسات السلوكيات التي تعبر عن الروح التطوعية وتجسيد أبعاد المواطنة التنظيمية بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تشجيع وتحفيز العاملين على روح المبادرة من خلال القيام بمساعدة الزملاء ذوي الأعباء الكبيرة في العمل، والتطوع لأداء عمل إضافي خارج أوقات العمل الرسمية، والانخراط في العمل الجماعي وغيرها من الممارسات مما يكرس الاحترام المتبادل بين العاملين وقادتهم ويعظم من مستوى الثقة التنظيمية وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات بأن العلاقة بين القيادة والمواطنة التنظيمية تزداد وتتعاظم في ظل القيادة التحويلية القائمة على تأثير الكاريزماتي للقائد والتشجيع الابداعي لعماله.<sup>2</sup>

### خامساً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم، والتي تم تلخيصها على النحو الآتي:

**1- نمط شؤون العمل:** يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد ومساعدة الرئيس أو المشرف في

<sup>1</sup> يمان حورية ظاظا، دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر لعربي السوري فرع ريف- دمشق، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الافتراضية ، سوريا، 2017، ص31.

<sup>2</sup> حمزة معمري وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد14، الجزائر، 2014، ص49

عمله، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.<sup>1</sup>

2- **نمط الجوانب الشخصية:** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي توجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

3- **نمط العمل الإداري:** وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الحضور والإنصراف حسب مواعيد العمل المحددة. واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، وكذلك باقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً و تميزاً، كالاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

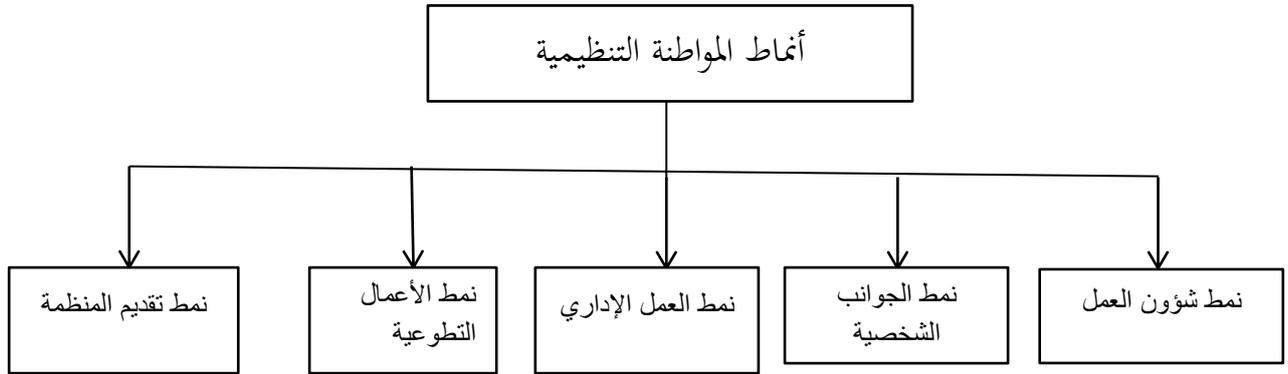
4- **نمط الأعمال التطوعية:** يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالإشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار والحضور الإختياري للاجتماعات والندوات، ومساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف على عمله، هذه الممارسات هي الأعمال تطوعية لا يتوقع الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

5- **نمط تقديم المنظمة:** وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها عن الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 21.

<sup>2</sup> محمد أحمد الخلفية علي، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل دور المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 02، السودان 2013، ص ص 6، 5.

الشكل رقم (06): أنماط المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### سادسا: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية كمواجهة التحديات والتحولت العالمية والمحلية وهي بذلك في حاجة إلى مزيد من الأدوار الاضافية لجميع العاملين بها وهو ما يطلق عليها سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد تناول الكثير من الباحثين دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على فعالية المنظمات وكفاءة مخرجاتها فقد كشف العديد من البحوث عن الآثار لسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

#### 1- الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

أكدت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير ايجابي على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة وعلى المنظمات من جهة أخرى والمتمثلة في:

- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المنظمة، فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ماكان مقررا أن تتحمله المنظمة في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يزيد من مستوى الحماس في الأداء وهذا ما يفنقه العمل الروتيني.
- يزيد من مستوى الرضا عن العمل و يعزز مستوى شعور الأفراد بالإنتماء لمؤسساتهم.

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص31.

- يقلل من مستوى التسرب الوظيفي ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- يؤدي إلى الإلتزام وحل المشكلات.
- يزيد من فعالية الأداء وكفاءته.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابيا على الأداء المتميز.
- يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له.<sup>1</sup>

## 2- الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من الأهمية الكبيرة لسلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات والآثار الإيجابية، إلا أن هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها بعض الباحثين والتي تؤدي إلى نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة، الفرد، الجماعة والمنظمة، وقد أشار الباحثان (سعود وسلطان) إلى بعض الآثار السلبية والتمثلة في:

- على مستوى الفرد: قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية.
  - على مستوى الجماعة: ربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة مثل بروز روح الإتكالية.
  - على مستوى المنظمة: قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حالة عدم الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة على المنظمة.<sup>2</sup>
- وعليه من الضروري تعزيز سلوكات المواطنة التنظيمية بما يتماشى وتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة والسير بالمنظمة نحو بر الأمان، بعيدا عن الممارسات الضارة وغير المرغوبة والتي يمكن أن تخلق عائقا أمام استمرار المؤسسة وتطورها.

<sup>1</sup> عبد الحكيم مصطفى رسول، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات وأقسام التربية، جامعة سوران، ص5.

<sup>2</sup> صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بشمال الخليل ووسطها، كلية الدراسات العليا برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل، رسالة ماجستير، 2017، ص49.

سابعاً : معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر المواطنة التنظيمية الركيزة الأساسية لبناء العلاقات الإنسانية والتنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، فعدم قيام العاملين في المؤسسات بالمواطنة التنظيمية قد يعود إلى مجموعة من المعوقات نلخصها فيما يلي:

- ضعف القيادة الادارية مثلا عدم إشراك العاملين في القرارات التي تهم المؤسسة ولو من باب الاستشارة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة، فما بالك بالسلوكيات التطوعية الإضافية، فاحتكار السلطة من قبل القادة ينتج عنها غياب مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات مما يحد من الممارسات التطوعية لديهم كما أن عدم إعطاء العاملين هامشا من الحرية في انجاز العمل والإلتزام فقط بقواعد العمل ينتج عنه كثير من المشكلات المرضية في العمل مثل الروتين الذي يدفع للتسيب في العمل.

- عجز ثقافة المؤسسة وقيم المؤسسة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإيجابية مما ينعكس سلبا على تميز أداءهم.<sup>1</sup>

تتوقف ممارسة سلوكات المواطنة التنظيمية على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة فإذا كانت محفزة للعاملين على الإنخراط طواعية في الأعمال التطوعية فإنهم سيبادرون لفعل ذلك مما يفتح مجال الإبداع والإبتكار لديهم ويحسن مستويات الأداء لديهم ويخلق شعور بالراحة والإيجابية، أما غياب ذلك سيؤدي إلى بروز الضغوط المهنية لدى العاملين مما يؤثر على كفاءتهم وامتثالهم عن القيام بأدوار إضافية إيجابية اتجاه المؤسسة وعمالها.

قد تكون السياسة التنظيمية هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تفتقر معظم المؤسسات لإحلال العدالة التنظيمية بين جميع العاملين في المؤسسة، مما يولد لدى الفرد شعور بالظلم وهذا ما يشكل حافزا قويا لعدم ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بومنقار مراد و شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد19، الجزائر، 2016، ص ص 125، 126.

<sup>2</sup> عبد الغني علاء الدين، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد11، العدد02، جامعة القاهرة، مصر، 2001، ص123.

إن غياب استراتيجية عامة وواضحة للمؤسسة سيؤدي إلى غياب العدالة والمساواة والإنصاف بين العاملين مما يحد من الممارسات التطوعية والأدوار الإضافية التي يمكن أن تعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين على حد سواء.

- عدم سعي المؤسسة إلى إرضاء العاملين لديها معنويًا وماديًا، وأن التخفيف من ضغوط العمل وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته، هذا ما يجعل العاملين يقومون بسلوكيات غير متوقعة ومحسوبة .

هدف أي عامل هو الحصول على امتيازات بالمؤسسة التي يعمل بها على سبيل الذكر لا الحصر الترقية، زيادة الأجر، الحصول على دورات تكوينية ، ولكل مؤسسة قانون خاص بها يضبط علاقة العامل بالمؤسسة، إذ يؤدي تضارب المصالح بين المؤسسة والعاملين إلى خلق مشاكل في بيئة العمل فيجعل العامل يحس بنوع من الاغتراب وهذا ما يدفع به إلى القيام بسلوكيات أو تصرفات تخالف القوانين التنظيمية التي تقوم عليها هذه المؤسسة.

إن المؤسسة الناجحة تتطلب عاملين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بها، وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع خاصة في المؤسسات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة، وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق.<sup>1</sup>

### ثامنا: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

إن من أبرز النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية، نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون وسنوضح هاتين النظريتين في ما يلي:

<sup>1</sup> محمود عودة عبد الله سعيد، الإغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص70.

### 1- نظرية التبادل الاجتماعي

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من أكثر النظريات استخداماً لفهم السلوك في مكان العمل، إذا ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات وتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء ثم التزام متبادل، ولحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، وأبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذا رد المتلقى بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين.<sup>1</sup>

حيث ترى دراسة (أبو الجاسر) أن الأفراد يتوقعون رد الجميل في العلاقة والمعاملة جراء ما يقومون به من تصرفات وأعمال، وقد جاء "أورغان" بأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى حصول علاقة ثابتة ومنسقة بين القناعة بالعمل لدى العاملين وبين مفهوم الأداء المراد تحقيقه.

ويرى كل من "puah و konovsky" أن سلوك المواطنة التنظيمية يتحقق عند وجوه خاصة التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المشرف والعاملين في المنظمة ومن خلال عدالة الإجراءات والتوزيع المتحققة في العلاقات التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص113.

<sup>2</sup> يمان حورية ظاظا، مرجع سبق ذكره، ص46.

كما هو موضح فيما يلي:<sup>1</sup>

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العاملون؟
ممارسة بعض الأنشطة:	قيام العاملين بسلوكات إيجابية اتجاه منظماتهم:
- الدعم التنظيمي	- دعم وتأكيد الذات
- الدعم القيادي	- الإلتزام التنظيمي
- العدالة التنظيمية	- المواطنة التنظيمية
- تمكين العاملين	- الإستغراق الوظيفي
- الثقة التنظيمية	
- مشاركة العاملين في القرارات	
- جودة حياة العمل	
- القيادة التحويلية	
<b>2- نظرية التعاون</b>	

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين.

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها للكشف على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>2</sup> القريوتي محمد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص121.

والتعاون هنا غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة، وفي المقابل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق المنفعة العامة للمنظمة، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لما لهذه النظرية من تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعة، كما تستخدم هذه النظرية في الكشف على العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### خلاصة الفصل

المواطنة التنظيمية تتفاعل في تشكيلها العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية ويعود ذلك على المؤسسة بالعديد من المزايا التي تساعد في زيادة الفعالية، ودعم روح العمل بشكل جماعي مما يساهم في خلق جو من الإنسجام والتناسق بين وحداتها.

القسم الثاني:

الجانب الميداني

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد

#### أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

#### ثانياً: المنهج المستخدم

#### ثالثاً: مجتمع الدراسة والعينة

1-مجتمع الدراسة

2-عينة الدراسة

#### رابعاً: أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-المقابلة

3-الاستبيان

4-أساليب المعالجة الإحصائية

### خلاصة الفصل

## تمهيد

بعد تطرقنا إلى الإطار النظري وإلى أهم الجوانب المرتبطة به من إشكالية البحث وأهداف الدراسة وأهميتها والدراسات السابقة، والتي تساهم بشكل كبير في تحديد المعالم الأولى للدراسة الإمبريقية، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إجراءات منهجية والتي تمكننا من الكشف عن حقائق الجانب الميداني، من خلال البيانات المتحصل عليها وتتمثل هذه الإجراءات المنهجية في تحديد مجالات الدراسة من المجال الجغرافي الذي سنجري فيه الدراسة والمجال البشري المتمثل في مجتمع الدراسة والمجال الزمني، بالإضافة إلى الأدوات الملائمة لجمع البيانات التي تساعدنا في الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة، والعينة التي تم اختيارها على أساس متطلبات البحث وكذا منهج الدراسة، وعرض أهم الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات.

## أولاً: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة من بين النقاط التي يجمع الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي على أهميتها، ذلك أن التعرف عليها يعد عملية ضرورية ونقطة رئيسية في البحث الاجتماعي، كما أنها تساعد الباحث على مواجهة مشكلة بحثه بكل موضوعية وعلمية حيث تنقسم بدورها إلى ثلاث مجالات: المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري.

## 1-المجال الجغرافي

يعتبر المجال الجغرافي للدراسة المكان أو المنطقة التي يستخدمها الباحث لإجراء الدراسة الميدانية، ويتعلق موضوعنا بعلاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، وعليه ارتأينا أن يكون مجال دراستنا محصور بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة "محمد الصديق بن يحيى" التابعة لبلدية الأمير عبد القادر، المنطقة العمرانية تاسوست الواقعة بولاية جيجل، يحدها شمالا السكة الحديدية والطريق الوطني رقم 43، وفي الجهة الشرقية المنطقة العمرانية تاسوست، كما يحدها غربا مدينة جيجل، أما من الجهة الجنوبية فتحدها مقبرة تاسوست، هذا وتقدر مساحتها بـ39.5 هكتار وبموجب قرار وزاري مشترك المؤرخ في 24 أوت 2004م، تم انتقاء القطب الجامعي بتاسوست التابع إداريا وماليا لجامعة جيجل، حيث تم فتح أبوابها يوم 22 شعبان 1428هـ، الموافق لـ4 سبتمبر 2007، وتتضمن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الأقسام التالية:

- قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية.
- قسم الأساسي للعلوم الإنسانية.
- قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.
- قسم الإعلام والاتصال.
- قسم علم الاجتماع.
- قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية.

## 2-المجال الزمني

ويقصد به المدة التي قضيناها لإنجاز الدراسة، وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين هما:

**الجانب النظري:** وتم فيه جمع المعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الإحاطة النظرية بموضوع البحث.

**الجانب الميداني:** وقد قسم هذا الجانب بدوره إلى أربعة مراحل موزعة كما يلي:

المرحلة الأولى: حيث تم التوجه إلى المؤسسة بغرض الحصول على الموافقة وذلك يوم: 2022/01/10، حيث تم الحصول على الترخيص لطلب التسهيلات لإنجاز البحث، وذلك من طرف رئيس قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كما تم تزويدنا في نفس اليوم بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم التعرف على الميدان وبعض المصالح داخل الكلية وبعض مدراء المصالح وبعض الموظفين في الكلية وذلك من أجل تحديد عينة البحث.

المرحلة الثانية: قمنا فيها بتوزيع الاستبانة النهائية في 13 فيفري 2022، وذلك بعد إعدادها مع الأستاذ المشرف وتحكيمها من قبل 3 أساتذة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتم إجراء التعديلات على بعض الأسئلة وحذف بعضها بما يخدم الاستبانة، وعلى عينة من الموظفين قدرت بـ 64 استمارة.

المرحلة الثالثة: يوم 17 فيفري 2022 تم استرجاع 58 استمارة بينما تم فقدان 6 استمارات.

المرحلة الرابعة: في 22 فيفري 2022 قمنا بإجراء مقابلة مع بعض الموظفين.

**3-المجال البشري:** بعدما تم تحديد المجال الجغرافي والمجال الزمني للدراسة، قامت الباحثتين بتحديد المجال البشري وينحصر هذا الجانب من بحثنا على الموظفين الموجودين في الكلية من (إداريين وتقنيين وأعوان المصالح).

## ثانيا: المنهج المستخدم

تختلف الطرق التي نستخدمها في البحوث للوصول إلى الحقيقة باختلاف الموضوع، ويعتبر المنهج مهما كان نوعه الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتيجة معينة<sup>1</sup>، وهو الوعي بالموضوع من خلال الخطوات التي تتيح من أجل إكماله وتباينه<sup>2</sup>.

لهذا اعتمدنا في داستنا على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب والأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، فالمنهج الوصفي هو مجموع الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا دقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو موضوع محل البحث<sup>3</sup>.

## ثالثا: مجتمع الدراسة وعينتها

**1-مجتمع الدراسة:** إن وصف المجتمع المدروس يعني تحديد خصائصه التي يمكن أن تؤثر في نتائج البحث<sup>4</sup>. فهو مجموعة من الناس أو الوثائق محددة تحديدا واضحا يهتم بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها فإن المجتمع الأصلي يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه<sup>5</sup>.

سعت الباحثين على تطبيق الدراسة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، فيما يتعلق بمحاولة الكشف عن علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، حيث أن المجتمع المستهدف بالدراسة يتكون من الأفراد العاملين بالمراكز الوظيفية التالية:

<sup>1</sup> بوحوش عمار ومحمود محمود الديبات، مناهج البحث العلمي وطرق واعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط1، الجزائر، 1999، ص135.

<sup>2</sup> عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1990، ص 40.

<sup>3</sup> سليمان محمد سليمان شحاتة، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية، 2005، ص337.

<sup>4</sup> محمد علي عطية، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص95.

<sup>5</sup> نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص267.

جدول رقم(1): يوضح التعداد الفعلي للموظفين والإداريين، التقنيين وأعوان المصالح حسب الرتب موقوفة بتاريخ 2022/03/7.

العدد	الرتبة
03	متصرف رئيسي
03	متصرف محلل
19	متصرف
02	منشط جامعي من المستوى الأول
02	مساعد متصرف
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
03	مساعد مهندس للمستوى 1 في الإعلام الآلي
02	تقني سامي في الإعلام الآلي
02	تقني في الإعلام الآلي
01	محاسب إداري رئيسي
03	ملحق رئيسي للإدارة
01	ملحق إدارة
01	عون إدارة رئيسي
07	كاتب مديرية رئيسي
02	كاتب مديرية
04	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
03	مساعد بالمكتبات الجامعية
01	عون تقني للمكتبات الجامعية
02	كاتب
01	عون مكتب
01	عامل مهني خارج الصنف
64	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل

## 2- عينة الدراسة

تعد عينة الدراسة من الطرق التي تساعد على إنجاز البحث فقد عرفها "جودت عزة عطوي" بأنها: "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي، وتحقق أغراض البحث وتقي الباحث من مشتقات دراسة المجتمع الأصلي"<sup>1</sup>.

حيث تعرف العينة بأنها: تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختيار أو التحقق<sup>2</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كافة المجتمع الأصلي<sup>3</sup>.

تعتبر مرحلة اختيار العينة من الخطوات المنهجية في أي دراسة كونها تساعد في اختصار الوقت والجهد وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الوحدات المختارة في مجتمع الدراسة وذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع<sup>4</sup>.

ونظرا لصغر حجم مجتمع العينة فقد قمنا بعملية الحصر الشامل لجميع العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل والمقدر عددهم ب64 عامل موزعين على مختلف المصالح كما تم توضيحه سابقا.

## رابعاً: أدوات البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل والطرق والإجراءات المختلفة التي يعتمدها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة وذلك تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي بصدد دراسته ولقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

<sup>1</sup> عطوي جودت عزة، أسس البحث العلمي مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص 85.

<sup>2</sup> سعيد سعدون وحفصة جوادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص135.

<sup>3</sup> منور أوسرير ورشيد بوعافية، أسس منهجية البحث العلمي، المكتبة الجزائرية، ط1، الجزائر، 2011، ص66.

<sup>4</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي - تطبيقات إدارية واقتصادية-، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص145.

## 1- الملاحظة

تعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية، إذ تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات وهي على خلاف غيرها من الوسائل التي تتميز بعدة خصائص، حيث تمنح مجالاً لمشاركة الباحث الظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث وتعتمد بالدرجة الأولى على خبرة الباحث المعرفية، كما تسمح بالمعينة المباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة، باعتبارها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات وأحداث وسلوكياتها. لذلك تعتبر أداة أساسية وهامة في عملية البحث كونها تمثل إحدى القواعد المنهجية.<sup>1</sup>

وتعرف على أنها: ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروف طبيعية دون إخضاعها لعمليات الضبط والتقنين دون استخدام أدوات دقيقة للقياس، وتستخدم في الدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن الظواهر موضوع الدراسة.<sup>2</sup>

وهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه.<sup>3</sup>

وهي أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات والتي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختيار فروضه فهي تعني الانتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين.<sup>4</sup>

وقد تمكنا من خلال الحصول على بعض الملاحظات من الدراسة الاستطلاعية المهمة للدراسة الميدانية بمشاركة بعض المبحوثين والاطلاع على سلوكياتهم وتصرفاتهم في العمل داخل المؤسسة، واعتمدنا على الملاحظة البسيطة من خلال ميدان الدراسة وسلوكات العاملين وعلاقاتهم فيما بينهم.

ومن خلال زيارتنا المتكررة لميدان الدراسة فقد استفدنا من تلك الملاحظات حيث سجلنا بعض الملاحظات المباشرة نذكر منها:

<sup>1</sup> طاهر حسو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، دار المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2011، ص131.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبيد الرحمن ومحمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2007، ص372.

<sup>3</sup> محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010، ص263.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص108.

- لاحظنا أن الموظفين لديهم قيمة الاحترام والمعاملة الحسنة سواء بينهم أو لزملائهم المؤسسة، حيث لا يقينا ترحيب منهم كما ساعدونا وقاموا بتوجيهنا في إجراء البحث الميداني بكل سلاسة وسهولة.

- إن أغلب الموظفين يقومون بالتعاون فيما بينهم في تأدية بعض الأعمال.

- لاحظنا أيضا طبيعة العلاقة السائدة بين الموظفين وبين إدارة المؤسسة.

## 2- المقابلة

تعد أداة هامة من أدوات جمع المعلومات التي يستخدمها الباحث من أجل الحصول على معلومات إضافية قد لا يحصل عليها من الملاحظة، وهي حوار يتم بين القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على المعلومات حول موضوع معين وتتعلق خاصة بالآراء والاتجاهات أو السلوك أو المعلومات أو الشهادات.<sup>1</sup>

وهي أيضا إحدى أدوات البحث العلمي والتي تقوم على الجمع بين الطرفين هما الباحث وشخص أو أكثر من أفراد عينة البحث، ويتمثل دور الباحث فيها في إعداد أسئلة المقابلة إعدادا جيدا وطرحها بطريقة جيدة على الشخص المعني، يقوم هذا الشخص بالإجابة على هذه الأسئلة شفويا ثم يدونها الباحث ليتم تصنيفها وتحليلها.<sup>2</sup>

حيث أجريت بعض المقابلات الاستكشافية والاستطلاعية في بداية الدراسة من أجل التعرف أكثر على جوانب موضوع الدراسة، وذلك من خلال محاولة الحصول على معلومات من بعض العاملين بطريقة غير مباشرة، ليكون تفاعلهم معنا عفوي وذلك في خضم المحادثات العادية، أين تم جمع معلومات ومعطيات هامة تم الاستفادة منها في تحليلنا لنتائج الدراسة.

بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع موظفين بمصلحة المستخدمين والذين أظهروا لنا تعاوننا كبيرا وعملوا على تسهيل مجرى البحث من خلال تقديم بعض المعلومات والإرشادات القيمة حول موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسور للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2012، ص140.

<sup>2</sup> وائل عبد الرحمن التل وعيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار حامد، ط2، عمان، 2007، ص73.

3- الاستبيان

يعتبر الاستبيان وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة المترتبة حول موضوع معين، يتم إرسالها لأشخاص معينين، وذلك للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها<sup>1</sup>.

-وقد تم الاعتماد عليها لجمع المعطيات من الميدان وتطويرها، اعتمادا على الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع خاصة دراسة كل من دراسة بوغرزة رضا ودراسة حمزة معمري ودراسة سفيان سحوت.

وتكونت الاستبانة من ثلاث محاور رئيسية واشتملت على 46 فقرة موزعة كما يلي:

-المحور الأول: البيانات الشخصية اشتملت على 5 أسئلة.

-المحور الثاني: العدالة التنظيمية اشتمل على 22 فقرة موزعة على 3 أبعاد كما يلي: بعد العدالة التوزيعية 8 فقرات، بعد العدالة الإجرائية 7 فقرات، بعد العدالة التعاملية 7 فقرات.

-المحور الثالث: المواطنة التنظيمية اشتمل على 20 فقرة.

كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم 2: يوضح توزيع الفقرات على محاور الاستبانة

عدد الفقرات	المحاور
04	المحور الأول: البيانات الشخصية
22	المحور الثاني: العدالة التنظيمية
20	المحور الثالث: المواطنة التنظيمية
46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

هذا وقد تم استخدام مقياس "لكرت" "Likert" الخماسي لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. بحيث تعطي الدرجة (5) للإستجابة (موافق بشدة) والدرجة (4) للإستجابة (موافق)، والدرجة (3) للإستجابة

<sup>1</sup> عمار بوحوش ومحمد محمود الديبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2011، ص67.

(محايد)، والدرجة (2) للاستجابة (غير موافق) والدرجة (1) للاستجابة (غير موافق بشدة)، وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك الحكم على علاقة كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم حساب المدى للفئات فكان أعلى قيم محتملة (5) وأدنى قيمة محتملة (1) فكان المدى  $4=1-5$

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (0.8) درجة إلى (1.8) درجة تكون العلاقة ضعيفة جدا
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1.8) درجة إلى (2.6) درجة تكون العلاقة ضعيفة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.6) درجة إلى (3.4) درجة تكون العلاقة متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.4) درجة إلى (4.2) درجة تكون العلاقة عالية.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (4.2) درجة إلى (5) درجة تكون العلاقة عالية جدا.

### 3-1- حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة

#### أ- صدق الاستبانة (صدق أداة الدراسة)

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) أجرت الباحثين اختبارات الصدق التالية:

#### أ-1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، وقد تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء ما تم اقتراحه، واستبعاد العبارات الغير مناسبة للدراسة.

#### أ-2- صدق الاتساق الداخلي

للتأكد من صدق الاستبانة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل الارتباط بيرسون حيث يتم حساب ارتباطات درجات الفقرات مع الدرجات الكلية للاستبانة، وكذلك مع الأبعاد الفرعية الذي تنتمي إليه<sup>1</sup>. كما هو مبين في الجدولين التاليين:

<sup>1</sup> يعقوب يونس خليل الأسطل، المشكلات النفس الاجتماعية والانحرافات السلوكية لدى المترددين على مراكز الأنترنت بمحافظة خان يوسف، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة فلسطين، 2011، ص93.

جدول رقم 3: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلق بالعدالة التنظيمية.

البعد	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	ساعات العمل مناسبة وعادلة لي.	0.370**	0.004
	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب مع مهامي.	0.710**	0.000
	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جدا.	0.459**	0.000
	تتناسب الحوافز المادية مع الجهود الذي أ بذلها في عملي.	0.457**	0.000
	يتناسب الراتب الشهري مع مخبرتي المهنية.	0.671**	0.000
	عموما المكافآت التي أحصل عليها كافية ومناسبة.	0.580**	0.000
	يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلاتي العملية	0.713**	0.000
العدالة الإجرائية	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية.	0.656**	0.000
	يتخذ رئيسي القرارات الوظيفية بشكل غير متحيز.	0.734**	0.000
	يحرص رئيسي على استشارة موظفيه قبل إتخاذ القرارات في العمل.	0.702**	0.000
	يقوم رئيسي بجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	0.706**	0.000
	يشرح رئيسي القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عن	0.603**	0.000

		استفساراتهم عن تلك القرارات.	
0.000	0.798**	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء.	
0.000	0.863**	يسمح للموظفين معارضة القرارات التي تتخذ من قبل رئيس.	
0.001	0.423**	يناقشني مسؤولي عند اتخاذ أي إجراء بحقي.	
0.000	0.536**	عندما يتخذ رئيسي قرار متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام.	العدالة التعاملية
0.000	0.720**	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ بعين الاعتبار احتياجاتي الشخصية.	
0.000	0.663**	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل صدق وصراحة.	
0.000	0.532**	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بحقوقى كموظف.	
0.000	0.668**	يناقش رئيسي معي القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي	
0.018	0.310*	يقدم رئيسي تبريرا مناسباً للقرارات التي اتخذت حول عملي.	
0.000	0.609**	يقيم رئيسي علاقات حسنة مع الموظفين.	

المصدر: من إعداد الطالبتين

- دالة عند مستوى الدلالة 0.01

- دالة عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم 3 يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات الأبعاد المتعلقة بالعدالة التنظيمية، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 أو 0.01، وعليه فإن جميع فقرات الأبعاد من المحور الثاني متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

**جدول رقم 4:** يبين صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث المتعلق بالمواطنة التنظيمية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور الثالث
0.104	0.215	أساعد الموظفين الآخرين في حالة تغييبهم.
0.025	0.293*	أطوع للقيام بمهام حتى ولو كانت خارج مناصبي.
0.073	0.237	أوفر وقتاً للمحادثات خارج إطار العمل لمساعدة الغير.
0.005	0.364**	أتجنب خلق المشاكل مع الآخرين.
0.002	0.390**	يساعدني زملائي في حل مشاكل الشخصية المتعلقة بالعمل.
0.000	0.517**	أبادر في مساعدة وتوجيه الموظفين الجدد.
0.000	0.580**	أقدم الاعتذار إذا أخطأت في أحد من زملاء العمل.
0.000	0.583**	أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات.
0.000	0.611**	أترفع عن الصغائر وأتجاوز عن السلبيات التي تصدر عن زملائي في العمل.
0.000	0.559**	أحرص على حضور كل الاجتماعات المتعلقة بالعمل أتابع كل مستجداتهم.

0.000	0.677**	أحرص على الالتزام والتقييد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وإن لم يكن أحد يراقبني.
0.000	0.543**	أستمر في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمية عند الحاجة.
0.000	0.663**	أعلن عن تغيبي مسبقا حتى وإن لم يكن مطلوب مني ذلك.
0.000	0.765**	أقوم بإعلام المسؤول قبل إتخاذ أي إجراء أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل.
0.000	0.621**	أسعى لإبراز الجوانب الإيجابية في المؤسسة كجزء من الوفاء لها.
0.000	0.720**	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وأهتم بها.
0.000	0.754**	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى الآخرين.
0.000	0.827**	أحترم خصوصيات وحقوق الآخرين في العمل.
0.000	0.626**	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.
0.061	0.247	أتنازل عن إجازتي لتمنح لغيري عند الحاجة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

-دالة عند المستوى الدلالة 0.05. -دالة عند مستوى الدلالة 0.01

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث المتعلق بالمواطنة التنظيمية، والدرجة الكلية للمحور دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01 وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقراته.

## 3-2 ثبات الاستبيان

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمحاور الاستبيان والثبات الكلي له.

جدول رقم 5: يوضح معاملات الثبات الكلي للاستبيان

عناوين المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني: العدالة التنظيمية	22	0.86
المحور الثالث: المواطنة التنظيمية	20	0.87
الاستبانة ككل	42	0.92

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج يتبين أن المعاملات الثبات هذه تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال، وهو ما يدل على قدرة الأداة في تحقيق أهداف الدراسة.

## 4. أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة، تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

## خلاصة الفصل

في الأخير يمكن القول أن الإجراءات المنهجية تعتبر جزءا هاما في البحوث الاجتماعية فهي تلعب دورا كبيرا في تحديد المسار الذي يتم إتباعه في البحث وذلك من خلال تحديد المجال الجغرافي المناسب للموضوع وأن تكون نوع العينة وحجمها مثل مجتمع الدراسة إلى جانب اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبانة، وكذا مدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة حيث تشكل هذه الخطوات سندا منهجيا في معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة عنه كما تعتبر وسيلة مساعدة للوصول إلى المراحل الأخيرة من البحث العلمي والإجابة على التساؤلات المطروحة مسبقا.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسير ومناقشة النتائج

### تمهيد

#### أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية

1. عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالبيانات الشخصية
2. عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بوجود مستوى ضعيف لممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
3. عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بوجود مستوى ضعيف لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
4. عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

#### ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
2. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

#### ثالثاً: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة

#### رابعاً: التوصيات والاقتراحات

#### خلاصة الفصل

**تمهيد**

يعتبر الجانب الميداني من أهم جوانب البحث الاجتماعي وذلك من خلال عملية الربط بين ما تم عرضه في الشق النظري والواقع الفعلي للدراسة، حيث نحاول من خلال هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة التي تناولت علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وكذا مناقشة النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في إشكالية البحث والتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية، وأخيرا وضع التوصيات والاقتراحات.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1- عرض وتحليل المعطيات المتعلقة بالبيانات الشخصية

الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	34.5%
أنثى	38	65.5%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون بين الذكور والإناث، وهذا يشير أن موضوعنا لا يقتصر على فئة معينة فقط في المجتمع ذكور أو إناث، وإنما يقتصر على كلا طرفي الجنسين، مما يؤكد على أهمية إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية، لكن يجب الإشارة إلى أن هناك تفاوت في النسبة لصالح الإناث، حيث بلغت نسبة الإناث (65.5%) بينما وصلت نسبة الذكور (34.5%).

الجدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	01	1.7%
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	13	22.4%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	39	67.2%
من 45 سنة فأكثر	05	8.6%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول المتعلق بالسن أن أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة المبحوثين تمثلت في الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة وذلك نسبة قدرت بـ: ( 67.2%)، ثم تليها فئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة، ثم تليها في المرتبة الثالثة فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 45 سنة فأكثر وفي الأخير العاملين الذين تقل أعمارهم من 25 سنة مما يبين تمتع الجامعة بموارد بشرية تراوح بين الخبرة والطاقات الشابة مما يمكنها من تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	/	/
متوسط	05	8.6%
ثانوي	16	27.6%
جامعي	37	63.8%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي لأفراد العينة المبحوثين يشمل على المستويات الدراسة (متوسط، ثانوي، جامعي)، حيث نجد أن أعلى نسبة تمثلت في فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي و قدرت بـ (63.8%)، حيث احتلت المرتبة الأولى ثم تليها فئة العمال ذو مستوى ثانوي في المرتبة الثانية بنسبة (27.6%) ثم فئة العمال ذو المستوى متوسط بنسبة (8.6%) في المرتبة الثالثة ومن هذا نستنتج أن الكلية تضم موارد سرديّة لمستويات تعليمية مختلفة من المجتمع، لاختلاف طبيعة الأنشطة الممارسة، كما نلاحظ أن غاليتهم من المستوى الجامعي، حيث تتطلب بعض الأنشطة والمهام ذو مستوى عال للقيام بها.

الجدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثين حسب خبرتهم المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
12.1%	07	أقل من 5 سنوات
34.5%	20	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
32.8%	19	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
20.7%	12	من 15 سنة فأكثر
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) الذي يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثين حسب خبرتهم المهنية نجد فئة المبحوثين الذين لهم 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة عمل تتصدر المرتبة الأولى بنسبة (34.5%) ثم تليها في المرتبة الثانية المبحوثين الذين لهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة (32.8%)، ثم تليها في المرتبة الثالثة فئة المبحوثين الذين لديهم 15 سنة فأكثر بنسبة (20.7%)، ثم في المرتبة الأخيرة فئة المبحوثين الذين لديهم أقل من 5 سنوات في العمل بنسبة (12.1%)، أي أن أغلب الموظفين لديهم سنوات خبرة لا بأس بها تساعدهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه يوجد مستوى ضعف لممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظرهم.

الجدول رقم (10) يوضح مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
العدالة التنظيمية	2.13	0.431	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول الإحصائي أعلاه المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة المتعلقة بمستوى ممارسة العدالة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين ما قيمته 2.13 بدرجة موافقة ضعيفة ومنه نستنتج أن الفرضية الرئيسية الأولى محققة.

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أن يوجد مستوى ضعيف لممارسة المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظرهم.

الجدول رقم (11) يمثل مستوي ممارسة المواطنة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
/	ضعيف	0.492	2.28	المواطنة التنظيمية
15	ضعيفة	0.894	2.37	1- أساعد الموظفين الآخرين في حالة تغيبهم
19	متوسط	1.088	2.79	2-أتطوع للقيام بمهام حتى ولو كانت خارج مناصبي
17	ضعيفة	1.027	2.56	3- أوفر فروعنا للمحدثات خارج إطار العمل لمساعدة الغير
02	ضعيفة	0.867	1.86	4- أنجنب خلق المشاكل مع الآخرين
18	متوسط	1.200	2.77	5- يساعدني زملائي في حل مشاكلي الشخصية المتعلقة بالعمل
04	ضعيفة	0.686	1.94	6- أبادر في مساعدة وتوجيه الموظفين الجدد
09	ضعيفة	0.923	2.08	7-أقدم الاعتذار إذا أخطأت في احد من زملاء العمل
09	ضعيفة	0.774	2.12	8- أتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات
13	ضعيفة	0.980	2.32	9- أترفع عن الصغائر وأتجاوز عن السلبيات التي تصدر عن زملائي في العمل
16	ضعيفة	0.902	2.53	10- أحرص على حضور كل الاجتماعات المتعلقة بالعمل وأتابع كل مستجداتهم
09	ضعيفة	0.938	2.12	11- أحرص على الالتزام والتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وإن كم يكن احد يراقبني.
12	ضعيفة	1.079	2.31	12- استمر في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمية عند الحاجة
06	ضعيفة	0.886	2.05	13- أعلن عن تغيبني مسبقا حتى وإن لم يكن مطلوبا مني ذلك
07	ضعيفة	0.996	2.08	14- أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراء أو

				تعديلات جديدة خاصة بالعمل.
11	ضعيفة	0.936	2.29	15- أسعى لإبراز الجوانب الايجابية في المؤسسة كجزء من الوفاء لها
03	ضعيفة	0.774	1.87	16- أحافظ على ممتلكات المؤسسة وأهتم بها
05	ضعيفة	0.760	1.98	17- أحافظ على سمعة المؤسسة لدى الآخرين
01	ضعيفة	0.704	1.82	18- أحترم خصوصيات وحقوق الآخرين في العمل
14	ضعيفة	1.087	2.36	19- أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.
20	عالية	1.252	3.36	20- أتنازل عن إجازتي لتمنح الغيري عند الحاجة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية وترتيبها ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات الاستبيان المتعلقة بمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل، حيث توزعت درجة الموافقة في مجملها بين المستوى ضعيف ومتوسط، فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "أحترم خصوصيات وحقوق الآخرين في العمل" تليها في المرتبة لثانية عبارة "أتجنب خلق المشاكل مع الآخرين" بمتوسط حسابي قدره على التوالي 1.82 و 1.86 بدرجة ضعيفة مما يدل على عدم محدودية العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الموظفين.

وجاءت عبارة "أحافظ على ممتلكات المؤسسة وأهم بها" في المرتبة التالية بمتوسط حسابي قدره 1.87 وبدرجة ضعيفة مما يوحي بعدم شعور العمال بالمسؤولية اتجاه ممتلكات المؤسسة وفي المرتبة الرابعة عبارة "أبادر في مساعدة وتوجيه الموظفين الجدد" بمتوسط حسابي قدره 1.94 وبدرجة ضعيفة مما يدل أيضا على محدوديات العلاقات التنظيمية.

وقد جاءت في المرتبة الخامسة عبارة "أحافظ على سمعة المؤسسة لدى الآخرين" بمتوسط حسابي قدره 1.98 بدرجة ضعيفة، مما يعكس هذا القيمة المتدنية للمؤسسة لدى عمالها ونظرتهم السلبية لهم.

وجاءت في المرتبة السادسة عبارة "أعلن عن تغيبي مسبقا حتى وإن لم يكن مطلوبا مني ذلك" ثم تليها عبارة "أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراء أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل" بمتوسط حسابي قدره على التوالي 2.05 و 2.08 بدرجة ضعيفة وهذا يوحي بأن الموظفين لا يتمتعون بروح المسؤولية

اتجاه مهامهم، ثم تليها عبارة "أقدم الاعتذار إذا أخطأت في أحد من زملائي في العمل" وعبارة "أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات" وعبارة "أحرص على الالتزام والتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وإن لم يكن أحد يراقبني" بمتوسط حسابي قدره على التوالي 2.08 و 2.12 و 2.12 بدرجة ضعيفة مما يوضح غياب الالتزام لدى العاملين في المؤسسة، فالالتزام التنظيمي والوظيفي مرهون إلى حد بعيد بتحقيق احتياجات العاملين والاهتمام بهم وكذلك عدم التزام العاملين للتعليمات والقوانين الداخلية للمؤسسة، وذلك تعبيراً عن الوضعية التي يعيشونها سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو التنظيمي وتليها في المرتبة 11 عبارة "أسعى لإبراز الجوانب الايجابية في المؤسسة كجزء من الوفاء لها" بمتوسط حسابي قدره 2.29 بدرجة ضعيفة مما يدل على النظرة السلبية للمؤسسة من طرف العاملين والشعور بعدم الانتماء والولاء لها، ثم تليها عبارة "أستمر في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمية عند الحاجة بمتوسط حسابي قدره 2.31 بدرجة ضعيفة، وهذه النتيجة توضح قيم الأناية التي تشكلت بين العاملين في المؤسسة، وأيضا سجلنا درجة ضعيفة من الموافقة لكل من العبارات "أترفع عن الصغائر وأتجاوز عن السلبيات التي تصدر عن زملائي في العمل"، "أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد"، "أساعد الموظفين الجدد في حالة تغييبهم"، "أحرص على حضور كل الاحتمالات المتعلقة بالعمل وأتابع كل مستجداتهم"، "أوفر وقتا للمحادثات خارج إطار العمل لمساعدة الغير" بمتوسط حسابي قدره على التوالي: 2.32، 2.36، 2.37، 2.53، 2.56، مما يوحي غياب مظاهر الترفع عن المشاكل الشخصية والمشاكل بين العاملين أنفسهم وتفضيل النفس على الآخرين ورفض تقبل رأي الآخر كما نستطيع القول هنا أن كل هذا راجع إلى غياب الضمير المهني وعدم الإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل.

وقد جاءت كل من عبارتي "يساعدني زملائي في حل مشاكلي الشخصية المتعلقة بالعمل" و "وأطوع بالقيام بمهام حتى ولو كانت خارج مناصبي" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره على التوالي 2.77 و 2.79 وهذا يوحي إلى أن بعض العاملين يتمتعون بروح التعاون والتضامن فيما بينهم.

ولتأكيد ومعرفة مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية لدى العاملين (الموظفين) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تم حساب المتوسط الحسابي الإجمالي كما هو موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم (12): يوضح المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
المواطنة التنظيمية	2.28	0.492	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول الإحصائي أعلاه المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة المتعلقة بمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجهة نظر العاملين بجامعة جيل مما قدر بـ 2.28 وبدرجة موافقة ضعيفة، وهذا يعني أن الفرضية الرئيسية الثانية محققة.

4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

ثم التأكد من العلاقة بحساب معامل بيرسون Pearson كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم 13: يبين العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

المحور	العدالة التنظيمية	
المواطنة التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون	0.948**
	مستوى الدلالة (sig)	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة العدالة التنظيمية ككل بالمواطنة التنظيمية بلغت بـ 0.948، في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جدا بين العدالة التنظيمية وتحقق سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيل مما يعني تحقق الفرضية العامة الثالثة، حيث تنفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الثالثة مجموعة من الفرضيات الفرعية يتم عرض وتحليل بياناتها كما يلي:

4-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى: والتي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة جيجل.

الجدول رقم 14: يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة ساعات العمل للموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	07	12.1	2.34	0.828
غير موافق	30	51.7		
محايد	15	25.9		
موافق	06	10.3		
موافق بشدة	/	/		
المجموع	58	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المبحوثين التي أجريت عليهم الدراسة الميدانية حول مناسبة ساعات العمل للموظفين موزعة على النحو التالي: ما نسبتهم (51.7%) أجابوا بأن ساعات العمل غير مناسبة بالخيار غير موافق، و(12.1%) أجابوا بالخيار غير موافق بشدة، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة المبحوثين الذي قدر بـ 2.34 ودرجة موافقة ضعيفة.

وبهذا نلاحظ أن ساعات العمل غير مناسبة وغير عادلة بالنسبة للموظفين مما ينتج عنها زيادة عبئ الدور ويشكل أيضا صعوبة العمل وإحساس العامل بالظلم وعدم المساواة، وكذلك استياء الموظفين من جو العمل والشعور بعدم الارتياح، كما ينتج عنها آثار نفسية تتجلى في التوتر وعدم القدرة التركيز في العمل.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة الراتب الشهري مع مهام الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	07	12.1%	2.793	1.072
غير موافق	30	51.7%		
محايد	14	24.1%		
موافق	06	10.3%		
موافق بشدة	01	01.7%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن أغلب أفراد العينة المبحوثين أجابوا بعدم الموافقة على مدى مناسبة الراتب الشهري مع المهام المنوطة بهم، توزعت إجاباتهم على الخيارات غير موافق نسبة 51.7% وغير موافق بشدة نسبة 12.1% نتائج يؤكد لها الاتجاه العام للمتوسط الحسابي الإجمالي الذي قدر بـ 2.79 أي بدرجة موقفة متوسطة.

يلعب الراتب الشهري الذي يتلقاه الموظف دوراً أساسياً وهاماً في حياته الوظيفية وحتى الشخصية والاجتماعية، حيث يعد من المثيرات والمحفزات على العمل والقيم التنظيمية المرغوبة والعكس صحيح، فقد يشكل الأجر الغير مناسب عائقاً أمام الموظفين لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة العاملين بها، حيث يتغير من حافز إلى عائق كون الموظف بحاجة إلى راتب يحقق له الأمن الوظيفي والاستقرار على مستويات عدة شخصية، نفسية واجتماعية فقيام العاملين بأنشطة تفوق أعباؤها قيمة الراتب الذي يحصلون عليه من شأنه أن يولد لديهم الكثير من مظاهر الرفض واللاقبول، مما يؤثر سلباً على ممارسة سلوكيات اختيارية ضمن سلوك المواطنة التنظيمية، ففي هذا الصدد يشير تايلور إلى أن الحافز المادي (الأجر) الذي يحصل عليه الموظف يعد بمثابة العامل الرئيسي الذي يحفز العاملين، وغيابه يؤدي إلى غياب السلوكيات والممارسات التنظيمية التي يمكن من خلالها أن تضمن المؤسسة حداً معيناً من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفيها.

الجدول رقم 16: يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة عبء العمل الخاص بالموظف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	05	8.6%	2.569	1.027
غير موافق	30	51.7%		
محايد	11	19%		
موافق	09	15.5%		
موافق بشدة	03	5.2%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

بفحص نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة المبحوثين التي أجريت عليهم الدراسة يقرون بأن عبء العمل غير مناسب وذلك بنسبة قدرت بـ 60.3% توزعت على النحو الآتي:

ما نسبته 8.6% أجابوا بالخيار غير موافق بشدة وما نسبته 51.7% أجابوا بالخيار غير موافق وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.569 أي بدرجة موافقة ضعيفة. مما يدل على أنه قد يحدث آثار سلبية على الموظفين من خلال تعدد وتداخل في المهام والمسؤولية وحجم الصلاحيات الموكلة للموظف، فكل هذه تساهم في حدوث ضغوطات لدى لموظف، فكلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط، وبما أن الأعباء المتعلقة بالعمل لا تتناسب مع قدرات الموظف وطموحاته وأهدافه مما يؤول دون ممارسة لقيم المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 17: يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة الحوافز المادية مع الجهود التي يبذلها

الموظفين في عملهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	20	34.5%	1.862	0.867
غير موافق	31	53.4%		
محايد	03	5.2%		
موافق	03	5.2%		
موافق بشدة	01	1.7%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

إن القراءة الإحصائية الأولية للجدول تعطينا صورة واضحة عن عدم مناسبة الحوافز المادية مع الجهود التي يبذلها الموظفون في عملهم، حيث أكد المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة المبحوثين الذي قدر بـ 1.862 بدرجة موافقة ضعيفة، حين توزعت إجابات أفراد العينة المبحوثين على الخيارات غير موافق وغير موافق بشدة بنسب 53.4% و 34.5% على التوالي، إذ يرى تايلور بأن الدافع الوحيد للموظف من وراء عمله هو الأجر المادي الذي يحصل عليه مرده على تأثره بالنظر لقائلة أن الإنسان مخلوق اقتصادي وكل ما يريد أن يحصل عليه هو الجزء المادي، وبما أن الموظفين عبروا على أن الجهود التي يقوموا بها لا تتوافق مع الحوافز التي يحصلون عليها كون المؤسسة الجامعية لا تعتمد نظام حوافز مالية يلبي احتياجات وتطلعات الموظفين.

مما يشكل عائق أمام انتمائهم ورضاهم عن ظروف العمل مما يولد الكثير من المشاعر السلبية التي تقتل روح المبادرة وتشجع مظاهر الكسل واللامبالاة والاتكالية، حيث أن شيوع قيم اللادالة يؤدي إلى قتل الرغبة في تحمل المسؤولية، وغياب سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

الجدول رقم 18: يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة الراتب الشهري مع الخبرة المهنية

للموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	09	15.2%	2.413	1.043
غير موافق	28	48.3%		
محايد	12	20.7%		
موافق	06	10.3%		
موافق بشدة	03	5.12%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

بالانطلاق من القيم العددية الواردة في الجدول الإحصائي أعلاه نجد أن الاتجاه العام لدى أفراد العينة المبحوثين حول مناسبة الراتب الشهري مع الخبرة المهنية بالنسبة للموظفين ضعيف وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الإجمالي الذي قدر بـ 2.413، وبالنظر إلى النسب المئوية نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة ممن أجابوا بالخيار غير موافق قدر بـ 48.3% وأيضاً 15.5% من الموظفين المبحوثين

أجابوا بالخيار غير موافق بشدة حيث عبروا عن عدم تناسب راتبهم مع خبرتهم المهنية، حيث أن أغلبهم يمتلكون الخبرة لا بأس بها بينما يتقاضون أجرا أقل ممن هم أقل خبرة منهم بالرغم من امتلاكهم كل الخبرات الكافية للحصول على راتب محترم يلبي تطلعاتهم وتحقيق لهم مكانتهم الشخصية، الوظيفية والاجتماعية، مما يؤول دون رضاهم، وفقدان الرغبة والدافع في العمل.

وهذا يؤثر سلبيا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد ففي هذا الصدد يشير تايلور إلى أن غياب الحوافز المادية كالأجر المناسب لدر العاملين يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم إلى العمل.

الجدول رقم 19: يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة المكافآت التي يحصل عليها الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	11	19%	1.931	0.645
غير موافق	42	72.4%		
محايد	04	6.9%		
موافق	/	/		
موافق بشدة	01	1.7%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

فيما يتعلق بمدى مناسبة المكافآت التي يحصل عليها الموظفين سنجد ونحن نقلي القراءة الأولية لتوزيع النسب والأرقام الاحصائية أن درجة الموافقة ضعيفة بالنسبة للموظفين الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المبحوثين 1.931، فنجد 19% أجابوا بغير موافق بشدة و 72.4% بعدم الموافقة.

نتائج توضح عدم مناسبة المكافآت المعتمدة في المؤسسة الجامعية مع رؤى وتصورات الموظفين لها.

فالمكافآت في العمل تلعب دورا أساسيا في تعزيز السلوك الوظيفي وتدعيم القيم التنظيمية الايجابية، التي تبنى على الأساس المساواة في منحها يؤثر سلبيا على مستوى أداء الموظفين مما يدفعهم لسلوكيات أكثر إيجابية يمارسها الموظفون طواعية، ولا تجعلهم يتكاسلون في أداء المهام مما يؤدي إلى غياب مسؤولياتهم الرسمية، وغيابها أو عدم ملائمتها مع رغبات الموظفين وسوف تؤدي إلى الإحساس

بانخفاض قيمتهم ومكانتهم، مما يشكل عائقا قويا أمام ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، ففي هذا السياق يؤكد هنري فايول على أهمية مبادئ، مكافأة العاملين لدورها الفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية على حد سواء.

الجدول رقم 20: يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة الراتب الشهري مع المؤهلات العلمية للموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	11	19%	2.034	0.836
غير موافق	40	69%		
محايد	03	5.2%		
موافق	02	3.4%		
موافق بشدة	02	3.4%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 88% من أفراد العينة توزعت إجاباتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة 69% و 19% على التوالي، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة المبحوثين الذي قدر بـ 2.034 ودرجة موافقة ضعيفة، إذ عبر الموظفون على أن الراتب الشهري غير مناسباً مع المؤهلات العلمية، فالاعتقاد السائد حسب توجهات الموظفين أنهم يمتلكون كفاءات علمية تفوق حجم ما يتقاضونه كراتب شهري مما يؤثر سلباً على أدائهم، وأن عدم توافق سلوكياتهم وقيمهم في العمل.

إذ تلعب المؤهلات العلمية التي يمتلكها الموظف، دوراً حاسماً في رؤية للعمل والمؤسسة إذا ما تتم إعطائها اهتماماً أكبر، حيث يعتقد ماكس فيبر أن التخصص واختيار العاملين على أسس الجدارة والكفاءة أمر بالغ الأهمية في تحديد السلوك ومواقف الموظفين، فالاهتمام بها يفتح مجالاً وفاقاً أكبر لممارسة سلوكيات هامة تفوق وتتجاوز الأعمال المطلوبة في القوانين الرسمية، والعكس صحيح.

الجدول رقم 21: يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة متطلبات ومهام العمل مع القدرات الذاتية للموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	07	12.1%	2.086	0.732
غير موافق	44	75.9%		
محايد	03	5.2%		
موافق	03	5.2%		
موافق بشدة	01	1.7%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أفراد العينة المبحوثين الذي أجريت عليهم الدراسة الميدانية حول مناسبة متطلبات ومهام العمل مع القدرات الذاتية للموظفين موزعة على النحو التالي ما نسبة 75.9% أجابوا بعدم مناسبة مهام العمل مع القدرات الذاتية بالجواب غير موافق، و 12.1% أجابوا بالخيار غير موافق بشدة، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة المبحوثين الذي قدر بـ 2.086 أي بدرجة موافقة ضعيفة، نلاحظ أنه كلما كانت متطلبات ومهام العمل غير مناسبة مع القدرات الذاتية للموظفين كلما واجه العمال مشاكل وتعقيدات تؤول دون توافقتهم وتؤدي إلى عجزهم في مواجهة الكثير من المواقف المتعلقة بالحياة الوظيفية لديهم.

إن مراعاة القدرات الفردية للموظف من العوامل المساهمة في خلق دافع قوي لدى العاملين لإنجاز مهامهم وأعمالهم على الوجه المطلوب، وتفتح لهم الآفاق والمجال للتطوير والتغيير وتقديم بدائل أفضل والمساهمة في تقديم أفكار وآراء إضافية دون تكلف، انطلاقاً من كون عملية التماثل بين القدرات الفردية والمهام الموكلة تسهل المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم يد العون والمساعدة كلما تطلب الأمر ذلك، ولكن إذا لم تراعي المؤسسة القدرات الفردية مع الوظائف الموكلة فإن ذلك يؤدي إلى عجز ويشكل عراقيل عن تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، ففي هذا الصدد تشير نظريات الفكر التنظيمي إلى أهمية تقسيم العمل والتخصص، أي استناد المهام والوظائف للعاملين بما يتماشى مع مؤهلاتهم العلمية وكذا قدراتهم

الشخصية مما يمكن من تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أكد وعلى ذلك كل من تايلور في نظرية الإدارة العلمية، فايلول في نظرية المبادئ الإدارية وماكس فيبر في نموذجه المثالي البيروقراطي. ولتأكيد العلاقة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية كما يلي:

الجدول رقم 22: يبين العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية

العدالة التوزيعية		البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المواطنة التنظيمية
0.000	0.786**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة العدالة التوزيعية بسلوك المواطنة التنظيمية بلغت  $0.786^{**}$ ، في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.001، مما يعني وجود علاقة طردية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية مما يعني تحقيق الفرضية الجزئية الأولى.

4-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدر موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل.

الجدول رقم 23: يمثل توزيع أفراد العينة حول القرارات الوظيفية التي يتخذها الرئيس بشكل غير

#### متحيز على الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	12	20.7%	2.12	0.880
غير موافق	33	56.9%		
محايد	08	13.8%		
موافق	04	6.9%		
موافق بشدة	01	1.7%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة المبحوثين يرون أن الرئيس يتخذ القرارات بشكل متحيز وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.12، دليل على درجة الموافقة الضعيفة لدى الموظفين حيث توزعت إجابات المبحوثين على الخيارات التالية:

غير موافق نسبة قدرت بـ 56.9% والخيار غير موافق بشدة نسبة قدرات بـ 20.7% مما يوحي بأن الموظفين يشعرون باللاعادلة، إن تبني معايير غير موضوعية في المعاملة بين الموظفين يولد الكثير من المشاكل التنظيمية، فالاعتماد على العشوائية القبلية، القرابة والعلاقات الشخصية واللامساواة في المعاملة يخلق ردود أفكار لدى الموظفين والمعاملة الغير عادلة لا تشجع على الممارسات الايجابية لدى الموظفين، مما يعرقل تحقيق قيم المواطنة التنظيمية، ففي هذا الصدد يشير هنري فايول بأنه لا بد من أن تطبيق كل اللوائح والقوانين بشكل عادل على جميع الموظفين وغياب هذا المبدأ سوف يقلل من الروح المعنوية لديهم ويؤثر سلبا على سلوكياتهم في الإطار الرسمي وغير الرسمي، ويؤكد هذا الطرح ماكس فيبر بتأكيد على تسبيق المصلحة العامة على المصالح التي تقوم على العلاقات الشخصية والقرابية.

الجدول رقم 24: يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى حرص الرئيس على استشارته موظفيه قبل اتخاذ

#### القرارات في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	05	8.6%	2.46	0.862
غير موافق	29	50%		
محايد	17	29.3%		
موافق	06	10.3%		
موافق بشدة	01	1.7%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

بفحص نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد العينة المبحوثين يقرون بعدم استشارتهم في اتخاذ القرار، وذلك بنسب موزعة على الخيارات التالية: غير موافق بنسبة قدرت بـ 50% وغير موافق بشدة نسبة 8.6% وبمتوسط حسابي قدره 2.46 وبدرجة موافقة ضعيفة، حيث أنه حسب نظرية ماكريغور لا بد

من إشراك جميع أعضاء المنظمة في صنع القرار بما في ذلك اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالأهداف التنظيمية، وعدم استشارة الموظفين في عملية اتخاذ القرار يشعر لموظفين بتدني مستويات فيهم في المؤسسة الجامعية، مما يمنع من تحقيق المشاعر القوية والحماس في العمل وانخفاض والروح المعنوية لديهم، وإحساسهم بعدم الانتهاء للمؤسسة يولد لديهم سلوكيات وممارسات سلبية مع عدم الإحساس بالمسؤولية واللامبالاة، وعدم إشراكهم في اتخاذ القرار تتناقص مستويات الثقة بين المؤسسة وموظفيها وتقتل روح لمبادرة لديهم.

فالاتجاهات الحديثة في الفكر التنظيمي تدعم القيادات الديمقراطية التي تفتح الآفاق والمجال والحرية أكبر للموظفين وتتخذ من آرائهم مصادر هامة في عملية اتخاذ القرارات، فالموظفين لها يشعرون بأنهم جزء من المنظمة ينتمون إليها ويتحقق لديهم الأمن الوظيفي وكأنهم أسرة واحدة، ففي هذا الصدد تؤكد نظرية Z في الإدارة على أهمية اعتبار العاملين ضمن المنظمة واحدة وأهداف واحدة، مما يعزز من سلوكيات المواطنة لديهم.

بينما المنظمات التي تعتمد الأسلوب انفرادي في اتخاذ القرارات دون من الرجوع إلى مختلف الفاعلين فيها كالعمال مثلا من شأنه أن يكرس مفاهيم وقيم لدى الموظفين بأن المنظمة لا تولي أي اهتمام لآرائهم وخبراتهم، وأفكارهم مما يؤهل دون تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**الجدول رقم 25: يمثل توزيع أفراد العينة حول جمع المعلومات الدقيقة من قبل الرئيس قبل اتخاذ**

**القرارات الخاصة بالعمل**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	12	20.7%	2.12	0.938
غير موافق	35	60.3%		
محايد	05	8.6%		
موافق	04	6.9%		
موافق بشدة	02	3.4%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الرئيس لا يقوم بجمع المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرار، وذلك بنسب موزعة على الخيارات التالية: ما نسبته 60.3% أجابوا بالخيار غير موافق وما نسبة 20.7% أجابوا بالخيار غير موافق بشدة وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.12 وبدرجة موافقة ضعيفة ففي غياب المعلومات يؤدي إلى قلة البدائل واتخاذ قرارات متسعة ارتجالية فرانية بصعب من الوصول حقائق الموافق والمشكلات القائمة، وعليه فالطول للقضايا العالقة يمكن أن تكون ظالمة من جهة ومن جهة ثانية لا تسمح بتحقيق الأهداف الموجودة من عملية اتخاذ القرار وكما تتشكل لدى الموظفين موافق تتضمن غياب العدالة في كثير من الأحيان، مما يضعف من الممارسات والقيم الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 26: يمثل توزيع أفراد العينة حول شرح الرئيس القرارات وتزويد الموظفين بتفاصيل إضافة عن استفساراتهم عن تلك القرارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	12	20.7%	2.31	1.079
غير موافق	28	48.3%		
محايد	09	15.5%		
موافق	06	10.3%		
موافق بشدة	03	5.2%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن اتجاه أفراد العينة المبحوثين حول شرح القرارات للموظفين وتزويدهم بالتفاصيل عن استفساراتهم من قبل الرئيس ضعيف وذلك بمتوسط حسابي قدره بـ 2.31، وبالرغم من ذلك فقد سجلنا نسبيا متفاوتة حيث أجاب ما نسبته 48.3% بغير موافق وما نسبته 20.7% بالخيار غير موافق بشدة.

عند اتخاذ القرارات يجب على أي مؤسسة توضيح ذلك من خلال تنوير موظفيها بأهم المعطيات والأسباب والعوامل التي أدت إلى اتخاذ قرار معين دون إخفاء لأي من المعلومات والمعطيات ليشرح الموظفين بأهميتهم وأن المؤسسة تحفظ لهم حقوقهم مما يسمح بتدعيم مشاعر المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 27: يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	14	24.1%	2.08	0.886
غير موافق	33	56.9%		
محايد	06	10.3%		
موافق	04	6.9%		
موافق بشدة	01	1.7%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

بالانطلاق من القيم العددية في الجدول الإحصائي أعلاه نجد أن الاتجاه العام لدى أفراد العينة المبحوثين حول مدى تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء ضعيف، وهذا ما أكده المتوسط الحسابي الإجمالي الذي قدر بـ 2.08، وبالنظر على النسب المئوية نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة ممن أجابوا بالخيار غير موافق قدر بـ 56.9% وأيضاً 24.1% من الموظفين المبحوثين أجابوا بالخيار غير موافق بشدة، حيث عبر الموظفين عن غياب نية صادقة نحو تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء، مما يكرس قيم الأنانية وخلف صراعات بين الموظفين. إن طريقة تطبيق القرارات الإدارية التي لا ترقى إلى مستوى تطلعات العاملين بسبب تحيزهم يسمح بتشكيل اتجاه سلبي رافض لدى الموظفين، ففي حالة شعور الموظفين بالعدل والامساواة يؤثر سلباً على العمل وشيوع مظاهر غير مرغوبة وتضعف مشاعر الانتماء مما يؤول دون تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

ففي هذا الصدد يشير هنري فايول في نظرية التنظيم الإداري إلى أن كل العاملين يجب أن تطبيق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، كون عدم الالتزام بمبادئ المساواة والعدل يشجع على تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية، ومنه اندثار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 28: يمثل توزيع أفراد العينة حول السماح للموظفين معارضة القرارات التي تتخذ من قبل الرئيس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	16	27.6%	2.08	0.969
غير موافق	29	50%		
محايد	07	12.1%		
موافق	04	6.9%		
موافق بشدة	02	3.4%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 77.6% من أفراد العينة توزعت إيجابتهم بين غير موافق وغير موافق بشدة 50% و 27.6% على التوالي، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة المبحوثين الذي قدر بـ 2.08 نجد أن هذا الاتجاه منخفض أي بدرجة موافقة ضعيفة. إن مركزية القار وغياب ديمقراطية حقيقية في العملية القيادية تؤول إلى غلق باب الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين وتخلق صعوبة في طرق التعبير عن آراهم ورؤيتهم وأفكارهم في المؤسسة، ويشكل عاملا حاسما في تشكيل هشاشة ولنتهاوى قيمتهم كإنسان قبل كونهم موظفين، مما قد يؤدي إلى عدم تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 29: يمثل توزيع أفراد العينة حول مناقشة المسؤول الموظفين عند اتخاذ أي إجراء بحقهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	14	24.1%	2.01	0.805
غير موافق	33	56.9%		
محايد	07	12.1%		
موافق	04	6.9%		
موافق بشدة	/	/		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه والمتعلق بمناقشة المسؤول الموظفين عند اتخاذ أي إجراء يحقهم، أن اغلب الموظفين عبروا عن عدم موافقتهم، وتوزعت إجاباتهم على النحو الآتي:

ما نسبة 56.9% اجابوا بغير موافق بشدة، وما نسبته 24.1% اجابوا بغير موافق، وبمتوسط حسابي قدره 2.01، بدرجة موافقة ضعيفة. إن الشفافية وتقديم مبررات من الرؤساء حول القرارات المتخذة وشرحها للموظفين يعد أمراً ضرورياً في المنظمات الحديثة، لما يخلفه من آثاراً إيجابية على الموظفين. أما الانفرادية والمركزية والاستبداد من العوامل التي تثير قيم الرفض، اللاقبول، وتشجع على ممارسة سلوكيات وردود أفعال لا تتماشى مع القيم التنظيمية في المؤسسة الجامعية، مما يكرس مفاهيم لا تمت بصلة إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

لتأكيد العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية تم حساب معامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم 30: يوضح العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية

العدالة الإجرائية		البعد
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المواطنة التنظيمية
0.000	0.870**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة العدالة الإجرائية بسلوك المواطنة التنظيمية بلغت  $0.870^{**}$ ، في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.001، مما يعني وجود علاقة إرتباطية طردية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكلية، مما يعني تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

3-4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة جيجل.

الجدول رقم 31: يمثل توزيع أفراد العينة حول عندما يتخذ الرئيس قرارا متعلقا بالموظفين حول وظيفتهم فإنه يتعامل معهم بكل احترام

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	16	27.6%	1.87	0.774
غير موافق	37	63.8%		
محايد	02	3.4%		
موافق	02	3.4%		
موافق بشدة	01	1.7%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة نفوا بأن الرئيس يتعامل معهم باحترام وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.87، وهذا دليل على هذا الاتجاه المنخفض أي بدرجة موافقة ضعيفة، وتوزعت إجابات المبحوثين على الخيارات التالية: غير موافق بنسبة 63.8% وغير موافق بشدة 27.6% وبما أن الاحترام شرط ضروري لاستمرار التواصل بين أعضاء التنظيم وهو بمثابة حافز للاستقرار في العمل لذلك على الرئيس معاملة أتباعه باحترام لأن في حالة غياب قيم الاحترام والتقدير سوف يؤثر على العلاقات الشخصية الاجتماعية والوظيفية، فالمجاملة واحترام الموظفين في مكان العمل حافز معنوي قوي قادر على خلق علاقات متينة وصلبة، وتوفر جو أخري أسري في المؤسسة الجامعية، وفي حالة عدم الاحترام يؤدي إلى الإحساس بانخفاض قيمتهم ومكانتهم مما يشكل عائق قويا أمام ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 32: يمثل توزيع أفراد العينة حول عندما يتخذ الرئيس القرارات المتعلقة بوظيفة ما فإنه يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الشخصية للموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	13	22.4%	1.98	0.760
غير موافق	37	63.8%		
محايد	04	6.9%		
موافق	04	6.9%		
موافق بشدة	/	/		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه المتعلق بنظرة العاملين نحو أخذ الرئيس الاحتياجات الشخصية للموظفين بعين الاعتبار يتضح أن أغلبية العمال لم يوافقوا على ذلك وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.98 أي بدرجة موافقة ضعيفة، وبنسبة استجابة قدرت بـ 63.8% أجابوا بغير موافق، وما نسبة 22.4% أجابوا بغير موافق بشدة، أي بمجموع قدر بـ 86.2% ما يدل على أن أسلوب الرئيس في العمل قائم على تقليد مصالحته على مصلحة أتباعه باعتباره صاحب السلطة، وفي حالة حدوث هذا يشعر الموظفون بالاعراض، حيث يرى هنري فايول بأن لا تتعدى المصالح الشخصية للمرؤوسين مصالح المنظمة، والوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة والقدوة الحسنة من جانب المشرفين أي في حالة غياب عدالة يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا مما يؤول إلى هدم تحقيق أهداف المنظمة كما ينعكس سلباً على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

الجدول رقم 33: يمثل توزيع أفراد العينة حول اتخاذ الرئيس قرارا متعلق بوظيفة ما فإنه يناقش ذلك القرار بكل صدق وصراحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
0.681	1.81	31.0%	18	غير موافق بشدة
		60.3%	35	غير موافق
		05.2%	03	محايد
		3.4%	02	موافق
		/	/	موافق بشدة
		100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

بناء على المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة المبحوثين يرون أن الرئيس لا يناقش القرارات مع الموظفين بكل صدق وصراحة، حيث قدر المتوسط الحسابي 1.81 أي بدرجة موافقة ضعيفة، حيث توزعت النسب على الخيارات التالية غير موافق بنسبة 60.3% وغير موافق بشدة بنسبة 31% وهذا يدل على أن الرئيس لا يناقش القرارات مع الموظفين بوضوح، حيث يرى هنري فايول أن المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح، وفي حالة عدم الوضوح وغياب الشفافية يشعر الموظفين بعدم الارتياح وعدم العدالة يؤدي إلى فقدان الرغبة في العمل، مما يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 34: يمثل توزيع أفراد العينة حول اتخاذ الرئيس قرار متعلق بوظيفة ما فإنه يبدي في

اهتماما بحقوق الموظف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
0.670	1.84	29.3%	17	غير موافق بشدة
		58.6%	34	غير موافق
		10.3%	06	محايد
		1.7%	01	موافق
		/	/	موافق بشدة
		100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

تعكس الشواهد الكمية في الجدول المتعلق بإبداء الرئيس اهتماما بحقوق الموظفين عند اتخاذ لقرارات المتعلقة بالعمل عدم موافقة الموظفين لمضمون هذه العبارة حيث أجاب ما نسبته 58.6% بغير موظف بشدة، و 29.3% بغير موافق وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي الاجتماعي أي لمجموع إجابات الموظفين نلاحظ الاتجاه السلبي لهذه العبارة، حيث قدر بـ 1.84.

إن احترام حقوق الموظف أمر ضروري في أي تنظيم، لما يشكله من دعامة أساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين غياب ثقافة تنظيمية تدعم الدفاع واحترام حقوق العاملين فإن ذلك يولد الكثير من المظاهر السلبية والغير مرغوبة مما يؤول دون تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 35: يمثل توزيع أفراد العينة حول مناقشة الرئيس مع الموظفين القرارات التي يمكن أن

تؤثر على وظيفتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	36	62.1%	1.43	0.595
غير موافق	19	32.8%		
محايد	03	5.2%		
موافق	/	/		
موافق بشدة	/	/		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المبحوثين الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية حول مناقشة القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفة الموظفين من قبل الرئيس موزعة على النحو التالي: ما نسبته 62.1% أجابوا بالخيار غير موافق بشدة وما نسبته 32.8% أجابوا بالخيار غير موافق، وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.43 وبدرجة موافقة ضعيفة، وبهذا الصدد يتبين أن الرئيس لا يناقش مع الموظفين القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتهم لأن العمال يمكنهم من تقديم البدائل والمقترحات المتعلقة بالعمل والتي يمكنها أن تحقق الأهداف المرجوة كون العمال يمتلكون من الخبرات والمعطيات ما يمكنهم بالقيام بمثل هذه العمليات التنظيمية وتحفز لديهم روح العمل ويشجع ذلك من مظاهر وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 36: يمثل توزيع أفراد العينة حول تقديم الرئيس للتبريرات المناسبة للقرارات التي اتخذت حول عمل الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	15	25.9%	1.89	0.741
غير موافق	37	63.8%		
محايد	04	6.9%		
موافق	01	1.7%		
موافق بشدة	01	1.7%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

تبين القراءة الإحصائية لبيانات الجدول المتعلق بتقديم الرئيس للتبريرات المناسبة حول القرارات التي تتخذ حول عمل الموظفين أن غالبية المبحوثين أجابوا بغير موافق بنسبة 63.8% وغير موافق بشدة بنسبة 25.9% وذلك بمتوسط حسابي قدره 1.89 أي بدرجة موافقة ضعيفة فيجب على الرئيس في العمل أن يقدم تبريرا مناسباً للموظفين نحو القرارات التي تتخذ حول عملهم فيجب أن يكون مدركاً لواجباته المهنية نحو الموظفين تحت نطاق إشرافه الأمر الذي يساعد إنجاز الأعمال من جهة وعلى تحقيق العدالة التعاملية من جهة قانية فيجب أن يقدم تبريرات وحجج مقنعة حول القرارات المتخذة في حالة غياب هذه الخاصية ويحجم الرئيس عن تقديم أسباب واضحة للموظفين وتحكّر السلطة وتكون التبريرات المقدمة غير مقنعة بالنسبة للعاملين الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم باللاعادلة مما يؤثر سلباً حول نظرتهم نحو التبريرات المقدمة من طرف الرئيس، فالسلطة والمركزية والفرديانية في اتخاذ القرارات من العوامل التي تؤثر تأثيراً عكسياً على ممارسة المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

الجدول رقم 37: يمثل توزيع أفراد العينة حول العلاقات الحسنة التي يقيمها الرئيس مع الموظفين

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غير موافق بشدة	09	12.1%	2.82	1.286
غير موافق	19	32.8%		
محايد	10	17.2%		
موافق	13	22.4%		
موافق بشدة	07	9%		
المجموع	58	100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

تشير البيانات الاحصائية في الجدول أعلاه أن أفراد العينة المبحوثين الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية حول إذا ما كان الرئيس يقيم علاقة حسنة معهم موزعة على النحو التالي:

ما نسبته 32.8% أجابوا بغير موافق، وما نسبة 12.1% أجابوا بغير موافق بشدة، وبالرجوع إلى المتوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة المبحوثين الذي قدر بـ 2.82 وبدرجة موافقة متوسطة، نتائج تعكس وجود تفاعل سلبي بين الرئيس والمرؤوسين داخل المؤسسة مما يؤدي إلى ضعف قيم ومظاهر المواطنة، حيث تشير مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد فيما بينهم الأثر الكبير في تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي حالة التفاعل السلبي فإنه يؤثر على علاقات العمل ويخلق الكثير من قيم الصراع بين الإدارة والموظفين، مما يؤول دون تحقيق الأهداف الشخصية التنظيمية والاجتماعية.

لتأكيد العلاقة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): يبين العلاقة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية

العدالة التعاملية		البعد
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المواطنة التنظيمية
0.652**	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لعلاقة العدالة التعاملية بسلوك المواطنة التنظيمية بلغت  $0.652^{**}$ ، في حين أن قيمة الدلالة المحسوبة بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.001، مما يعني وجود علاقة إرتباطية طردية بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكلية، وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

### ثانياً: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

#### 1- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

تم في هذه الدراسة تناول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن خلال تطبيق مقياس العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على سلم "ليكرت" وبمستوياته الخمس في قياس الاتجاهات قصد الوقوف على علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية.

في هذا الجزء من الدراسة وانطلاقاً من المعطيات الإحصائية السابقة سوف نحاول تفسير إجابات أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية في ضوء اختيار الفرضيات.

#### 1-1- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي: "يوجد مستوى ضعيف لممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك مستوى ضعيف لممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين في الكلية وهذا ما بينه الجدول (10)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات المبحوثين (2.13) مما يدل على درجة موافقة ضعيفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو العبارات الكلية للعدالة التنظيمية.

إن هذه النتائج تشير إلى وجود خلل في طبيعة العلاقات الموجودة في المؤسسة والتي تربط العاملين مع مختلف المستويات التنظيمية إضافة إلى أن غياب بيئة عمل ملائمة ومشجعة لممارسة المواطنة التنظيمية كغياب العدالة التنظيمية، وكذا السياسات المنتهجة داخل المؤسسة ووجود مناخ تنظيمي سلبي وغير مناسب من سماته اللامساواة واللاعادلة مما يساهم في خفض مستوى العدالة التنظيمية وصعوبة تطبيقها.

من خلال ما سبق يتأكد تحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها: "يوجد مستوى ضعيف لممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية".

### 1-2- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: " يوجد مستوى ضعيف لممارسة المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، حيث بينت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك مستوى ضعيف لممارسة المواطنة التنظيمية، كما أن أغلب العبارات تدل على ذلك.

من خلال الجدول رقم (11) تبين أن اتجاهات أفراد العينة نحو "مساعدة الموظفين الآخرين في حالة تغيبهم" جاء بدرجة موافقة ضعيفة وبمتوسط حسابي قدره 2.37، مما يدل على غياب قيم التعاون والتضامن بين الموظفين في المؤسسة.

ومن خلال الجدول أيضا تبين أن " اتجاهات أفراد العينة نحو توفير وقت للمحادثات خارج إطار العمل لمساعدة الغير" الذي جاء بدرجة موافقة ضعيفة وبمتوسط حسابي قدره 2.56، مما يوحي إلى وجود درجة عالية للتمركز حول الذات لدى الموظفين على الآخرين، وهذا يعكس غياب نظام عادل لتوزيع الحوافز مما أدى بالموظفين إلى عدم الإحساس بالمسؤولية وغياب الضمير المهني اتجاه العمل.

كما قدر المتوسط الحسابي المتعلق " خلق المشاكل مع الآخرين" بـ 1.86، في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي المتعلق "باحترام خصوصيات وحقوق الآخرين في العمل" بـ 1.82 وهذا يدل على وجود خلل في الثقافة التنظيمية للموظف بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

كما تبين أيضا من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي المتعلق " بتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات" و" الحرص على الالتزام والتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وإن لم يكن أحد يراقب الموظفين" كانت متساوية لكليهما بـ 2.12 مما يوضح ضعف الالتزام لدى العاملين في المؤسسة، فالالتزام التنظيمي والوظيفي مرهون إلى حد بعيد بتحقيق احتياجات العاملين والاهتمام بهم.

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبرة المتعلقة بـ " سعي الموظفين لإبراز الجوانب الإيجابية في المؤسسة كجزء من الوفاء لها" بـ 2.29 بدرجة موافقة ضعيفة، مما يدل على النظرة السلبية للمؤسسة من طرف العاملين ويدل أيضا على ضعف الولاء والانتماء للموظفين اتجاه المؤسسة.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي المتعلق بـ " الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمية عند الحاجة" 2.31 بدرجة موافقة ضعيفة، مما يؤكد ضعف الولاء والانتماء للمؤسسة وينم عن الأنانية وحب وتقدير الذات لدى الموظف وعدم ربط مصالحه بمصالح المؤسسة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي المتعلق " بالترفع عن الصغائر والتجاوز عن السلبيات التي تصدر عن زملائه في العمل" بـ 2.32 وعبارة "الحرص على حضور كل الاجتماعات المتعلقة بالعمل وأتباع كل مستجداتهم" بـ 2.53 وعبارة "أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد" بـ 2.36، وهذا يدل على وجود نوع من الصراع التنظيمي وغياب مظاهر الترفع عن المشاكل الشخصية والمشاكل بين العاملين وكذلك عدم الوضوح والشفافية في صنع القرار.

وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية على أن هناك مستوى ضعيف لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الكلية وهذا ما بينه الجدول (12)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع إجابات، المبحوثين (2.28) مما يدل على درجة موافقة ضعيفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو العبارات الكلية للمواطنة التنظيمية.

فالموظفون يتفاعلون مع عدد كبير من المتغيرات في مكان العمل فمشاعرهم وردود أفعالهم وسلوكياتهم تتوقف بشكل كبير على هذه المتغيرات والعوامل بشكل عام، فبمجرد أن يشعر وبالإعالة واللامساواة يؤثر ذلك على حياتهم الوظيفية، وعلى الكثير من القيم التي يحملونها، فانعدام العدالة التنظيمية يمكن أن تؤثر سلباً على سلوكيات الموظفين فيما يتعلق بمؤسساتهم ومواقفهم اتجاه أعمالهم، لذلك يمكن اعتباره ضغطاً مزمناً في مكان العمل للموظفين، فيصبحون محبطين متوترين وينخفض رفاههم، فإذا علمنا أن سلوك المواطنة التنظيمية يتعدى حدود المتطلبات الوظيفية الرسمية، وسلوك غير مفروض اختياري تطوعي وبرغبة من الموظف ذاته، فهذا لا يعني أنه لا توجد عوامل تؤثر في مستوى تحقيقها لدى العمال في المؤسسة وتحقيقها مرهون بالعدالة التنظيمية وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

1-3-3- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى العاملين"، حيث تنفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات جزئية:

1-3-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وبلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين".

فقد أكدت نتائج الجدول رقم (14) أن ما نسبته (63.8%) أكدوا أن ساعات العمل غير مناسبة وغير عادلة، وهذا ما يؤدي إلى خلق جو غير ملائم للعمل وشعور الموظفين بعدم الارتياح والظلم واللامساواة مما يؤدي إلى عدم تحقيق أو عدم تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

ويتبين الجدول رقم (16) أن (60.3%) من أفراد العينة أقروا بأن عبء العمل غير مناسب مما يدل على أنه قد يحدث أثار سلبية للموظفين من خلال تداخل المهام وحجم الصلاحيات الموكلة إليهم، فكلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط، وبما أن هذه الأعباء لا تتناسب مع قدرات الموظفين وطموحاتهم وأهدافهم، مما يؤول دون ممارسته لقيم المواطنة التنظيمية.

يتبين من الجدول رقم (17) حول مدى مناسبة الحوافز المادية مع الجهود التي يبذلها الموظفين في عملهم، حيث عبر ما نسبته (87.9%) من مجموع أفراد العينة المبحوثين بأن المجهودات التي يقومون بها لا تتوافق مع الحوافز التي يحصلون عليها كون المؤسسة الجامعية لا تعتمد نظام حوافز مالية يلبي احتياجات وتطلعات الموظفين، مما يشكل عائق أمام انتمائهم ورضاهم عن ظروف العمل، حيث أن شيوع قيم اللاعدالة يؤدي إلى قتل الرغبة في تحمل المسؤولية مما يؤول إلى غياب سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

ويتبين من الجدول رقم (20) أن ما نسبته (88%) يرون بأن الراتب الشهري لا يتناسب مع المؤهلات العلمية لديهم أنهم يرون بأنهم يمتلكون كفاءات علمية تفوق حجم من يتقاضونه مما يؤثر سلبيا على حياتهم الوظيفية وعدم توافق سلوكياتهم ومواقفهم مع متطلبات تحقيق المواطنة التنظيمية.

إذ أن المؤسسة لا تعطي اهتماما ما اكبر للموظفين الذين يملكون مؤهلات علمية أفضل من الآخرين.

من خلال ما سبق ذكره يتأكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكلية"، فمناسبة ساعات العمل وكلما كانت الحوافز المادية كافية أدى إلى خلق الرضا وتحقيق العدالة وممارسة قيم تنظيمية إيجابية في المؤسسة، أما عدم تحقيق العوامل السابقة سيؤدي إلى تدني مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**1-3-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على أنه:** "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى لعاملين".

من خلال الجدول رقم (23) أقر ما نسبته (77.6%) يقرون بأن الرئيس يتخذ القرارات بشكل متحيز، مما يوحي بأن الموظفين يشعرون بالاعدلة وهذا يولد الكثير من المشاكل التنظيمية، فالاعتماد على العلاقات الشخصية واللامساواة في المعاملة يخلق ردود أفعال سلبية لدى الموظفين والمعاملة الغير عادلة لا تشجع على الممارسات الإيجابية لدى الموظفين.

كشفت نتائج الجدول رقم (25) أن ما نسبته (81%) أكدوا أن الرئيس لا يقوم بجمع المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات، وفي غياب المعلومة يؤدي إلى قلة البدائل واتخاذ قرارات متسرفة ارتجالية يصعب من الوصول لحقائق المواقف والمشكلات القائمة عليه، مما يتشكل لدى الموظفين مواقف تتضمن غياب العدالة، مما يضعف الممارسات والقيم الداعمة لسلوك المواطنة التنظيمية.

توضح نتائج الجدول رقم (28) أن (70.6%) من أفراد العينة المبحوثين يقرون بأن الرئيس لا يسمح لهم بمعارضة القرارات التي تتخذ من قبله، مما يوضح أن المؤسسة تغلق باب الحوار أمام الموظفين وتخلق لديهم صعوبة في التعبير عن آرائهم، وهي لا تهتم بالموظفين، مما قد يؤدي إلى غياب وعدم تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويتبين من الجدول رقم (29) أن (81%) من مجموع اجابات المبحوثين حول مناقشة المسؤول الموظفين عند اتخاذ أي إجراء يحقهم، يقرون بأنه لا يناقش معهم أي إجراء يتخذ بحقهم والانفرادية والمركزية والاستبداد من العوامل التي تثير قيم الرفض وتشجع على ممارسة سلوكيات وردود أفعال لا تتماشى مع القيم التنظيمية في المؤسسة الجامعية، مما يكرس مفاهيم، لا تمت بصلة إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

من خلال ما سبق ذكره يتأكد لنا تحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكلية " فعند تجسيد عدالة في تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالمؤسسة وتوفير معاملة عادلة لجميع المرؤوسين سيؤدي إلى تحقيق درجات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها، وعدم تحقيق المؤشرات السابقة يساهم في خفض مستوى سلوكات المواطنة التنظيمية.

**1-3-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على أنه:** "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية".

وقد كشفت نتائج الجدول رقم (31) أن ( 91.4%) من أفراد العينة يرون أن الرئيس لا يتعامل معهم باحترام وفي حالة غياب هذه القيمة سيؤثر حتما على العلاقات الشخصية الاجتماعية مما يؤدي إلى إحساس الموظفين بانخفاض قيمتهم مما يشكل عائق قوي أمام ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

ويتبين من الجدول رقم (32) أن (86.2%) يؤكدون أن الرئيس لا يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الشخصية للموظفين مما يدل أن أسلوب الرئيس في العمل قائم على تغليب مصلحته على مصلحة أتباعه، وهذا يؤدي إلى عدم الرضا مما يؤول إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة وينعكس سلبيا على سلوك المواطنة التنظيمية.

ويتضح من الجدول رقم (33) أن (91.3%) من الموظفين يؤكدون أن الرئيس لا يناقش معهم القرارات بوضوح وصراحة أي أن المؤسسة تفتقد لمبدأ الشفافية وهذا يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الارتياح مما يؤدي إلى فقدان الرغبة في العمل وهذا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال الجدول رقم (35) أن (94.9%) من أفراد العينة تبين أن الرئيس لا يناقش مع الموظفين القرارات التي تؤثر على وظيفتهم وهذا يقتل لديهم روح الإبداع، مما يؤثر على سلوكات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

كشفت نتائج الجدول رقم (37) أن (44.9%) من أفراد العينة يقرّون أن الرئيس لا يقيم علاقات حسنة مع الموظفين إذ أن هذا يؤثر على علاقات العمل وتخلق الكثير من قيم الصراع بين الإدارة والموظفين.

من خلال ما سبق ذكره يتأكد لنا تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكلية"، إن عدم مراعاة لمصلحة العامة للعاملين وعدم تنفيذ محتويات قراراتها، وأيضاً عدم تطبيق العدل على جميع وعدم تقدير واحترام أداء العاملين، هذا سيؤثر على العلاقات بين المرؤوسين والرئيس وسيؤدي إلى تدني قيم وسلوكات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

بما أن الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة قد تحققت فإن الفرضية العامة الرئيسية الثالثة محققة، والتي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، للتأكد أكثر من هذه النتيجة لقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون وتشير نتيجة الارتباط في الجدول (13) إلى ما قيمته ( $0.948^{**}$ ) مما يعني وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين العدالة التنظيمية وتحقق سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة جيجل.

من خلال النتائج التي سبق ذكره إذا يتأكد تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين".

## 2- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

بعد عرضنا للدراسة الحالية والتي تناولنا فيها علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها من خلال مناقشة وتحليل نتائج الدراسة، سنحاول الآن مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقاً وهذا من خلال المقارنة والكشف عن نقاط التشابه وأيضاً نقاط الاختلاف بين ما تم التوصل إليه في بحثنا والنتائج المتحصل عليها في الدراسات السابقة، للإشارة فإن في الدراسة الحالية حاولنا الكشف عن العلاقة بين المتغيرين، وعليه تتمثل هذه المناقشة كما يلي:

## 2-1-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

### 2-1-1-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى في ضوء الدراسات العربية

لقد توصلت دراسة "أميرة محمد رفضت حواس" إلى أنه في وجود متغير لالتزام التنظيمي كمتغير وسيط فإنه يكون هناك علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين عدالة التعاملات وسلوكيات المواطن التنظيمية حيث تتعارض هذه الدراسة مع دراستنا في كون الدراسة ترى أن ارتباط العدالة بسلوك المواطن التنظيمية يتأثر بمستوى ثقة العاملين في الإدارة وكذلك بمستوى الالتزام التنظيمي في حين دراستنا ترى أنه يوجد مستوى ضعيف للعدالة التنظيمية.

كما توصلت أيضا "دراسة حسن عمران ومحمد الساكن وفتيحة الهوني" إلى أن العدالة التنظيمية تسهم في تحقيق سلوكيات المواطن التنظيمية في حين تتعارض مع الدراسة الحالية في كون أن الفرضية الأولى للدراسة تنص على أنه يوجد مستوى ضعيف لممارسة العدالة التنظيمية بالكلية في حين تتفق دراسة عبد العزيز عبد الهادي العامري مع الدراسة الحالية في تدني إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية.

### 2-1-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى في ضوء الدراسات الجزائرية

(المحلية)

توصلت "دراسة وهيبة مقدود وليلى مطالي وأمينة قهوجي" إلى أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى متوسط من العدالة التنظيمية وهذا ما تتفق فيه مع الدراسة الحالية لن الموظفين غير راضين بشكل كبير بخصوص العدالة التنظيمية في الكلية.

كما تتفق أيضا دراسة زكية ججيق وفيروز زروخي وعيسى حجاب مع الدراسة الحالية في ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية التي تهتم بقدرات العاملين.

## 2-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

### 2-2-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية في ضوء الدراسات العربية

إذا كانت نتائج الدراسة الحالية قد توصلت إلى أنه يوجد مستوى ضعيف لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فهو لا يتفق مع نتائج دراسة أميرة محمد رقصت حواس.

كما نجد أيضا دراسة عبد العزيز عبد الهادي العامري تختلف عن الدراسة الحالية في مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث في هذه الدراسة كان مرتفع وفي الدراسة الحالية منخفض.

### 2-2-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية في ضوء الدراسات الجزائرية ( المحلية):

من خلال نتائج الدراسة التي توصلت إليها وهيبة مقدود ولى مطالي وأمينة قهواجي ظهر أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة كان مرتفع المستوى وهذا يدل على أن عينة البحث التي تمت عليها الدراسة الميدانية تحظى بكل المقومات والعوامل التي ساهمت في رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يتعارض مع الدراسة الحالية التي كان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية فيها ضعيف، حيث يرجع هذا الضعف ربما إلى ضعف الأجور وسوء المناخ التنظيمي وغيرها.

كما توصلت دراسة زكية ججيق وفيروز زروخي وعيسى حجاب إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين يتراوح بين المنخفض والمتوسط وهذا يتطابق مع الدراسة الحالية ويرجع السبب في هذا ربما إلى روتينية المهام وعدم وجود إرادة حقيقية من طرف الكلية لاكتساب هذا النوع من السلوكيات.

## 2-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

### 2-3-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة في ضوء الدراسات العربية

من جملة النتائج التي توصلت إليها دراسة حسن عمران ومحمد الساكن وفتيحة الهوني تحت عنوان " دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي " أي أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق المواطنة التنظيمية، وبهذا نجد أن هذه الدراسة تتفق مع نتائج الدراسة الحالية، فالعدالة التنظيمية تساهم في بناء سلوك المواطنة التنظيمية.

كما تختلف نتائج الدراسة مع دراسة عبد العزيز عبد الهادي العامري حول " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية" حيث أنه توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه أنماط العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية في حين أن الدراسة الحالية توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين.

### 2-3-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة في ضوء الدراسات الجزائرية (المحلية).

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الميدانية التي قامت بها وهيبة مقدود وليلى مطالي وأمينة قهواجي، حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.

تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الميدانية التي قامت بها زكية ججيق وفيروز زروخي وعيسى حجاب والتي خلصت إلى أنه توجد علاقة سلبية بين سلوكيات المواطن التنظيمية والعدالة التنظيمية في حين الدراسة الحالية توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة التي قام بها عيشوش عثمان ودغمان بوبكر الصديق، حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

### 2-3-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة في ضوء الدراسات الأجنبية.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها Moorman حيث توصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية ومن جهة أخرى نجد أن دراسة Niehoff & Mooeman تتفق مع نتائج الدراسة الحالية فقد توصلت على أنه توجد علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، في حين تختلف دراسة Saraih مع الدراسة الحالية في كونها درست أثر العدالة التنظيمية ونمط القيادة على سلوك المواطن التنظيمية أي نجد أن نمط القيادة هو متغير وسيط بينهما حيث توصلت إلى أنه توجد

علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين توصلت الدراسة الحالية إلى انه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

هذا وتتجزأ عن الفرضية الرئيسية الثالثة ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

أ- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- في ضوء الدراسات العربية:

من جملة النتائج التي توصلت إليها دراسة حسن عمران ومحمد الساكن وفتيحة الهوني أن العدالة التوزيعية تسهم في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما تم التحصيل عليه في الدراسة الحالية أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية. في حين تتعارض دراسة عبد العزيز عبد الهادي مع لدراسة الحالية حيث توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- في ضوء الدراسات الجزائرية (المحلية):

لقد توصلت دراسة وهيبة مقدود ولىلى مطالي وأمينة قهواجي إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين عدالة التوزيع ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يتشابه مع الدراسة الحالية في حين تتعارض دراسة زكية ججيق و فيروز زروقي وعيسى حجاب مع الدراسة الحالية حيث توصلت إلى أنه توجد علاقة سلبية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- في ضوء الدراسات الأجنبية:

لقد توصلت نتائج دراسة Moorman إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة التنظيمية وهذا يتفق نوعا ما مع الدراسة الحالية من حيث وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ب- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- في ضوء الدراسات العربية:

لقد توصلت دراسة حسن عمران ومحمد الساكن وفتيحة الهوني أن العدالة الإجرائية تسهم في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما تم التوصل إليه في الدراسة الحالية أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية. في حين تتعارض دراسة عبد العزيز عبد الهادي العامري في نتائجها مع الدراسة الحالية حيث توصلت على أنه لا توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- في ضوء الدراسات الجزائرية (المحلية):

لقد توصلت دراسة وهيبة مقدود ولىلى مطالي وأمينة قهواجي إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين عدالة الإجراءات ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يتشابه مع الدراسة الحالية في حين تتعارض دراسة زكية ججيق وفيروز زروقي وعيسى حجاب على أنه توجد علاقة سلبية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- في ضوء الدراسات الأجنبية:

من خلال الدراسة التي قام بها Moorman تحت عنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية" توصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذه لنتيجة تتفق مع ما تم الوصول إليه من خلال النتائج الميدانية للدراسة الحالية.

ج- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

- في ضوء الدراسات العربية

لقد توصلت دراسة حسن عمران ومحمد الساكن وفتيحة الهوني إلى مجموعة من النتائج أهمها أن العدالة التعاملية تسهم في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية، فعند وجود عدالة في التعامل مع كل الموظفين بدون تحيز فهذا يساهم في رفع من مستوى سلوكيات المواطنة

التنظيمية لدى العاملين، في حين تتعارض دراسة عبد العزيز عبد الهادي العامري مع الدراسة الحالية حيث توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### - في ضوء الدراسات الجزائرية (المحلية):

تشير دراسة وهيبة مقدود وليلى مطالي وأمينة قهوجي إلى أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين عدالة التعاملات و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية"، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية.

وتتعارض دراسة زكية ججيق وفيروز وروقي وعيسى حجاب في أنه توجد علاقة سلبية بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وعليه مما سبق ذكره يتضح أن نتائج الدراسة الحالية بالمقارنة مع نتائج الدراسات التي أجريت سابقا نجد أن أغلبها قد انفقت مع البحث الحالي، إلا أن هذا لا يمنع وجود دراسات تقترب في نتائجها وأخرى تختلف وهذا يرجع إلى اختلاف مجتمع الدراسة وبيئات العمل بالإضافة إلى الاختلاف في العوامل المؤثرة على المتغيرين سواء على مستوى كل متغير على حدا أو على مستوى نوع العلاقة بين المتغيرين.

#### ثالثا: تفسير ومناقشة النتائج العامة للدراسة

انطلاقا مما سبق ذكره وعرض وتحليل المعطيات الإحصائية وعرضها وتحليلها ومناقشتها على ضوء الفرضية البحثية والدراسات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة، وذلك من خلال الفرضية العامة التي كان مفادها "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية والسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية"، يمكن توضيح مختلف النتائج العامة المتحصل عليها والمرتبطة بالبحث.

لقد بينت الدراسة العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكلية، ذلك أن الحوافز التي يحصل عليها الموظفين والمكافآت دور أساسي في تعزيز السلوك الوظيفي، وتدعيم القيم التنظيمية الإيجابية وتحقيق الأهداف المسطرة فالعدل والمساواة في توزيع العوائد والحوافز، يساهم وبشكل كبير في خلق مشاعر إيجابية لدى العاملين تساعدهم في البقاء في المؤسسة وكذلك شعورهم بالإنتماء لها، وهذا سيرفع من قيم وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم فإذا توفرت الجامعة على معايير ومحددات العدالة التوزيعية المذكورة سالفا في حقيقة الأمر عوامل لها دور في المساهمة في

تحقيق مستويات مرتفعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي غياب هذه العوامل يؤدي إلى تدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما تم التحقق منه باختبار الفرضيات المطروحة.

إن العدالة الإجرائية لها علاقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية كما أنها من بين العوامل التي تساعد الفرد في الاستمرار بالمؤسسة والعمل فيها بكل طاقاته ومجهوداته، هذا يعني أن تحقيق العدالة الإجرائية في المؤسسة له دور في المساهمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، هذا ونجد من بين المكونات التي تعمل على تحقيق العدالة الإجرائية بالدرجة الأولى هو توزيع الموارد وفق للمعايير الأخلاقية السائدة، وكذلك فتح فرص أمام العاملين من أجل إبداء آرائهم حول القرارات سواء كان بالإعتراض أو التعديل وكذلك تصريف النواتج أو المخرجات الخاصة بشؤون العاملين دون استثناء ودون تحيز، وفي نفس هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن تطبيق كل الإجراءات بشكل عادل على كل الموظفين يزيد من الروح المعنوية لديهم، مما يؤدي أيضا إلى الإحساس بالانتماء للمؤسسة، فشعور الفرد بأنه جزء من العائلة التنظيمية من خلال انتمائه لجماعة العمل سيرفع من مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذا في الأخير إن لعدالة الإجراءات دور في بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء كان ذلك بين العاملين أو بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا يساهم في تحقيق سلوكيات وقيم تنظيمية إيجابية، إلا أنه خلافا لذلك فإن غياب المجال والفضاء لتجسيد مبادئ العدالة الإجرائية سيعمل على خلق بيئة عمل سلبية وثقافة غير مناسبة للعامل لأجل تحقيق السلوك التنظيمي الإيجابي، مما يشكل عائقا أمام تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تعتبر العدالة التعاملية من بين أكثر المحددات الأساسية والهامة للعدالة التنظيمية وتأثيرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، فإن لطريقة تعامل الرئيس مع المرؤوسين في المؤسسة لها دور في تحقيق الرضا وشعور الموظفين بقيمتهم ومكانتهم والارتباط بالمؤسسة والانتماء لها، وبالتالي تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، فمعاملة الرئيس أتباعه باحترام الذي يعتبر شرطا ضروري للاستمرار التواصل بين أعضاء التنظيم يكون بمثابة حافز للإستقرار في العمل بالإضافة إلى تعامل المشرف بكل شفافية ووضوح وعدل ومشاركتهم المعلومات، وأيضا امتلاكه للمبادئ الأخلاقية وتمتعه بالصفات والقيم الإيجابية مع عمله على تماسك العائلة التنظيمية يساعد على إبراز قيم تنظيمية تؤدي إلى تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنه وعلى الرغم من أهمية العدالة التعاملية، إلا أنه باختبار

الفرضية تم التماس غياب لأهم مبادئها في المؤسسة الجامعية مما يشكل حاجزا قويا أمام ممارسة وتحقيق المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

وعليه يمكن القول أن العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها لها علاقة بتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإن وجود العدالة التنظيمية سيؤثر على سلوك الفرد إيجابيا وسيجعله يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة وهذا يعني تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه وخلافا على ذلك فإن فشل المؤسسة وعدم قدرتها على تحقيق العدالة التنظيمية سيؤدي إلى تدني سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين لها.

#### رابعاً: التوصيات والإقتراحات

بعد المعالجة النظرية والميدانية للموضوع، وفي ضوء ما توصلنا إليه من نتائج تتعلق بفروض وأهداف الدراسة، سوف نحاول صياغة جملة من التوصيات والإقتراحات التي يمكن أن تفيد في معالجة الموضوع والمتمثل في علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية.

- 1- العمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية في الكلية من خلال الإهتمام بجميع أبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية).
- 2- الإهتمام بمراعاة العدالة اتجاه الجهود الإضافية المبذولة من قبل الموظفين بالكلية والعمل على توفير مكافآت مادية ومعنوية نظير ذلك.
- 3- إعادة النظر في سياسة الترقيات الوظيفية من خلال ربط الترقية بمؤشرات الكفاءة والإنجاز في العمل.
- 4- الحفاظ على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، والإستفادة منها في تطوير العمل وتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال تقديم حوافز معنوية لتعزيز هذا السلوك لدى الموظفين، وتحفيز الآخرين للقيام به.
- 5- العمل على نشر الوعي وتطبيق موضوع العدالة التنظيمية في أنشطة ومهام وواجبات الوظيفة، مما يسهم في تعميق مفهوم المواطنة التنظيمية ومفاهيمها وأهميتها وأبعادها لدى كافة الأفراد باعتبارها منهجاً للعمل تساهم في زيادة تحقيق أهداف المؤسسة وعلى كافة المستويات.

- 6- التركيز على أهمية تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك كونها عنصر أساسي وهام في دعم العاملين نحو إنجاز مهامهم وتحقيق فوائد كبيرة ومهمة لكل من المؤسسات والعاملين على حد سواء كزيادة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وانخفاض معدلات التسرب الوظيفي.
- 7- ضرورة تبني استراتيجية من شأنها دعم العلاقات والثقة التنظيمية ما بين كل من الإدارة والعاملين، وما بين العاملين وبعضهم البعض بما يضمن تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحقيق الأهداف.
- 8- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة بما يضمن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
- 9- ضرورة إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز بما يتماشى وتطلعات الموظفين، ويساهم في زيادة ولائهم للجامعة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- 10- إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية تبحث عن العوامل الأكثر تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية كالثقافة التنظيمية والإبداع وغيرها وذلك لتعزيز هذا السلوك لدى الموظفين بما يساهم في تحسين كفاءة وفعالية العمل في الجامعة.

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص النتائج العامة للدراسة في ضوء الفرضيات ومناقشتها، هذا ما ساعدنا للوصول إلى النتائج العامة للدراسة وتقديم جملة من الإقتراحات والتوصيات اعتمادا على ما توصل إليه الباحثون.

# الخاتمة

### الخاتمة

تناولت هذه الدراسة بالتقصي والتحليل علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لأهميتها في أي مؤسسة على اختلاف نشاطها، فالكثير من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال الإهتمام بمبادئ ومعايير العدالة التنظيمية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين العدالة والمواطنة، فتجسد مبادئ العدالة وترسيخ ثقافة تنظيمية تبنى على أسس العدل والمساواة في المعاملات والعلاقات ومختلف العمليات الإدارية الأخرى يمكن من تحقيق السلوك الإيجابي الذي يتم عن مظاهر المواطنة التنظيمية.

إذا فالمواطنة التنظيمية هي أحد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك لما له أثر إيجابي على نجاحها، وذلك من خلال العدالة التنظيمية التي تسود المؤسسة، فالتقدير والإحترام بين زملاء العمل والإدارة، ومنح العاملين فرص لسماع شكاوهم واقتراحاتهم وإبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، فكل هذه العوامل تؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة، فيظهر ذلك ولائهم ومدى شعورهم بالإنتماء لها، وهذا إن توفرت عدالة بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) كالعدالة في تطبيق الإجراءات التنظيمية وعدم التهاون فيها وكذلك العدالة في توزيع المكافآت والحوافز وإدراك الفرد إلى أنه يوجد عائد لكل جهد يقدمه خاصة فيما يخص الأجر والترقية، كل هاته الأمور تزيد من رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل ولإبقاء في المؤسسة، كلها متغيرات ومؤشرات ترفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية، فالعلاقة التنظيمية لها علاقة قوية موجبة بسلوكيات العاملين، حيث تمثل العدالة المحرك الأساسي لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وبالتالي نجاح المؤسسة.

# قائمة المراجع

أولاً: المرجع باللغة العربية

### 1- الكتب

1. إبراهيم الغمري، الإدارة، دار الجامعات المصرية، ط3، مصر، 1982.
2. إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تطبيقها، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
3. إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
4. أبو عجاجة سلوى عياد، العدالة الاجتماعية في النظرية العالمية الثالثة وانعكاساتها على مهنة الخدمة الوطنية في الجماهيرية، أكاديمية الفكر الجماهيري، ليبيا، 2011.
5. احمد الكردي، السلوك التنظيمي.
6. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
7. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
8. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط8، مصر، 2004.
9. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2011.
10. بوحوش عمار ومحمود محمد الديبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، ط1، الجزائر، 1999.
11. حسان الجيلالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر، الجزائر، 2008.
12. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.
13. حسن رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
14. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، ط2، عمان، 2009.
15. حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

16. خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار جسور للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2012.
17. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004.
18. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
19. خليل موسى، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة، دار مجد، ط1، لبنان، 2011.
20. رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، جامعة منتوري، الجزائر، 2006.
21. رامي جمال أندراوس وعادل معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، دار الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
22. رعد حسن الصرن، نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004.
23. زاهدة محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
24. سعيد سعدون وحفصة جوادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
25. سليمان محمد سليمان شحاتة، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية، 2005.
26. السيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشري، مصر، 2005.
27. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
28. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
29. طاهر حسو الزيباري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، دار المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2011.
30. طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
31. عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة، ط1، الأردن، 2008.
32. عادل محمد زايد، الهمة القائمة لإدارة الموارد البشرية العدالة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الأدائية، مصر، 2006.
33. عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، دار الرضا، الجزء2، سوريا، 2005.

34. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
35. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
36. عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2007.
37. عطوي جودت عزة، أسس البحث العلمي مفاهيمه وأدواته وطرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.
38. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، 1990.
39. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء، ط1، الأردن، 2011.
40. علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
41. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
42. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003.
43. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
44. محمد بكر نوفل وفريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
45. محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
46. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
47. محمد سيوني البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، دار ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
48. محمد عثمان محمود، العدالة الاجتماعية الدستورية في الفكر الليبرالي السياسي المعاصر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط1، بيروت، 2014.
49. محمد علي عطية، البحث العلمي في التربية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

50. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
51. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار وائل، 2004.
52. منور أوسرير ورشيد بوعافية، أسس منهجية البحث العلمي، المكتبة الجزائرية، ط1، الجزائر، 2011.
53. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد ومحمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والإيمان، سوريا، 2015.
54. نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل، قسنطينة، الجزائر، 2017.
55. النعميمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008.
56. الهاشمي لوكيا، نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
57. وائل عبد الرحمن التل وعيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، دار حامد، ط2، عمان، 2007.
- 2- المعاجم والمجلات**
1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد 6، دار الكتاب العلمية، ط1.
2. أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، 2003.
3. أحمد عابد وآخرون، المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للثقافة والعلوم، 2003.
4. أنطوان نعمة وآخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2001.
5. بومنقار مراد وشلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 19، الجزائر، 2016.
6. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 14، العدد 3، 2012.
7. حسن عبد السلام علي عمران ومحمد محمد الساكت بلقاسم وفتيحة محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، دراسة تحليلية لآراء عينة من

- أعضاء هيئة التدريس بكلية الإقتصاد، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 9، جامعة سبها، ليبيا، 2018.
8. حمزة معمري وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 14، الجزائر، 2014.
9. خليفة محمد عبد اللطيف، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 1، العدد 5، القاهرة، 1997.
10. رشيد مناصرية وفريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين ( دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015.
11. رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد 2، 2010.
12. زكية ججيق وفيروز زروخي وعيسى حجاب، سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلة الإقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 10، العدد 2، الشلف، 2020.
13. سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.
14. سعيد شعبان حامد، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، العدد 61، جامعة القاهرة، 2003.
15. سلامة عبد الله خلف الطعمانة وعبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 16، العدد 2، 2015.
16. شريحتي أولغا، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث، جامعة حلب، العدد 44، سوريا، 2006.
17. العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 1، العدد 2، جامعة الملك سعود، 2003.

18. عبد الحكيم مصطفى رسول، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات وأقسام التربية الرياضية، مجلة الدراسات وبحوث التربية الرياضية، العدد 46، جامعة سوزان، 2016.
19. عبد العزيز عبد الهادي العامري، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة النصر، المجلد 2، العدد 16، اليمن، 2020.
20. عبد الغني علاء الدين، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين، مجلة الدراسات المالية والتجارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة القاهرة، مصر، 2001.
21. عيسات فاطمة الزهرة، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري، دراسة ميدانية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، الجزائر، 2016.
22. عيشوش عثمان ودغمان بو بكر الصديق، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة البليدة 2، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 24، الجزائر، 2017.
23. الفهداوي فهمي خليفة صالح، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2، عمان، 2005.
24. محمد أحمد الخليفة علي، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل - دور المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 14، العدد 2، السودان، 2013.
25. محمد عبد اللطيف خليفة، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 1، 1997.
26. محمد مصطفى الخرشوم، دور التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.
27. مريم صبع وبن كبحول محمد، قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 3، الجزائر، 2019.
28. نجيب عبد المجيد نجم وخولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، العدد 19، 2014.

29. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012.
30. هوارى معراج مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، مجلة اللوحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009.
31. وهيبية مقدور ولى مطالي وأمينه قهواجي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 1، الجزائر، 2021.

### 3- الرسائل العلمية:

1. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير في علم التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
2. أميرة رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال جامعة القاهرة، مصر، 2003.
3. جمانا ماهر مصباح الشوا، الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.
4. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013-2014.
5. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، تخصص علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
6. صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، فلسطين، 2010.
7. صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم بشمال الخليل ووسطها، كلية الدراسات العليا، برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل، رسالة ماجستير، 2017.

8. عادل غزالي، أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي في الجزائر، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2006.
9. عالية إبراهيم محمط طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك سعود العزيز بجدة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2016.
10. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
11. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2008.
12. غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2012-2013.
13. قيقوب عيسى، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
14. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
15. محمد بن مسلم الشنقري، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2007.
16. محمد بن مسلم سعيد الشنقري، العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2007.
17. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة وعلاقتها بسلوك المواطنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

18. محمد ياسين حواس، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2016.
19. محمود عودة عبد الله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.
20. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير، الجزائر، 2013.
21. منوية مروان، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2013.
22. هديل كاظم سعيد، العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في دائرة العمل والتدريب المهني، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، 2010.
23. يعقوب يونس خليل الأسطل، المشكلات النفس اجتماعية والانحرافات السلوكية لدى المترددين على مراكز الأنترنت بمحافظة خان يوسف، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، غزة فلسطين، 2011.
24. يمان حورية ظاظا، دراسة العوامل المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري فرع ريف دمشق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2017.

### ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

1. Febles M, the role of task and contesctual perfprmance in appraisol fairness and satisfaction, unpublisged dissertation, faculty of the californi a school of organisationnel studies, alliant international university, 2005.
2. Moorman.R, Relationship between organizional justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perctions influence employee citizenship?, jornal of applied psychology, vol 76, No 6, 1999.
3. Nuihoff & Moorman, justice as Mediator of the relationship Between Method of Monitoring and organizational citizenship Behavior, Academy of Management jornal, Vol 36, No 2, 1993.
4. Sarah V N, the effect of organizational justice and leadership behavior to organizational citizenship behavior, a survey in northern Malaysia university

college of engineering, unpublished dissertation, faculty of Business Management  
, university the Malaysia ,2006.

الملاحق

## قائمة الملاحق

---

### قائمة الملاحق

أولاً: قائمة الجداول

ثانياً: قائمة الأشكال

ثالثاً: الاستبيان

رابعاً: دليل المقابلة

خامساً: أسماء الأساتذة المحكمين لاستبيان البحث

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح التعداد الفعلي للموظفين والاداريين، التقنيين وأعوان المصالح حسب الرتب موقوفة بتاريخ 2022/03/07	85
02	يوضح توزيع الفقرات على محاور الاستبيان	89
03	يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلق بالعدالة التنظيمية	91
04	يبين صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث المتعلق بالمواطنة التنظيمية	93
05	يوضح معاملات الثبات لمحاور والثبات الكلي للاستبيان	95
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	99
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	99
08	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي	100
09	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثين حسب خبراتهم المهنية	101
10	يوضح مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى العاملين	101
11	يوضح مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية	102
12	يوضح المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية	105
13	يبين العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	105
14	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة ساعات العمل للموظفين	106
15	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة الراتب الشهري مع مهام الموظفين	107
16	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة عبء العمل الخاص	108
17	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة الحوافز المادية مع الجهود التي يبذلها الموظفين في عملهم	108
18	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة الراتب الشهري مع الخبرة	109

## قائمة الجداول

	المهنية للموظفين	
<b>110</b>	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة المكافآت التي يحصل عليها الموظفين	<b>19</b>
<b>111</b>	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة الراتب الشهري مع المؤهلات العلمية للموظفين	<b>20</b>
<b>112</b>	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى مناسبة متطلبات ومهام العمل مع القدرات الذاتية للموظفين	<b>21</b>
<b>113</b>	يبين العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية	<b>22</b>
<b>113</b>	يمثل توزيع أفراد العينة حول القرارات الوظيفية التي يتخذها الرئيس بشكل غير متحيز على الموظفين	<b>23</b>
<b>114</b>	يمثل توزيع أفراد العينة حول مدى حرص الرئيس على استشارات موظفيه قبل اتخاذ القرار في العمل	<b>24</b>
<b>115</b>	يمثل توزيع أفراد العينة حول جمع المعلومات الدقيقة من قبل الرئيس قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	<b>25</b>
<b>116</b>	يمثل توزيع أفراد العينة حول شرح الرئيس القرارات وتزويد الموظفين بتفاصيل إضافة عن استفسار أنهم عن تلك القرارات	<b>26</b>
<b>117</b>	يمثل توزيع أفراد العينة ول مدى تنظيمي القرارات الادارية على كل الموظفين دون استثناء	<b>27</b>
<b>118</b>	يمثل توزيع أفراد العينة حول السماح للموظفين معارضة القرارات التي تتخذ من قبل الرئيس	<b>28</b>
<b>118</b>	يمثل توزيع أفراد العينة حول مناقشة المسؤول للموظفين عند اتخاذ أي إجراء بحقهم	<b>29</b>
<b>119</b>	يوضح العلاقة بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية	<b>30</b>
<b>120</b>	يمثل توزيع أفراد العينة حول عندما يتخذ الرئيس قرار متعلق بالموظفين حول وظيفتهم فإنه يتعامل معهم بكل احترام	<b>31</b>

## قائمة الجداول

121	يمثل توزيع أفراد العينة حول عندما يتخذ الرئيس القرارات المتعلقة بوظيفة ما فإنه يأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الشخصية للموظفين	32
122	يمثل توزيع أفراد العينة حول اتخاذ الرئيس قرارا متعلق بوظيفة ما فإنه يناقش تلك القرارات بكل صدق وصراحة	33
122	يمثل توزيع أفراد العينة حول اتخاذ الرئيس قرار متعلق وظيفه ما فإنه يبدى اهتماما بحقوق الموظف.	34
123	يمثل توزيع أفراد العينة حول مناقشة الرئيس مع الموظفين القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتهم	35
124	يمثل توزيع أفراد العينة حول تقديم الرئيس للتبريرات المناسبة للقرارات التي اتخذت حول عمل الموظفين	36
125	يمثل توزيع أفراد العينة حول العلاقات الحسنة التي يقيمها الرئيس مع الموظفين	37
125	يبين العلاقة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية	38

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

### ثانياً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
39	يبين إدراك العدالة	1
40	يبين أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة	2
51	يوضح الافتراضات الأساسية لنظرية العدالة	3
53	يمثل نموذج التوقع	4
60	يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي الأبعاد ونموذج خماسي الأبعاد	5
72	يمثل أنماط المواطنة التنظيمية	6

## ثالثاً: الاستبيان

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان

### علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين

-دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة

جيجل-

أخي الموظف /أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

نرجو منكم قراءة جميع الأسئلة بتأني وتمعن، ثم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، علماً أنه لا يوجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل نطلب منكم وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لموقفكم الشخصي، كما نتعهد الباحثان بالسرية التامة لكافة المعلومات المتحصل عليها، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالبتين:

إشراف الأستاذ:

- جرفي لامية

- بوغرزة رضا

- بوفليغة خديجة

السنة الجامعية 2021-2022

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
- من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة  من 45 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## المحور الثاني: العدالة التنظيمية: ضع إشارة (X) أمام الخيار المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>البعد الأول: العدالة التوزيعية</b>					
01	ساعات العمل مناسبة وعادلة لي				
02	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب مع مهامي				
03	أعتبر أن عبئ العمل الخاص بي مناسب جدا				
04	تتناسب الحوافز المادية مع الجهود الذي أبذلها في عملي				
05	يتناسب الراتب الشهري مع خبرتي المهنية				
06	عموما المكافآت التي أحصل عليها كافية ومناسبة				
07	يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلاتي العلمية				
08	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية				
<b>البعد الثاني: العدالة الإجرائية</b>					
09	يتخذ رئيسي القرارات الوظيفية بشكل غير متحيز				
10	يحرص رئيسي على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات في العمل				

					11	يقوم رئيسي بجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					12	يشرح رئيسي القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عن استفساراتهم عن تلك القرارات
					13	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين دون استثناء
					14	يسمح للموظفين معارضة القرارات التي تتخذ من قبل رئيسهم
					15	يناقشني مسؤولي عند اتخاذ أي إجراء بحقي
<b>البعد الثالث: العدالة التعاملية</b>						
					16	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام
					17	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ بعين الاعتبار احتياجاتي الشخصية
					18	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشه معي بكل صدق وصراحة
					19	عندما يتخذ رئيسي قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بحقوقى كموظف
					20	يناقش رئيسي معي القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي
					21	يقدم لي رئيسي تبريرا مناسباً للقرارات التي اتخذت حول عملي
					22	يقيم رئيسي علاقات حسنة مع الموظفين

### المحور الثالث: المواطنة التنظيمية: ضع إشارة (X) أمام الخيار المناسب

الرقم	العبرة	درجة الموافقة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	أساعد الموظفين الآخرين في حالة تغييبهم				

					02	اتطوع للقيام بمهام حتى ولو كانت خارج مناصبي
					03	أوفر وقتنا للمحادثات خارج إطار العمل لمساعدة الغير
					04	أتجنب خلق المشاكل مع الآخرين
					05	يساعدني زملائي في حل مشاكلي الشخصية المتعلقة بالعمل
					06	أبادر في مساعدة وتوجيه الموظفين الجدد
					07	أقدم الاعتذار إذا اخطأت في أحد من زملاء العمل
					08	أقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات
					09	أترفع عن الصغائر وأتجاوز عن السلبيات التي تصدر عن زملائي في العمل
					10	أحرص على حضور كل الاجتماعات المتعلقة بالعمل واتابع كل مستجداتهم
					11	أحرص على الالتزام والتقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة حتى وإن لم يكن أحد يراقبني
					12	أستمر في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمية عند الحاجة
					13	أعلن عن تغيبني مسبقا حتى وإن لم يكن مطلوب مني ذلك
					14	أقوم بإعلام المسؤول قبل اتخاذ أي إجراء او تعديلات جديدة خاصة بالعمل
					15	أسعى لإبراز الجوانب الإيجابية في المؤسسة كجزء من الوفاء لها
					16	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وأهتم بها
					17	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى الآخرين
					18	أحترم خصوصيات وحقوق الآخرين في العمل
					19	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد
					20	أتنازل عن إجازتي لتمنح لغيري عند الحاجة

## رابعاً: دليل المقابلة

1- تتناسب الحوافز المادية والمكافآت التي تحصل عليها مع الجهود التي تبذلها في عملك؟

.....  
.....  
.....

2- هل يناقش الرئيس معك القرارات المتخذة حول العمل بكل صدق وشفافية ووضوح؟

.....  
.....  
.....

3- هل يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء وتحيز؟

.....  
.....  
.....

4- هل يتعامل الرئيس مع كل الموظفين باحترام؟

.....  
.....  
.....

5- هل تتقبل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات؟

.....  
.....  
.....

6- هل توفر وقتاً للمحادثات خرج إطار العمل لمساعدة الغير؟

.....  
.....  
.....

خامسا: أسماء الأساتذة المحكمين لاستبيان البحث

الجامعة	إسم المحكم	الرقم
جامعة باتنة 1	الدكتور: منيغد أحمد	01
جامعة جيجل	الدكتور: غراز الطاهر	02
جامعة جيجل	الدكتور: بوالفلفل ابراهيم	03

## ملخص الدراسة

تناولت الدراسة الحالية موضوعا بعنوان: "علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين" وقد تكونت عينة الدراسة من (64) موظف في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بجامعة جيجل، حيث اتبع في إنجاز البحث المنهج الوصفي، واعتمدت على استبيان تم تطويره من طرف الطالبتين والذي احتوى على أسئلة حول البيانات الشخصية، ومجموعة من العبارات حول الموضوع موجهة الى الموظفين، إضافة الى أداة المقابلة والتي أجريت مع موظفي ومصاحبة المستخدمين، وكذا الملاحظة من اجل الإجابة على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

ولقد توصلت الدراسة بعد المعالجة الإحصائية الى مجموعة من النتائج التي تبين تحقق الفرضيات الموضوعية، وتدلل على وجود علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

وأخيرا اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات لتجسيد العدالة والمواطنة في المؤسسة.

## **Abstract**

The present study is titled: “The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior among workers.” The sample of this study was composed of (64) employees of the Faculty of Humanities and Social Sciences of the University of Jijel. We followed the descriptive approach by adopting a developed questionnaire. It contained questions on personal data, a set of statements on the subject addressed to employees, in addition to the interview tool that was carried out with employees and the interests of users, as well as an observation in order to answer to the following assumptions:

- There is a statistically significant correlation between distributive justice and organizational citizenship behavior among workers
- There is a statistically significant correlation between procedural justice and organizational citizenship behavior among workers.
- There is a statistically significant correlation between transactional justice and organizational citizenship behavior among workers.

After statistical processing, our study had led to the set of results showing the realization of objective hypotheses.

They also indicate the existence of a relationship between the dimensions of organizational justice (distributive justice, procedural justice, transactional justice) and organizational citizenship behaviour among workers.

Finally, we ended this study with a set of recommendations and suggestions for embodying justice and citizenship within the company.