



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أثر العدالة التنظيمية على سلوك

المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

إشراف الدكتور:

تي أحمد

من إعداد الطلبة:

- عاشور خليفة

- بالنور مبروك

- رامون محمد العيد

أعضاء لجنة المناقشة

أستاذ محاضر - أ -

أستاذ محاضر - أ -

أستاذ محاضر - أ -

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

د. نعرورة بوبكر

د. تي أحمد

د. الشاهد عبد الحكيم

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أثر العدالة التنظيمية على سلوك

المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

إشراف الدكتور:

تي أحمد

من إعداد الطلبة:

- عاشور خليفة

- بالنور مبروك

- رامون محمد العيد

أعضاء لجنة المناقشة

أستاذ محاضر - أ -

أستاذ محاضر - أ -

أستاذ محاضر - أ -

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

د. نعرورة بوبكر

د. تي أحمد

د. الشاهد عبد الحكيم

السنة الجامعية: 2021/2020



الحمد لله رب العالمين خالق الإنسان معلمه البيان

والصلاة والسلام على علم الأعلام محمد بن عبد الله سيد ولد عدنان وعلى

آله وصحبه أجمعين

نهدي هذا العمل إلى آبائنا وأمهاتنا سبب وجودنا وإلى نزوجاتنا حاملات الهم

معنا وأبنائنا وبناتنا قرّة أعيننا، وإلى كل من ساهم في بنائنا علمياً

وتربوياً على مستوى مسارنا العلمي والعملية كافة.

نشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

نشكر في البداية المولى عز وجل الذي خلقنا وعلّمنا البيان، على التوفيق
حتى إتمام الأعمال.

وتتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الذين ساهموا في إخراج هذا العمل
ونخص بالذكر

- الدكتور: تي أحمد

ونرجو من الله العليّ القدير أن يجازيه عنا خير الجزاء

كما لا ننسى: كل من أعاننا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث التوزيعية والاجرائية والتعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز المديرية الولائية بالوادي. حيث أجرينا الدراسة على عينة عشوائية بلغت 96 استبياناً قابلاً للتحليل. اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية الدراسة والوصول إلى أهدافها واختبار فرضياتها، كما جرى تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25، في الأخير توصلنا إلى جملة من النتائج من أهمها:

- أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية في الشركة محل الدراسة ضعيف.
 - أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمكوناته المختلفة لدى أفراد العينة مرتفع.
 - توجد علاقة إحصائية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
 - يوجد أثر للعدالة التعاملية فقط على سلوك المواطنة التنظيمية.
 - لا توجد فروقات إحصائية ذات دلالة بين أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.
- كما نؤكد في الأخير على ضرورة تدارك الضعف في مستوى كل من العدالة التوزيعية والاجرائية وأثرهما على سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

This study aims to know the impact of organizational justice in its three distributional, procedural and dealing dimensions on the behavior of organizational citizenship in the National Company for Electricity and Gas Distribution in the district of El Oued. Where we conducted the study on a random sample of 96 questionnaires that could be analyzed. we relied on the descriptive and analytical approach to answer the problem of the study, reach its objectives and test its hypotheses, as it was analyzed using the program of the Statistical Package for Social Sciences, SPSS 25. Finally, we reached a number of results, the most important of which are:

- The level of perception of organizational justice in the company under study is weak.
- The level of organizational citizenship behavior with its various components among the sample members is high.
- There is a weak statistical relationship with statistical significance between organizational justice and organizational citizenship behavior. - There is only an effect of transactional justice on organizational citizenship behavior.
- There are no significant statistical differences between the sample members due to the personal variables. Finally, we also stress the need to remedy weaknesses in the level of both distributive and procedural justice and their impact on organizational citizenship behavior.

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, transactional justice, organizational citizenship behavior.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
شكر وتقدير	
الملخص	
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VI
المقدمة	أ - د
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية	3
المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية	3
المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية	5
المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية	7
المبحث الثاني: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية	11
المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	12
المطلب الثاني: أهمية وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية	14
المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	17
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	20
المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية	20
المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية	26
المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة	28
خاتمة الفصل الأول	31
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	33

العنوان	الصفحة
المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	34
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	34
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	38
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	41
المطلب الأول: الدراسة الوصفية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	41
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة	47
المطلب الثالث: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة	52
خلاصة الفصل	62
الخاتمة العامة	65
المراجع	70
الملاحق	-

قائمة الجداول

والأشكال والملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مفهوم سلوك المواطنة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين	13
(1-2)	توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة	35
(2-2)	متغيرات الدراسة	36
(3-2)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	37
(4-2)	مقياس تحديد الوزن النسبي والأهمية النسبية للوسط الحسابي	37
(5-2)	اختبار الصدق والثبات بمعامل ألفا كرو نباخ الإجمالي لكل المحاور	41
(6-2)	توزيع العينة حسب الجنس	42
(7-2)	توزيع العينة حسب العمر	42
(8-2)	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	43
(9-2)	توزيع العينة حسب الصفة	44
(10-2)	توزيع العينة حسب الوظيفة	45
(11-2)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	46
(12-2)	استجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التوزيعية.	48
(13-2)	استجابات العينة حول فقرات بعد العدالة الإجرائية	48
(14-2)	استجابات العينة حول فقرات بعد العدالة التعاملية	49
(15-2)	استجابات العينة حول فقرات بعد الايثار	50
(16-2)	استجابات العينة حول فقرات بعد وعي الضمير	50
(17-2)	استجابات العينة حول فقرات بعد الروح الرياضية	51
(18-2)	استجابات العينة حول فقرات بعد السلوك الحضاري	51
(19-2)	استجابات العينة حول فقرات بعد الكياسة	52
(20-2)	معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع	52
(21-2)	اختبار الفرضية الرئيسية	53
(22-2)	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	55
(23-2)	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	55
(24-2)	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	56
(25-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس	58

58	نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر	(26-2)
59	نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي	(27-2)
60	نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير صفة الوظيفة	(28-2)
61	نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة	(29-2)
62	نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة	(30-2)

فهرس الاشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	علاقة العوائد بالعدالة بالنسبة للفرد	(1-1)
37	نموذج الدراسة	(1-2)
42	توزيع العينة حسب الجنس	(2-2)
43	توزيع العينة حسب العمر	(3-2)
44	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
45	توزيع العينة حسب الصفة	(5-2)
46	توزيع العينة حسب الوظيفة	(6-2)
47	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(7-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
-	نسخة الاستبيان النهائية	1
-	معامل ألفا كرو نباخ لكل أسئلة الاستبيان	2
-	المهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة	3
		4
		5

مقدمة عامة

توطئة

تعتبر العدالة قيمة إنسانية عليا وغاية سامية، ومطلباً مجتمعياً عاماً، والتزاماً أخلاقياً جعلها من أولويات الأمم مما أدى إلى سن التشريعات والعمل على تفعيلها لترسيخ معاني العدالة في المجتمعات عموماً، وإذا ارتبطت هذه القيمة بالمنظمة جعلت منها محددات أساسية في توجيه السلوكيات التنظيمية، وتطوير أدائها الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، إضافة إلى تفعيل أدوار تتجاوز الدور الوظيفي الرسمي بصفة الفرد مواطناً داخل المنظمة، حيث أن شعور هذا الأخير وإدراكه للعدالة التنظيمية يجعل منه المورد البشري الذي يمكن أن يحقق الميزة التنافسية للمنظمة. يحظى موضوع العدالة التنظيمية على اهتمام معظم المنظمات والمؤسسات نظراً لانعكاساته على مجمل السلوكيات التنظيمية الإيجابية والسلبية.

كما تعد العدالة التنظيمية من أهم العوامل التي تساهم في تشكيل السلوكيات والاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد وتنمية دوافعهم وتحقيق الرضا لديهم عن العمل، ومن أبرز الظواهر التنظيمية التي قد تتأثر بالعدالة التنظيمية هو سلوك المواطنة التنظيمية، فسلوك المواطنة يتأثر بشعور الأفراد بالعدالة في مكان العمل مما يدفعهم لأداء الأعمال بالشكل المطلوب والقيام بسلوكيات قد تكون خارج إطار تخصصهم الوظيفي وخارج واجبات العمل الرسمية المنصوص عليها.

فالعدالة التنظيمية هي طريقة للحكم على الأسلوب الذي يستخدم من قبل المدير في التعامل مع الفرد ليس على مستوى الوظيفة فحسب بل وعلى المستوى الإنساني، وذلك بسبب الأثر الهام الذي قد يحدثه إدراك الأفراد للعدالة على كفاءة أدائهم وفي تطور المنظمة ونجاحها وتحقيقها للأهداف التي تسعى لها بشكل فاعل وكفاء. وأن غياب العدالة يمكن أن ينتج عنه قيام الأفراد العاملين بسلوكيات تضر بالمنظمة وبمسيجها الاجتماعي.

❖ إشكالية الدراسة:

من خلال التوطئة السابقة الذكر ونظراً لأهمية الموضوع جاءت هذه الدراسة لتناقش الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند

مستوى معنوية 5% في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي "سونلغاز" ؟

ولإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة التالية:

● هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية في

الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطن التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية وسلوك المواطن التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصفة، الوظيفة، الخبرة) عند مستوى معنوية 5%؟

❖ فرضيات الدراسة:

بناء على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية عند مستوى معنوية 5% في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية وسلوك المواطن التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطن التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية وسلوك المواطن التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصفة، الوظيفة، الخبرة) عند مستوى معنوية 5%.

❖ مبررات اختيار الدراسة:

- تعددت المبررات التي كانت وراء اختيارنا لموضوع الدراسة نذكر منها:
- قلة الدراسات التي تناولت موضوعنا في البيئة الاقتصادية العمومية.
- لا يزال موضوع الدراسة حديثا خاصة سلوك المواطن التنظيمية.

- وجود تباين في العلاقة والاثـر بين متغيرات الدراسة في الدراسات السابقة.
- الرغبة الشخصية في تناول مثل هذه المواضيع.
- ارتباط الموضوع بالتخصص.

❖ أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادهما.
- تدعيم السلوكيات الإيجابية التي تتجاوز مجال الوظيفة.
- اختبار تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ أهمية الدراسة:

تستمد أهمية دراستنا كونها تطرقت إلى موضوع العدالة التنظيمية وذلك بتسليط الضوء على هذا المفهوم وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي يعتبر من العوامل المساعدة على تدعيم السلوكيات الإيجابية التي من شأنها تطوير المؤسسات الجزائرية.

أيضا تباين نتائج الدراسات السابقة يجعلنا متشوقين لمعرفة واقع أحد المؤسسات المهمة في الجزائر.

❖ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تناولت هذه الدراسة معرفة تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي.

الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة بفترة شملت شهري (أفريل - ماي) من سنة 2021 .

❖ منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وإثبات صحة الفرضيات المطروحة من عدمها، تم استخدام المنهج الوصفي لعرض مختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، المتمثلة أساسا في مفاهيم العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أما بخصوص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل نتائج الاستبيان لعينة من موظفي الشركة محل الدراسة ومقارنة النتائج المتحصل عليها.

وقد تم التحليل بالاعتماد على بعض الطرق الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS 25.

لذا فقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الذي يسعى إلى جمع المعلومات من بيئتها مباشرة، ومن واقعها المدروس، ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بوصف للظاهرة وتفسيرها وكشف أسبابها للوصول إلى نتائج تفيد في فهم حقيقتها.

❖ صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات تعترض الباحث أثناء إنجازه وبالنسبة لدراستنا تمثلت أهم الصعوبات في:
- ضيق الوقت المخصص لإعداد الدراسة بعد التأخر الكبير في إنهاء السداسي الثالث بفعل الظروف الاستثنائية لهذه السنة.
- عدم وجود مراجع خاصة بمتغيرات الدراسة بمكتبة الكلية خاصة مع صعوبة التنقل وتناقل الكتب بين الولايات في زمن انتشار وباء كورونا.
- وجدنا صعوبة في الوصول إلى الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
- الجانب النفسي والاجتماعي للمتغير التابع تتطلب منا جهداً إضافياً لعدم تخصصنا في العلوم النفسية والاجتماعية.

❖ هيكلية الدراسة:

من أجل معالجة دراستنا في شقيها النظري والتطبيقي وللإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة، فصلين وخاتمة، حيث تضمنت المقدمة العناصر المنهجية التي يفترض أن تحتويها مقدمة كل بحث، سواء فيما يتعلق بالإشكالية، الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، المنهج المتبع.

تضمن الفصل الأول الجوانب النظرية من تمهيد للفصل يليه ثلاث مباحث، أين تطرقنا في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية، وتناولنا في المبحث الثاني الأدبيات النظرية لسلوك المواطن التنظيمية، كما تناولنا في المبحث الثالث الدراسات السابقة في الموضوع وتتضمن الدراسات التي تناولت متغيرات البحث، وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه دراسة ميدانية على عينة، حيث قسم إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تم فيه التطرق إلى عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية كما تضمنت الخاتمة ملخص للدراسة والإجابة على الإشكالية وكذا أهم النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها والتوصيات المقترحة.

الفصل الأول

الادبيات النظرية للدراسة

تمهيد

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها العدالة التنظيمية، إذ تعكس في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها وتعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهي تؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

إن العدالة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المؤسسة وتكسبها سمّة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى التزامهم وكذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف؛ كما أن لها الأثر في تدعيم سلوكيات تتجاوز الدور الوظيفي للعامل أو ما يسمى حديثاً بسلوك المواطنة التنظيمية والتي تساهم في تجسيد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمؤسسة وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية في آن واحد، لذا سنتطرق في هذا الفصل الى العدالة التنظيمية وابعادها وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها ونعرج في الأخير الى الدراسات السابقة في هذا المجال، وما يمكن أن نستفيد به منها. .

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

في هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم العدالة التنظيمية ومدى أهميتها للمنظمة كما سنتعرف على الأبعاد الأساسية التي يمكن أن ندرك من خلالها وجود العدالة من عدمه، وذلك من خلال ما يلي من مطالب.

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.

العدالة هي غاية الإنسان التي يتحقق من خلالها الاستقرار للمجتمعات، وهي المبدأ الذي يحدد معنى الحق ويوجب احترامه وتطبيقه، والعدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المنظمات بل إن تطبيقها يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة يضمن العامل فيها أن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية¹.

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي وضعها (Stacey Adams، 1963-1965) حيث بين أن الأفراد لديهم دوافع للحفاظ على علاقات عادلة أو منصفة فيما بينهم وتجنب تلك العلاقات التي هي غير عادلة، وتنص النظرية على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدل مخرجاته على مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم.

ويعد (Jerald Greenberg) أول من استخدم مصطلح العدالة التنظيمية في بحثه المقدم لوصف مجموعة مختلفة من المفاهيم في أدبيات الأبحاث والتي تغطي علم النفس الاجتماعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي²، وفيما يلي بعض أهم التعريفات التي قدمت للعدالة التنظيمية: جاء في دراسة للبدراني أن³:

● **العدالة عند آدمز (1965):** تعني تناسب إسهامات العامل مع العوائد المادية التي يحصل عليها من

العمل، مقارنة بمن يماثله ممن يقدمون إسهامات مماثلة في نفس المنظمة أو خارجها.

● **عند هيزمان (1985):** فان العوائد لا تقتصر على الأجر والمكافآت المادية، وإنما تعتبر العلاقات

الاجتماعية أيضاً عائداً منتظراً، يحقق رضا فئة من العاملين يسميها المؤثرين .

¹ سعيدة شيخ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة)، رسالة ماجستير في علوم التيسير تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة الجزائر، 2015، ص 3.

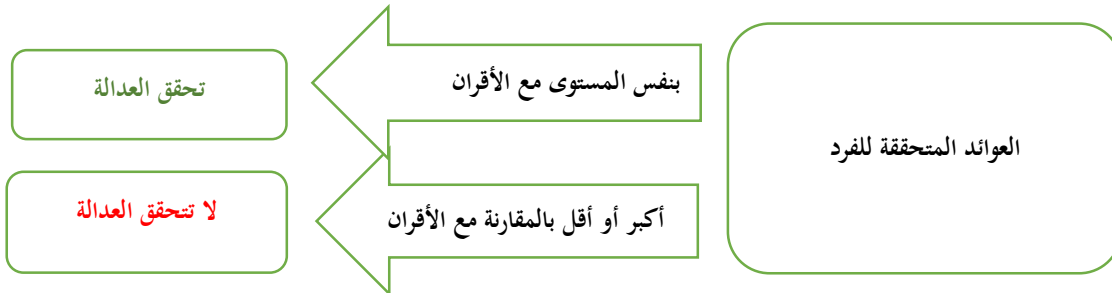
² فهيري فاطنة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص 98.

³ البدراني حمد بن سليمان، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2010، ص 12.

- وذكر أبو جاسر¹ أن العدالة التنظيمية يمكن أن تعرف " بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين".
كما يعرفها آخرون بأنها²:
- النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.
- محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.
- وذكر الدراجي³ في دراسته أن الفرد يكون مدفوعاً للمحافظة على علاقة عادلة بالمقارنة بالآخرين وتجنب العلاقات غير العادلة حيث:

- 1- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.
 - 2- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق.
 - 3- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق كذلك.
- والشكل التالي يوضح لنا الحالة التي تتحقق فيها العدالة:

الشكل رقم (1-1) علاقة العوائد بالعدالة بالنسبة للفرد



المصدر: من إعداد الطلبة الباحثين

⁴ أبو جاسر صابرين مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 12.

² محمد درة عمر، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 32.

² الدراجي سلام سعد سريع، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين)، مجلة الكوثر للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2016، ص 9-10.

ويتبين مما سبق أن العدالة هي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة أداء العاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، بحيث يمكن لنا أن نعرف العدالة التنظيمية بأنها: تحقيق أعلى درجة ممكنة من المساواة في توزيع العوائد المادية والمعنوية، مع نزاهة وموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات، إلى درجة يشعر معها الأفراد بحسن المعاملة التي ينتج عنها تميزا في أداء العاملين في المنظمة وتحقيقا لأهدافها.

المطلب الثاني: أهمية العدالة التنظيمية.

تعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وقد حظيت باهتمام متزايد عبر الزمن من خلال كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت إدراك العدالة التنظيمية بالنتائج الإيجابية الفردية والتنظيمية، وأوضحت تلك الدراسات فوائد إدراك العدالة في مدى واسع من موضوعات الموارد البشرية، وتهتم نظرية العدالة التنظيمية بإدراك الأفراد لعدالة القضايا المرتبطة بالعمل، وتعكس الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير معه على المستويين الوظيفي والإنساني¹.

كما تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، بالنظر إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه العاملون في مكان العمل عند الإحساس بالعدالة من عدمه، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة فقد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، بينما سوف يؤدي إحساس العاملين بالعدالة إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة².

كما يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات تأثير كبير على كفاءة أداء العاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية³:

1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

2- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.

¹ رفاعي رجب، حسنين محمد، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع و أساليب إدارته (دراسة ميدانية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 8.

² زايد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 12.

³ محمد درة عمر، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 56.

- 3- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
 - 4- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
 - 5- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
 - 6- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن أهميتها تنبع من تأثيرها على المتغيرات التنظيمية والسلوكية في المنظمات ومن أبرزها: الولاء التنظيمي، ثقة الافراد في نظام تقييم الأداء، زيادة دافعية الجماعة، أداء العمل¹ أيضا تتضح أهميتها على مستويين²:
- أ-المستوى الإنساني:** فقد بينت الدراسات أنه ينتج عن افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثارا سلبية على شخصه وحالته النفسية والصحية، فقد يشعر بشيء من الضغوط والاضطرابات النفسية (كالقلق والغضب)، مما يؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة.
- ب-المستوى التنظيمي:** فوجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم مصادر الميزة التنافسية. فوجب على المنظمات السعي لجذب الكفاءات البشرية والعمل على الحفاظ عليها في ظل المنافسة الشديدة من خلال تطوير ممارسات وقرارات تصب باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية، والذي بدوره يحقق عده مزايا تنظيمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي وغيرها). وإن الفشل في التعامل بشكل فعال مع القضايا الخاصة بالإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات، يمكن أن يؤدي غالبا إلى نتائج عكسية.

¹ داسه مصطفى وشبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 8، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص 436.

² سعيدة شيخ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة)، رسالة ماجستير في علوم التيسير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة الجزائر، 2015، ص ص 17-18.

المطلب الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية

توصلت العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع العدالة التنظيمية إلى تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لها، وهي التوزيع، والإجراءات، والتعاملات¹ (البدراني، 2010، 29). ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: عدالة التوزيع: تعود نشأة عدالة التوزيع إلى الإسهامات التي قدمها Adams² في ضوء نظريته حول العدالة والمساواة وتعرف "بأنها العدالة والمساواة في توزيع الموارد على العاملين"² وتعني مدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله³.

والناس في وظائفهم يكونون قلقين بحيث يرغبون بالحصول على نصيبهم العادل من الموارد، ونحن جميعاً نريد الحصول على نصيبنا العادل إلى حد ما عن العمل الذي نقوم به، ونحن نريد أيضاً أن يتم الاعتراف بجهودنا: شكل من أشكال العدالة التنظيمية التي تركز على إيمان الناس بأنهم قد تلقوا المبالغ العادلة مقابل النتائج المتعلقة بالعمل⁴.

وتقوم العدالة التوزيعية على فكرة أن الفرد يقوم بإجراء مقارنة بينه وبين الآخرين سواء في المنظمة التي يعمل بها، أو في المنظمات الأخرى التي تتشابه ظروفها مع ظروف المنظمة التي يعمل بها وذلك من ناحية المخرجات سواء الأجور أو المكافآت أو الترتيبات، وعلى أساس هذه المقارنة يقرر الفرد مدى توافر العدالة التوزيعية في مكان العمل، حيث تتحقق العدالة التوزيعية عندما تتحقق النسب الآتية⁵.

- العوائد التي يحصل عليها من المنظمة = المساهمات التي يقدمها للمنظمة
- $$\frac{\text{عوائد الآخرين في نفس المنظمة}}{\text{مساهمات الآخرين في نفس المنظمة}} = \frac{\text{العوائد التي يحصل عليها من المنظمة}}{\text{المساهمات التي يقدمها للمنظمة}}$$
- $$\frac{\text{عوائد الآخرين في منظمات أخرى}}{\text{مساهمات الآخرين في منظمات أخرى}} = \frac{\text{العوائد التي يحصل عليها من المنظمة}}{\text{المساهمات التي يقدمها للمنظمة}}$$

¹ البدراني حمد بن سليمان، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص، 29.

² أبو جاسر صابرين، مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 13.

³ نواف موسى شطناوي، ربما محمود العقلة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 4، 2013، ص 75.

⁴ Greenberg, Jerald, **Organizational Justice, Ethics, and Corporate Social Responsibility, Managing Behavior in Organizations**, Fourth Edition, copyright by Pearson Education. Inc. Published by prentice Hall, (2005), p 38.

⁵ العطوى جودت. الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة، عمان، 2010، ص 207.

ويقودنا ذلك لنظرية هومانز "نظرية العدالة في التوزيع" والتي تعتمد على الأسس التالية¹

- 1- المكافآت ذات أهمية في تحفيز سلوك العاملين.
 - 2- تزداد دافعية الفرد في السلوك الإيجابي عند شعوره بالعدالة في التوزيع.
 - 3- من أجل تحقيق العدالة لابد من عقد المقارنة التالية:
- $$\frac{\text{مخرجات أداء الفرد}}{\text{مدخلات الفرد}} = \frac{\text{مخرجات أداء فرد آخر}}{\text{مدخلات ذلك الفرد الآخر}}$$
- 4- تتمثل المدخلات في: الجهد، المهارة، المعرفة، الأداء.
 - 5- تتمثل المخرجات في: الراتب، الترقية، التقدير، الشعور بالإنجاز أو المركز.
 - 6- توجيهه للمدير بموجب :
- التركيز على المكافآت العادلة للموظفين والعمال.
- قرار الإنصاف ويدخل فيه عنصر المقارنة .

كما حدد ارقان "Organ" سنة 1988 قواعد العدالة التوزيعية في المنظمات بما يلي²:

1. **قاعدة المساواة:** تتمثل بمنح المكافآت على أساس المساهمة العامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة
 2. **قاعدة النوعية:** وتعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب إن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، أي ليس الذين يعملون بجهد فقط، وإذ حصل الأخير فان باقي العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية.
 3. **قاعدة الحاجة:** نعني بها تقديم الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا زادت المنظمة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء، فان المرأة المتزوجة تقدم على الثانية وإذ حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.
- ثانياً: عدالة الإجراءات:** توصل الباحثان (Thibaut & Walk، 1975) إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة كمية المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية)، ولكن يتأثر أيضاً بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات. ويرى الباحثان أن مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه

¹ محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص ص 21-22.

² Yilmaz, K., & Tasdan M., "Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools", *Journal of Educational Administration*, Vol. 47, No. 1, 2009, p 113 .

ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات، يحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية¹.

وتتضمن العدالة الإجرائية التصورات الفردية عما إذا كانت العمليات المستخدمة في صنع القرارات هي نفسها عادلة، على عكس تصورات العدالة التوزيعية التي تركز على النتائج (المخرجات)

فهي تعنى بشأن الأساليب والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج، على سبيل المثال هذه العمليات قد تنطوي على اعتبارات حول الطريقة الصحيحة للقيام بعملية صنع القرار وعملية تسوية النزاعات أو أي عملية تخصيص في المنظمة فهي بذلك تركز على نزاهة الطريقة التي أجريت من خلالها عملية صنع القرار وكيفية تصور الفرد تجاه من صنع القرار والطريقة التي يتم من خلالها صنع القرار.

وبالتالي عرفت عدالة الإجراءات²: "بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية".

كما جاءت في دراسة معمري بأنها "المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوعية قرارات توزيع المخرجات"³.

وبما أن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة فلن تتحقق لها صفة العدالة والموضوعية إلا وفق شرطين مهمين وهما⁴:

- أن يتفق الطرف الأول واضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والطرف الثاني وهو الطرف الذي يتأثر بتلك الإجراءات (الموظفين) على الأسس الموضوعية التي بموجبها يتم صياغة تلك الإجراءات.
- على الطرف الأول وهو الإدارة أن يمد الطرف الثاني وهو العاملين بكافة المعلومات التي يحتاجها العاملين عن كيفية تطبيق وتنفيذ تلك الإجراءات.

أن عدالة الإجراءات لا بد أن تشتمل على ثلاثة عناصر وهي⁵

1 -القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

¹ صبري قادر محمد، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل، متطلبات شهادة الدبلوم العالي / إدارة مستشفيات، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص ص 15-16.

² أبو جاسر صابرين مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 14.

³ معمري حزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 68.

⁴ Kulik C., Justice in the work place: From theory to practice. Administrative Science Quarterly, Book Review, Vol. 2, 2001, P 133

⁵ محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 38.

2- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

3 -التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار)، والعاملين الذين يتأثرون بالقرار

وقد حدد (Leventhal 1980) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية¹:

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

2-القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

3-قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

4-قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

5-قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

6-قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

ثالثاً: عدالة التعاملات : يرجع الفضل في بروز (بعد عدالة التعاملات) إلى جهود بايس وموج التي أظهرت أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات بالنسبة لمدى إدراكهم للعدالة حيث يتأثر إدراك العاملين لعدالة التعاملات بناء على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة، ومدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته والانفتاح وتجنب سلوكيات التسييس التنظيمي مع العاملين، ومدى احترام صاحب السلطة للعاملين، والتقدير الشخصي والاعتبار لهم، ومدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة والأدب في تعامله مع العاملين²، وإن كان "ريج وكونها" Rage and Cunha 2006 يريان أن العدالة التعاملية تعد امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، والتي تشير إلى طرق تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع الرؤوسين³.

كما ذكر "بايس وموج" Bies and Moag 1912 أربع معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التعاملية عند متخذ القرار وهي:

¹ Baldwin Susanna, **Organizational Justice**. Copyright Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus, Falmer, Brighton BN1 9RF, UK, 2006, p3.

² البدراني حمد بن سليمان، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص ص 30-31.

³ نواف موسى شطناوي، ربما محمود العقلة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك فيها وسبل تحسينها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 4، 2013، ص 76.

- الثقة: تحصل عندما يشعر العاملون أن متخذ القرار كان صريحا وصادقا أثناء تفاعله معهم واتصاله بهم.
 - الاحترام: يشعر العاملون بالاحترام عندما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين وعند معاملته لهم بتهديب.
 - الملائمة (الموائمة): يدركها العاملون عندما يتجنب متخذ القرار الخوض في أمور لا تتعلق بالقرار المباشر.
 - التبرير: يتحقق عندما يقدم متخذ القرار تفسيرات كافية للقرار المتخذ، وتبرير أسبابه وتوضيح مخرجاته والآثار السلبية والإيجابية لهذا القرار، وغياب التبرير قد يجعل الموظف يشعر بالظلم حتى لو كان صحيحا¹.
- مما سبق يمكن القول أن أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة مرتبطة مع بعضها، فعدالة الإجراءات ترتبط بعدالة التوزيع، كما أن الأفراد يستطيعون التمييز بين العدالة التعاملية والعدالة الإجرائية، من خلال أن إدراك الأفراد للإجراءات العادلة التي تقوم بها المنظمة خلال عملية إصدار القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات على الموظفين تنعكس على إدراك ورضا الموظفين على عدالة تلك المخرجات، و أن التعامل المنصف معهم خلال سن تلك الإجراءات يتدخل في تحديد مدى عدالتها في تصوراتهم، وبالتالي فكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يؤثر في الآخر وعليه ينبغي على المنظمات أن تراعي ذلك إذا ما أرادت تحقيق العدالة، وكما أن مسألة إدراك العدالة هي مسألة نسبية تختلف من فرد لآخر كذلك الأمر بالنسبة لأبعادها فقد يحصل الفرد من المنظمة على مستحقاته كاملة لكن قد لا يدرك الإجراءات التي تم من خلالها تقديم تلك المستحقات، أو لا يحصل على معلومات كافية أو معاملة جيدة وبالتالي تؤثر على إدراكه للعدالة التنظيمية في بعد منها، مما يثبت قوة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية.

لقد تزايد الاهتمام من طرف الباحثين حول سلوكيات المورد البشري، داخل المنظمات على اعتباره من أهم الموارد الفعالة في الأداء وجودة الخدمة ولما له من أثر في تحقيق أهداف المنظمة. وبرز من خلال بحوثهم عدة مفاهيم تنظيمية حديثة لا يمكن الاستغناء عنها ولا تجاهلها ومن أبرزها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والذي هو سلوك غير رسمي ذاتي تطوعي لا يدخل في مواصفات الوظيفة ويتجاوز ما هو مطلوب رسميا، ويزيد من استمرارية المنظمة ونجاحها.

¹ بندر أبو تاية، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص ص 152-153

ولهذا أشار (Katz 1964) أن المنظمات التي تعتمد فقد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد¹.

المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

إن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري.

ولا يستبعد ظهوره منذ ظهور التجمعات البشرية وبمظاهر مختلفة، أما هذا المصطلح فلم يذكر في كتب الإدارة إلا في أواخر القرن العشرين، وقد فرق كاتز (Katz) بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين كما أورد ذلك:

- السلوك الرسمي: والذي أطلق عليه مصطلح السلوك الرسمي بتنفيذ الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير ومعدلات الأداء الرسمية المقررة.
- السلوك غير الرسمي: الذي أطلق عليه مصطلح السلوك غير الرسمي بالسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبول أعباء إضافية دون شكوى أو تدمير، والتصرف الفردي لحماية المنظمة في مواجهة أي مخاطر غير متوقعة، والمحافظة على موارد المنظمة ووقت العمل، وإن المساهمات مجتمعة على مر الزمن تسهم في تعزيز فعالية المنظمة.
- ذلك أن الاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تملئها المواقف الرسمية يعد عنصراً أساسياً في فاعلية الأداء التنظيمي.

وقد حدد كاتز (Katz) ثلاثة أنماط سلوكية مؤثرة في تحقيق الفاعلية التنظيمية هي :

- 1- استمالة الافراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.
- 2- يجب على الافراد اداء متطلبات ادوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.
- 3- يجب على الافراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

إذ يمكن النظر إلى هذا المفهوم من منظور ثنائي الاتجاه يتصل الأول بأنماط الممارسات التطوعية الرامية إلى تحقيق بُعد الفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء على القيام بأدوارهم وواجباتهم لتحقيق أفضل حالات التوازن بين الأبعاد الشخصية والتنظيمية، حيث يعكس سلوك المواطنة التنظيمية مستويات متقدمة

¹ بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية المجلد 4، العدد 10، 2017، ص 248.

من الاحتراف والاستغرافية في العمل، والنضج المهني والأخلاقي لقيادة النظم والعاملين فيها على تأطير ممارساتهم بمنظومة أخلاقية مفعمة بمشاعر الإيثار، والانتماء، ويقظة الضمير، والمشاركة الفاعلة والمبادرة بهدف تطوير الممارسات التنظيمية، وتقديم الجهود التطوعية بعيداً عن معالم الفرض والضبط الرسمي، والتحكم الخارجي¹.

لقد قدم الباحثون العديد من التعريفات لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من بينها:

● فقد عرف (Organ) سلوكيات المواطنة " بأنه سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي، ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة، ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفعالية التنظيمية².

● وحسب دراسة أبو جاسر " أنه نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا تتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الاجتماعية للمنظمة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات³.

أما كل من (Kahn & Katz) فإنه: تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الاهداف التنظيمية⁴. وهذه جملة من التعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العديد من الباحثين:

الجدول رقم (1-1): مفهوم سلوك المواطنة وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين:

الرقم	اسم الباحث	التعريف
1	Organ, 1988	سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشملها لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.
2	Noorman , 1991	سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال.
3	Niehoff & moorman, 1993	سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

¹ التزهوني رمضان سعد كرم وبحيث خديجة أحمد عثمان، " التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، جامعة بنغازي، ليبيا، العدد 4، 2016، ص 198.

² البوق لينا محمد سالم، إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص 41.

³ أبو جاسر صابرين مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2010، ص 33-34.

⁴ - Nadeem Ahmed & al .An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behavior and its Significant Link to Employee Engagement, *International Journal of Business ,Humanities and Technology*, vol.(2), No.(4), 2012, p. 100

4	Borman & motowidlos 1993	سلوك طوعي تركيبي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل.
5	Konsorsky & pogh, 1994	سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطبعا مميزا لدى رؤسائه وزملاءه في العمل كما انه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة.
6	VanDyan, 1995	سلوك طوعي فعلي يفيد المنظمة بشكل عام يقوم به الفرد لإنجاز وأداء العمل الإضافي للمنظمة.
7	Organ, 1997	الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها إنجاز وأداء العمل.
8	Chattopadhaya 1999	سلوك طوعي يقوم به الفرد لإنجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به، فهو سلوك ذاتي للفرد.
9	Brihtman&mo ran, 1999	عبارة عن التزام طوعي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على نجاحها.
10	Robbins, 2001	سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين التي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.
11	Dipaola, 2001	رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفوء للمنظمة.
12	Moideenkutty, 2005	السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة.
13	Yen et al, 2008	الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون أبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.
14	العامري 2003	التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة، ونجاحها واستمرار ادائها.

المصدر: عسيري احمد بن محمد، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل. رسالة ماجستير في العلوم الادارية، غير منشورة

جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2016، ص ص 16- 15.

ومما سبق يمكن لنا نعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنها: مجموعة من السلوكيات التطوعية والاختيارية، وغير الإلزامية التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة خارج متطلبات الوصف الوظيفي والتي تساهم في تعزيز فاعلية المنظمة وتطوير أدائها التنظيمي ."

المطلب الثاني: أهمية وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية.

أولا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات بصفة عامة وبالنسبة للمنظمات العربية المعاصرة بصفة خاصة انطلاقا من حجم التحديات التي تواجهها هذه المنظمات، فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني

والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه المنظمات.

ومن خلال أهمية العنصر البشري في هذه المعادلة الصعبة، مما جعل الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لأن مقابلة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك. وتبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كأحد الأنماط الأساسية التي يمكن أن تزود المنظمة بالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية القادرة على خلق الميزة التنافسية في ظل المتغيرات البيئية العالمية.

وجاء في دراسة معمري¹ ما يبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة في نقطتين:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- نظراً لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يمكن المنظمة من تحقيق لأهدافها.

وفيما يلي تصنيف لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية إلى ثلاث مستويات²

أ- مستوى المنظمة:

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

ب - مستوى المجموعة:

¹ معمري حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه العلوم، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 105.

² عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، كلية الاقتصاد والإدارة، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 36.

1 -يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

2 -يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.

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

ج -مستوى الفرد:

1 -يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.

2 -يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.

3 -ترك الانطباع الجيد لدى الرؤساء والمديرين عن الفرد.

ثانيا -خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

يتضح من تعدد تعريفات سلوكيات المواطنة التنظيمية أن هذه السلوكيات تتميز بخصائص وسمات متعددة ونظرا للأهمية الجوهرية لهذه السلوكيات على الفرد والمجتمع سنذكر أهم الخصائص والسمات التي تتمتع بها سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب ما أجمع عليه بعض الباحثين حيث فصلت¹ رفاه عطار في هذا المجال حيث بين)

(Katz, 1978) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتصف بعدة خصائص، فهي:

● **سلوكيات متعمدة** من قبل الفرد، فهو يحدد بنفسه اتخاذ مثل هذه السلوكيات.

● **سلوكيات إيجابية** يمارسها الفرد بغرض مساعدة الآخرين أو جماعة العمل في المنظمة.

● **سلوكيات نزيهة** ليس لها غرض خفي، أي يمارسها الفرد لتحقيق مصلحة المنظمة وليس لمصلحته الشخصية.

وفي ذات السياق أضاف (Organ، 1997) خصائصا لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها:

● **سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة** تنظيمية

● **سلوكيات تطوعية** تنبع من الأدوار الإضافية التي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية الرسمية، وبالتالي لا يمكن أن

يعاقب الفرد لامتناعه عن أدائها.

● **سلوكيات غير مكلفة بالنسبة** إلى المنظمة فهي اختيارية، ولا ترتبط بشكل رسمي بأية مكافآت أو حوافز ولا

تندرج تحت الوصف الوظيفي.

¹ رفاه عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 35.

● سلوكيات تقديرية أي متروكة لتقدير الفرد نفسه ومنطلقة من رغبته بذلك. ولابد من الإشارة الى أن Organ عندما اعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكا تقديريا فإنه عنى بذلك بأنها ليست مطلبا إجباريا للدور أو الوصف الوظيفي، بل هي من الاختيار الشخصي للفرد العامل.

المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

حسب العديد الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية، هي: الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري¹ وستطرق فيما يلي إلى كل بعد من هذه الأبعاد:

1- الإيثار **Altruism**: كما يسمى السلوك المساعد الذي يساهم في توجيه الأفراد داخل المؤسسة (زملاء، ورؤساء) دون توقع أي مكافأة، فهو سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وينظر البعض إلى أن هذا السلوك هو النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية².

ويعرف الإيثار بأنه "عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل فيحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب³.

ومن سلوكيات الإيثار:

- مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عملية كثيرة.
- المساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى دون طلب منهم.
- أداء عمل الزملاء عند غيابهم.
- توفير بعض الوقت لمساعدة الآخرين في العمل.
- العمل في الزمن الإضافي عند الحاجة، والرغبة في أخذ مسؤوليات إضافية

2- الكياسة **Courtesy**: وهناك من سمى هذا النمط من السلوكيات بـ: "اللباقة" أو "اللطيف"، "" والبعض سماه "الكرم" وآخرون سموه "المجاملة"

¹ حنّش صلاح الدين، الباي محمد، بن علي عبد الرزاق، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 19، العدد 01، 2019، ص 469.

² آل زاهر علي ناصر شتوي، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، مجلة العلمية لجامعة فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، السعودية، المجلد 12، العدد 1، 2011.

³ بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، 2017، ص 249.

فهي إذن تمثل: السلوكيات التي تركز على الوقاية من المشكلات، واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل مثل مراعاة مشاعر الآخرين، التعامل باحترام معهم وعدم استغلالهم، إيصال المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، التشاور مع الأطراف التي تتأثر بقرارات والتزامات العمل¹. وتعرف الكياسة " بأنها سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات عمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية².

ومن مؤشرات بُعد الكياسة أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة للتقليل من احتمالية حدوث المشاكل في العمل والحرص على عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، ومراعاة الفرد لمشاعر زملاء العمل في تصرفاته وأفعاله³. وتبدو أهمية هذا السلوك بحسب محمد ناصر واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع الأفراد أو المجموعات العاملة باختلاف مسمياتها في المنظمة، وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون والبناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية عقيمة وغير مفيدة⁴.

3- وعي الضمير Conscientiousness: ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تساهم في تطوير العمل، والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة⁵.

ويعد من سلوكيات وعي الضمير : الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها، والجاهزية لبدء العمل فوراً، وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الأخطاء عند أداء المهام (سلوك الحيلة) وإكمال الوجبات بعناية فائقة، والحرص على قضاء معظم ساعات

¹ عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 39.

² - نصار علي حبيب، دراسة تأثير التمكين في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في دائرة صحة المشفى، جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص 90.

³ أبو جاسر صابرين مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 183.

⁴ محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 47.

⁵ الرشيدى أمل شباب حمدي، مستوى ممارسات مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص 28.

العمل في أداء الواجبات الرسمية، وتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى لو لم تكن هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين¹.

4- **الروح الرياضية Sportsmanship**: وتعني بها " أنها موقف الفرد الإيجابي من النواحي السلبية الموجودة في العمل أو هي صورة لمدى استعداد الفرد لتقبل الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية من دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن الواضح أنّ تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية من دون تدمير أو شكوى يمكن أنّ يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأنّ يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية². ويدخل في هذا البعد:

- رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تدمير.
- تشجيع حل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في المنظمة.
- تقبل الانتقادات ومحاولة التحلي بالهدوء التام عند أي طارئ أو مشكلة عارضة لضمان عدم تعرض المنظمة لأية خسائر أو أضرار هي في غنى عنها.

5- **السلوك الحضاري civilized behavior** هناك من يطلق عليه المشاركة، ويُمثل السلوك الحضاري سلوكاً آخر من سلوكيات المواطنة التنظيمية. فوفقاً لـ (Organ 1988) يُقصد بذلك السلوك المشاركة البناءة في سياسة الشركة، حيث تنطوي على إبداء الآراء التي لها صلة بمكان العمل، وحضور الاجتماعات التي تخدم أهداف الشركة ومواكبة القضايا الهامة التي تتعلق بالشركة. كما يرى آخرون بأنه السلوك الهادف إلى المشاركة البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة كحضور الندوات والاطلاع على النشرات التي تُصدرها المنظمة. بعبارة أخرى، يمكننا القول إن السلوك الحضاري ينطوي على الاندماج الفعلي والحقيقي في الشركة³، ويتضمن هذا السلوك كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة ك:⁴

- التبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل.

¹ الزهراني محمد بن عبد الله بن سعيد، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة (من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، لسعودية، 1428، ص ص 29-30.

² - نصار علي حبيب، دراسة تأثير التمكين في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في دائرة صحة المثني، جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات، غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص 90.

³ أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة "دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 16.

⁴ أبو جاسر صابرين مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص 39.

- التأكد من أن الأبواب مؤصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل.
 - التبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة.
 - أخذ المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية.
- ومن خلال ما تقدم نلاحظ أنه يمكن وضع ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعتين هما¹:

- 1- السلوك الموجه نحو الأفراد في المنظمة بشكل أساسي مثل (الإيثار والكراسة).
- 2- السلوك الموجه نحو المنظمة ككل مثل (وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري).

إن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وإن اختلفت مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى في تعريفاتها الإجرائية بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرًا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية².

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنذكر في المطلبين الآتين أهم وأبرز الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا مجتمعين أو منفصلين سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية كما سنخصص المطلب الثالث للتعليق على الدراسات السابقة وما تتميز به الدراسة الحالية عن غيرها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

هناك عدد الأبحاث المنشورة في البيئة العربية والتي تتطرق الى العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كما توجد دراسات تطرقت في العلاقة بين العدالة التنظيمية وعدد من المخرجات التنظيمية ودراسات تطرقت الى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية.

1- دراسة: (شلابي وليد، قبوق عيسى، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والمثلة بأبعادها الخمسة (الإيثار، اللطف، الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري) وسلوك الإبداع الإداري والممثل بأبعاده الثلاث (الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات) لدى عينة قوامها (43) (مديرا ومديرة للمدارس الابتدائية ببلدية المسيلة، كما سعت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة متغيرات

¹ عبد الله أنيس أحمد، فليح حكمت محمد، أحمد حميد أنور، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008، ص 18.

² القحطاني سند بن نهار، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 1434، ص 46.

الدراسة في المؤسسة التربوية الجزائرية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثان ففي دراستهما على استبيانين ، الاستبيان الأول لقياس سلوك المواطنة التنظيمية والاستبيان الثاني لقياس مستويات الإبداع الإداري، وبالاتماد على مخرجات SPSS خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.
- يحظى أفراد عينة الدراسة بمستويات مرتفعة من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- يحظى أفراد عينة الدراسة بمستويات مرتفعة من ممارسة الإبداع الإداري.

2- دراسة (رميلة لعمور، بومدين بوداود، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة

التنظيمية كمتغير وسيطي، 2019) هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة والاثري بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي، حيث اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية -التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية، والثقة التنظيمية، الثقة بزملاء العمل(الأفقية)، الثقة في الرئيس المباشر(الرأسية)، الثقة في إدارة المنظمة، وأثرها في تحقيق الولاء التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

ومن اجل تحقيق أهدافها تم اعداد استبيان وتوزيعه على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية وتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM باستخدام برنامج Smart Pls وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية، وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وجود تأثير غير مباشر للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى عينة الدراسة.

3- دراسة(قهيري فاطنة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية،2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع العدالة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وقامت بتصميم استبانة تم توزيعها عشوائيا على عينة مشكلة من 210 موظفا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، من بين إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، وتوصلت إلى أن:

- مستوى إدراك العدالة التنظيمية (من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطا)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية تعزى للجنس والعمر بالمؤسسة؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي والتصنيف الوظيفي

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية تعزى لمدة العمل بالمؤسسة

4-دراسة (صلاح الدين حنيش، محمد البا، عبد الرزاق بن علي، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي 2018).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي ببعديه (الداخلي، الخارجي) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بمدينة الوادي، وقد تم تصميم استبانة وتم توزيعها على الموظفين الإداريين العاملين بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، بمجموع 93 استمارة مقبولة للتحليل وتم التوصل إلى:

- أن مستويات الشعور بالرضا وسلوك المواطنة التنظيمية سائد في وسط الطاقم الإداري العامل بالمستشفى، وأن خصائصهم الديمغرافية لا تشكل فارقاً في تقييمهم لرضاهم الوظيفي أو في سلوك المواطنة السائد بينهم.
- لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة معنوية لآراء المستجوبين تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي ببعديه تعزى لخصائصهم الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة والمنصب) .
- وجود تأثير إيجابي للرضا الوظيفي ببعديه الداخلي والخارجي على سلوك المواطنة التنظيمية، هذا رجحت كفة قوة تأثير البعد الداخلي مقارنة بالرضا الوظيفي الخارجي على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فيما عدا بعد الإيثار الذي يعتمد فقط على الرضا الوظيفي الخارجي في تقويته وتعزيزه.

5-دراسة (كمال برباوي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة نفضال بشار 2017)

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان وتم توزيعه على أفراد عينة الدراسة (عمال شركة نفضال) بعدد 103 استمارة مقبولة ، حسب المنهج الوصفي التحليلي كما الاعتماد على برنامج spss من أجل القيام بالتحليل الإحصائي ، مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي ، الانحدار الخطي البسيط، معامل ارتباط ،وتوصلت الدراسة إلى أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية ، الإجرائية ، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 .

6-دراسة (عيشوش عثمان، دغمان بوبكر الصديق، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي 2018).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند أفراد العينة وللتعرف على إمكانية وجود فروق في إدراك الأساتذة لوجود العدالة التنظيمية من وجهة نظرهم ومدى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت 136 استاذ وباستخدام المنهج الوصفي والتحليلي والمعالجات الإحصائية توصلت الدراسة الى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى الجنس والسن بينما هناك فروق تعزى للأقدمية والرتبة العلمية.

- عدم وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى الجنس والسن والاقدمية والرتبة العلمية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

7-دراسة (بحري صابر، خرموش منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر 2016).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة المحلية في الجزائر ممثلة ببلديتي العلة وسطيف بولاية سطيف ، من خلال أبعاد الإيثار، والكماسة واللفف، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي كما اعتمدت على مقياسين؛ الأول خاص بالعدالة التنظيمية، والثاني متعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم تطبيق المقياسين على عينة مكونة من 72 إداريا، وقد توصلت إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما استنتجت أن للعدالة التنظيمية أثرا إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية .

8-دراسة (بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، 2017).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الشبانية لولاية قسنطينة، والكشف عن مدى تواجد الإنصاف والمساواة بين عمال هذه المؤسسات محل الدراسة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية — العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية —، بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال هذه المؤسسات التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات العمل، السن والمؤهل العلمي).

جمع البيانات واتخاذ المنهج الوصفي التحليلي منهجا للتحليل حصلت النتائج الآتية: أن إحساس العمال بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء متوسطا، بينما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب.

كما تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة وإن كان لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على وجه الخصوص لدى أفراد العينة، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الديموغرافية (الجنس، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية).

9-دراسة (محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، 2015).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة، ومستهدفة عينة عشوائية طبقية مكونة من 400 ضابط، ممن يحملون رتبة نقيب فما فوق، وقد تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة في جميع إدارات ومحافظات الدراسة بقطاع غزة، وتم استرداد 353 استبانة وجرى تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود العدالة التنظيمية عموماً بدرجة متوسطة وجاء ترتيب أبعادها كالتالي: عدالة التعاملات وبدرجة كبيرة، تلتها عدالة الإجراءات وبدرجة متوسطة، وأخيراً عدالة التوزيع كانت بدرجة قليلة، أما سلوك المواطنة التنظيمية فجاء بدرجة كبيرة وبجميع مكوناته، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى للمتغيرات. نوع الإدارة، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة.

10-دراسة (أمينة كرسنة وجلال الدين بوعطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، 2021).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بصفة عامة وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي المكتبي حيث تم إجراء مسح مكتبي لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع كما تم إثراء الدراسة بمجملات من العناصر النظرية من الموروث النظري المرتبط بالموضوع وتمثلت نتيجتها في إثبات وجود دور وتأثير مباشر للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.

11-دراسة (روي ابراهيم محمد، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية ، 2018).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أبعاد العدالة التنظيمية، والتعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في جامعة زاخو، وتمثلت المشكلة الرئيسية في التحقق من أنه هل لإدراك الفرد للعدالة التنظيمية دور رئيسي في بلورة سلوك المواطنة التنظيمية، وكان المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لها، واتخذت من الاستبيان أداة لجمع البيانات المطلوبة كما تم استخدام SPSS 22 على 50 استبانة قابلة للتحليل وأشارت النتائج بأن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعة المبحوثة لم يكن بالمستوى المرضي، وهذا يدل على أن هناك ضعف في تطبيق العدالة في الجامعة المبحوثة. وتوصل الباحث إلى عدة استنتاجات كان من أهمها: جاء بعد عدالة الاجراءات بدرجة ضعيفة، في حين كان تأثير عدالة التعاملات بدرجة أقل من بعدي التوزيع والاجراءات، لذا جاء هذا البعد بدرجة مقبولة وذلك لأن هذه العدالة تعتمد بالأساس على أسلوب تعامل الرئيس مع مرؤوسيه وتعامل الفرد مع زملاء العمل وهو ذو طابع إنساني.

12-دراسة (نيفين عزت علي الحبيشي، د. دعاء محمد رستم حسان، أثر العدالة التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية الدور الوسيط للثقة التنظيمية، 2020).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثرالعدالة التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية في ظل الدور الوسيط للثقة التنظيمية، ولقد اعتمدت المنهج الوصفي الاستدلالي المقارن منهجاً لها وأرسلت أسئلة الاستقصاء عبر GOOGLE FORM ومنها ما تم تسليمه بالمقابلات الشخصية، حيث أجريت الدراسة على 232 موظف يعملون بعدد من البنوك التجارية الحكومية والخاصة وفروع بعض البنوك الأجنبية في القاهرة والجيزة: وتم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM لتوضيح وتفسير مدى وجود العلاقات والترابط بين متغيرات الدراسة باستخدام برنامج، Smart Pls وأظهرت النتائج خاصة بما يتعلق بموضوعنا أنه لا يوجد أي تأثير معنوي مباشر، وغير مباشر للعدالة التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

- 1- STUDY (Dewiana Novitasari, Masduki Asbari, Muhamad Rizky Wijaya, Teguh Yuwono, Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction, 2020).

تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: للرضا الداخلي والخارجي دور الوسيط

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لموظف شركة تصنيع مواد التعبئة والتغليف في إندونيسيا والذي استخدم فيه الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي كوسيط، حيث تم توزيع 271 استبيان على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين. وتم استعادة 145 استبيان صالح للتحليل. عولجت البيانات بطريقة SEM مع برنامج Smart PLS 3.0. خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي. الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي له تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي. ولكن ليس للعدالة التنظيمية تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي له تأثير كبير كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. اقترح هذا البحث الجديد نموذجًا لبناء الالتزام التنظيمي بين موظف شركة تصنيع مواد التعبئة والتغليف في إندونيسيا من خلال تعزيز العدالة التنظيمية مع الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي كوسيط.

2- STUDY (Hafiz Kashif Iqbal, Umair Aziz and Anam Tasawa)

Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from Pakistan, 2012).

- تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دليل تجريبي من باكستان

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر العدالة التنظيمية على المواطنة التنظيمية السلوك في قطاع التعليم في باكستان. واستخدم الاستبيان لجمع البيانات بشكل عشوائي من جامعات مختارة في البنجاب. وتم استلام 200 استبيان قابل للتحليل من أفراد العينة وأظهرت النتائج:

- أن العدالة الإجرائية لها تأثير إيجابي وقوي على سلوك المواطنة التنظيمية،
- في حين أن العدالة التوزيعية لها تأثير إيجابي ولكنه ضعيف في التنبؤ بالدور الإضافي لسلوك الموظف في المؤسسات التعليمية في باكستان .

3- STUDY(Roslan Awang, Wan Mohd Rashid Wan Ahmad, the

Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Malaysian Higher Education, 2015).

تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في التعليم العالي الماليزي

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال أعضاء هيئة التدريس في الفنون التطبيقية الماليزية التي تم تجميعها في خمس مناطق (الشمالية، الوسطى، الغربية، الشرقية وبورنيو)، باستخدام أداة الاستبيان والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 363. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار وأظهرت النتائج أن للعدالة التوزيعية والتعاملية فقط علاقة كبيرة بسلوك المواطنة التنظيمية، كما دعمت النتائج نظرية التبادل الاجتماعي.

4- STUDY (B. M. Nwibere, Organizational Justice as a Determinant of Organizational Citizenship Behavior in the Nigerian Work Environment, 2014)

العدالة التنظيمية كعامل محدد لسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل النيجيرية.

تناولت هذه الدراسة العلاقة التجريبية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث تكونت عينة الدراسة من (245) أكاديمية لأعضاء هيئة التدريس أو غيره من تسع جامعات تم اختيارها عشوائيًا في نيجيريا، منطقة دلتا النيجر. اعتمدت الدراسة على تصميم البحث شبه التجريبي وتم جمع البيانات من كل المصادر الأولية والثانوية. كما تم تحليل البيانات عن طريق ترتيب معامل الارتباط سييرمان ونموذج الانحدار المتعدد باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 18). كشفت النتائج عن:

- علاقة إيجابية وهامة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- وبشكل أكثر تحديدًا، تم الكشف عن أن للعدالة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على ابعاد سلوك المواطنة (الكياسة، الإيثار، السلوك الحضاري، الضمير الحي، والروح الرياضية).

5- STUDY Podsakoff, et al., Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors, 2009).

دراسة: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي والتنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على بعض المخرجات المتعلقة بالمستوى الفردي أو التنظيمي، وذلك من خلال عينة قوامها 168 موظف و38 منظمة عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث جرى التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على المخرجات المرتبطة بالمستوى الفردي من خلال تقييم أداء

العاملين، قرارات مخصصات المكافآت، معدل دوران العاملين المتوقع والفعلي، ومستوى الغياب بالإضافة لتأثير سلوك المواطنة على المستوى التنظيمي من خلال الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء وتخفيض التكاليف، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة في الحالتين، فوجود سلوك المواطنة يؤدي إلى زيادة درجات التقييم للعاملين ويؤثر في قرارات المكافآت وذلك على المستوى الفردي أما على المستوى التنظيمي، فيؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء وخفض التكاليف، وأوصت الدراسة باهتمام الدراسات المستقبلية بفهم الآلية والأسباب التي تجعل سلوك المواطنة التنظيمية، يؤثر بشكل مباشر على المخرجات المتعلقة بالمستوى الفردي والتنظيمي.

5- STUDY (Tarela Oboro Okpu, Gift J. Eke, Interactional Justice and Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Universities in Bayelsa State, 2020).

العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين الأكاديميين في جامعات ولاية بايلسا

أجريت هذه الدراسة للتأكد من أثر العدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية بايلسا .
 باعتماد تصميم البحث المقطعي. تم الحصول على عينة من 294 من مجتمع الدراسة البالغ 1268 عاملاً، حيث استخدام جدول تحديد حجم العينة (Krejcie and Morgan (1970 وبمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومعامل ارتباط سيرمان تم تحليل البيانات.
 فأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها وجود علاقة معنوية إيجابية بين العدالة التفاعلية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، السلوك الحضاري، والروح الرياضية)، مما يشير إلى أن العمال جد متعاونون ويساعدون بعضهم في حل المشكلات. كما أوصت الدراسة بأن تكون الإدارة دائماً محافظة على هذا المكسب محترمة للموظفين وأن تسعى لإشراكهم في صنع القرار ما يدعم العدالة التفاعلية والسلوكيات الإضافية للموظفين.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، كما سنبين أهم جوانب الاستفادة من سبقنا.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

- 1- اتفقت الدراسات السابقة على هدف واحد مشترك وهو البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية باستثناء دراسة قهيري 2019 هدفت إلى معرفة واقع العدالة التنظيمية ومدى توفرها بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، ودراسة رميلة لعور 2019 ودراسة دويانا 2020 التي هدفت إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على متغيرات تنظيمية أخرى هذا من جهة، ومن جهة أخرى دراسات شلابي 2018، صلاح الدين حنيش وآخرون 2019، بودساكوف 2009 هدفوا إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية مع متغيرات أخرى.
- 2- اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تم تطبيق الدراسة على عينات عشوائية محددة رغم اختلاف مجالاتها باستثناء دراسة أمينة كرسنة 2020 التي طبقت على الدراسات السابقة بطريقة المسح المكتبي.
- 3- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة أمينة كرسنة 2020 التي استخدمت أداة المسح المكتبي للدراسات السابقة.
- 4- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة نويار 2014 التي استخدمت المنهج التجريبي ودراسة نيفين عزت 2019 التي استخدمت المنهج الوصفي الاستدلالي المقارن.
- 5- اختلفت الدراسات في مخرجاتها حيث تباينت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين القوة والتوسط والضعف خاصة بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، فدراسة محمد ناصر 2015 توصلت إلى أن علاقة العدالة التوزيعية متوسطة، بينما دراسة حفيظ 2012 تذكر أنها ضعيفة، أما دراسة بن يحيى عز الدين 2017 فقد توصلت إلى أنه لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على سلوك المواطنة، في حين تختلف عنهم دراسة رسلان ماليزيا فهي تذكر بأن علاقة العدالة التوزيعية بسلوك المواطنة كبيرة.
- 6- اختلفت دراسة أمينة كرسنة 2020 عن بقية الدراسات في أنها تناولت مشكلة الدراسة من جانب نظري مستخدمة منهج تحليل المحتوى.

الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية

التي تعالجها هذه الدراسة وهي: أنها من أهم الدراسات لمتغيرات الدراسة مجتمعة في ولاية الوادي تخص الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية الوادي.

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (لتوزيعية، الإجرائية والتعاملية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي)، في الزمان والمكان الخاص بها وشمول عينتها الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بمديرية الوادي وتعدد أدواتها من خلال المصادر الأولية والثانوية والاستبانة التي لمست جميع المستويات الإدارية والفئات العمرية واستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول الى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1- استفادت الدراسة الحالية مما سبق في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب: أثر العدالة

التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الولائية بالوادي

2- استفادت الدراسة الحالية مما سبق في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

3- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها خصوصا دراسة قهيري 2019.

4- استفادت دراستنا من دراسة (محمد ناصر راشد أبو سمعان، 2015) في صياغة أدوات الدراسة.

5- استفادت دراستنا من دراسة (بن يحي عز الدين، 2017)، (قهييري فاطمة، 2019)، (صلاح الدين حنيش وآخرون، 2019) وغيرهم، في إثراء الجانب النظري للدراسة

خاتمة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى معرفة مفهوم العدالة التنظيمية من منظور عدد من الدراسات لنخلص بمفهوم إجرائي كما تبين لنا أهميتها التي أثبتتها الدراسات الحديثة وأنها تنبع من تأثيرها على المتغيرات التنظيمية والسلوكية في المنظمات، هذا وقد عرجنا على أبعادها الأساسية التي نستطيع من خلالها إدراك وجودها من عدمها. إذ أنه ينتج عن افتقار العامل للإحساس بالعدالة آثارا سلبية على شخصه وحالته النفسية والصحية، تؤدي إلى الشعور بالاغتراب الوظيفي وعدم الشعور بالانتماء إلى المنظمة، كما أن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم الذي بدوره يحقق عده مزايا تنظيمية من بينها سلوكيات المواطنة التنظيمية وإن الفشل في التعامل معها، يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية. لذا تطرقنا أيضا إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده وخصائصه وأهميته وما يمكن أن يضيفه إلى المنظمة على مستوى أداء العاملين وتطوير المنظمات كما أثبتت كثير من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة وذلك التمسناه من خلال الدراسات السابقة ، وإن كانت تختلف بين القوة والضعف من منظمة إلى أخرى ومن بعد إلى آخر بين ابعاد العدالة التنظيمية خاصة الأمر الذي دفعنا إلى محاولة التعرف على مدى تأثيرها الميداني على سلوك المواطنة في بيئة أخرى لم يتطرق لها في علمنا نحن على الأقل، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إثراء ما جاء في القسم النظري وإعطاء تفاصيل أكثر وشرح دقيق حول أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي "سونلغاز"، حيث سنقوم بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، ومدى تأثير أبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة - الإيثار، والكرامة والالطف، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي، حيث نعتد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفرغها كميًا وكيفيًا وذلك بالاستعانة ببرنامج EXCEL وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.25 لتحليل النتائج ومعرفتها بدقة. لذا يتضمن هذه الفصل المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، عينة الدراسة وأداة جمع البيانات وكذلك الإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة:

1 - منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة والوصول إلى نتائج تساعد على معرفة الواقع وتحسينه، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة

1-2 مجتمع الدراسة:

■ يقصد بمجتمع الدراسة هنا بأنه جميع عمال شركة سونلغاز المديرية الولائية بالوادي ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين (إطارات سامون، إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ) سواء كانوا إداريين أو ميدانيين الذين يبلغ عددهم 200 موظف، وقد تم توزيع استبيانات الدراسة على عينة لتمثل مجتمع الدراسة. (الملحق 01)

2-2 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 118 مفردة من مجتمع الدراسة، وقد وزعت الاستبيانات على المعنيين بطريقة عشوائية شملت مختلف الوظائف والمصالح بالمديرية، وتم استرجاع 106 استبيان، في حين استبعد 10 مفردات لعدم صلاحيتها للتحليل، بحيث أجري التحليل الإحصائي على 96 استبيان.

وتم تحديد عينة الدراسة من حيث طريقة الاختيار للعينة وحجمها كما يلي:

2-2-1 حجم العينة: حيث بلغ عدد أفراد العينة 118 مفردة بنسبة 59 % من مجتمع الدراسة (200) موظف،

حيث وزع الاستبيان على كل مفردة من أفراد العينة، وقد تم استرجاع 106 استبيان، وبعد الغاء 10 من الاستبيانات غير الصالحة، فأصبحت الاستثمارات الصالحة للمعالجة 96 وهي نسبة عالية وصلت إلى 48 % قياسا بالأبحاث المماثلة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 2-1: توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

النسبة %	الاستمارات الصالحة للمعالجة	الاستمارات الملغاة	النسبة %	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	عينة الدراسة
39.58	38	2	37.74	40	41	المقر الرئيسي للمديرية الولائية
38.54	37	5	39.62	42	50	قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال
21.88	21	3	22.64	24	27	قسم العلاقات التجارية
100	96	10	100	106	118	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (2-1) اتضح أن نسبة الاستجابة الكلية 89.83 % وهذه نسبة كافية يمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليل الإحصائي.

2-2-2 طريقة اختيار العينة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات مقدارها 96 فرداً، بحيث تشمل جميع الموظفين من إدارات سامون، إدارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ على مستوى جل مصالح المديرية.

3-حدود الدراسة:

3-1 الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي "سونغاز" المديرية الولائية، في استقصاء آراء الموظفين.

3-2 الحدود الزمنية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية فبدايتها كانت من تاريخ بداية توزيع استمارات الاستبيان وذلك خلال شهري أبريل وماي 2021.

3-3 الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة لآراء وإجابات موظفي المؤسسة محل الدراسة.

3-4 الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساساً بأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في الشركة محل الدراسة.

4 متغيرات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار العدالة التنظيمية بأبعادها كمتغير مستقل، وسلوك المواطن التنظيمية بأبعاده كمتغير تابع، والذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) متغيرات الدراسة

المتغير	نوعه	رمزه
العدالة التنظيمية	متغير مستقل	A
سلوك المواطنة التنظيمية	متغير تابع	B

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمتطلبات الدراسة.

من خلال النموذج المعتمد في الدراسة الذي قمنا بتصميمه من أجل توضيح العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة، والذي سيتم توضيحه فيما يلي:

4-1 المتغير المستقل: هو العدالة التنظيمية ، وقد تم قياسه من خلال الابعاد الثلاثة التالية:

- **بعد العدالة التوزيعية:** والذي تم قياسه من خلال العبارات من (8- 1) في الاستبانة؛
- **بعد العدالة الإجرائية:** والذي تم قياسه من خلال العبارات من (9 - 13) في الاستبانة؛
- **بعد العدالة التعاملية:** والذي تم قياسه من خلال العبارات من (14 - 19) في الاستبانة.

4-2 المتغير التابع: هو سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد تم قياسه من خلال الابعاد الخمسة التالية

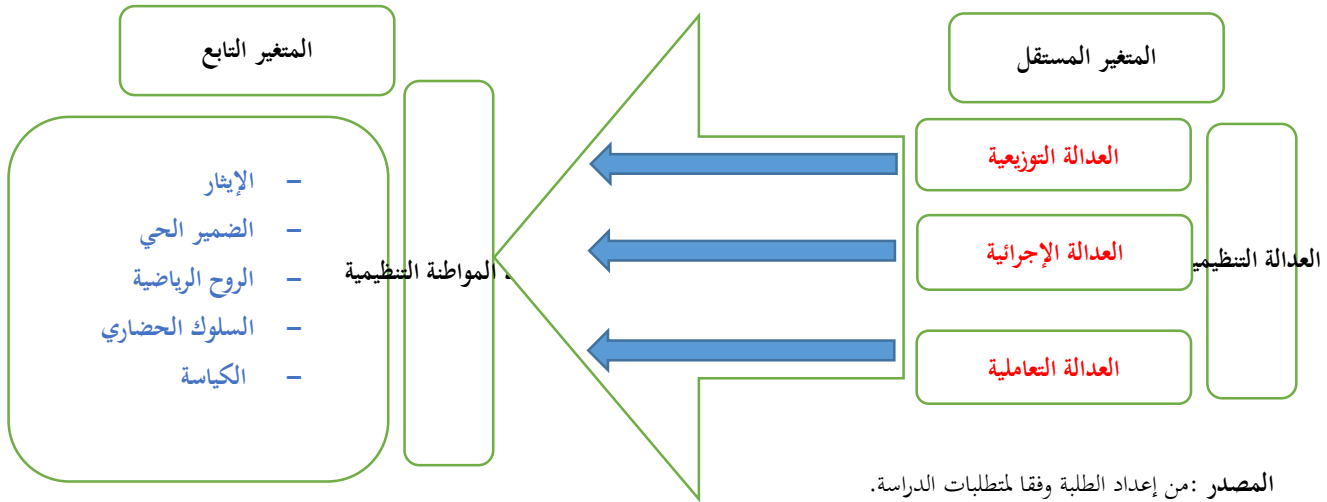
- **بعد الايثار:** والذي تم قياسه من خلال العبارات من (20 - 23) في الاستبانة؛
- **بعد وعي الضمير:** والذي تم قياسه من خلال العبارات من (24 - 27) في الاستبانة؛
- **بعد الروح الرياضية:** والذي تم قياسه من خلال العبارات من (28 - 31) في الاستبانة؛
- **بعد السلوك الحضاري:** والذي تم قياسه من خلال العبارات من (32 - 35) في الاستبانة.
- **بعد الكياسة:** والذي تم قياسه من خلال العبارات من (36 - 39) في الاستبانة.

ولكي نسهل عملية فهم ما سبق قمنا بتحويل هذه المعطيات في شكل مخطط يمثل نموذج الدراسة.

5-نموذج الدراسة:

لقد قمنا من خلال المعطيات السابقة ببناء نموذج للدراسة يبين العلاقات المراد البحث فيها من خلال تحديد كل من المتغير المستقل (العدالة التنظيمية بأبعادها العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التعاملية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة)، وذلك من أجل تحقيق أهداف البحث ومعرفة الأثر الذي يمكن أن تحدثه العدالة التنظيمية بصفة عامة أو أحد أبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية. والشكل الموالي يوضح النموذج الذي تم تصميمه خصيصا لهذه الدراسة.

الشكل رقم (2-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لمتطلبات الدراسة.

6 - المقياس المستخدم:

حيث تم إعداد الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق إطلاقاً، غير موافق، محايد، موافق، موافق جداً)، وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور، الأول خاص بالعبارات الشخصية، والمحور الثاني خاص بالعبارات المتعلقة بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وقد تضمنت 19 سؤالاً، أما المحور الثالث فقد تضمن العبارات المتعلقة بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية وتضمن 20 سؤالاً. بالنسبة لمقياس ليكارت الخماسي يكون مجال المتوسط الحسابي المرجح فيه كما يلي:

الجدول رقم (2-3) درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مفاهيم سابقة

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، حيث تبنت الدراسة المعيار التالي للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكارت الخماسي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-4) مقياس تحديد الوزن النسبي والأهمية النسبية للوسط الحسابي

الأهمية النسبية لدرجات المقياس	درجات المقياس المستخدمة في الدراسة	الوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
درجة كبيرة جداً	موافق جداً	4.20	05.00	% 84	% 100
درجة كبيرة	موافق	3.40	4.19	% 68	% 83.8
درجة متوسطة	محايد	2.60	3.39	% 52	% 67.8

درجة صغيرة	غير موافق	1.80	2.59	% 36	% 51.8
درجة صغيرة جدا	غير موافق إطلاقا	1.00	1.79	% 20	% 35.8

المصدر: محمد الصبري، الحاسوب والإحصاء الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007 ص 115.

وقد تم إعداد هذا الجدول وفق المعيار التالي:

- المدى: $5 - 1 = 4$ (أعلى قيمة - أدنى قيمة)
 - عدد الفئات: 5 حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الدراسة.
 - طول الفئة: $0.8 = 4/5$ (المدى / أكبر قيمة في المقياس)
 - إضافة هذه القيمة 0.8 إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.
- وقد أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة وأهميتها النسبية، كما في الجدول السابق.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

1- بيانات الدراسة:

سنتطرق إلى كيفية الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية ومصادر البيانات الأولية وذلك كما يلي:

1-1 البيانات الثانوية: تمثل بيانات الجانب النظري، واعتمدت على مراجعة الكتب والمجلات والدوريات والمنشورات والاطلاع على الدراسات السابقة في مجال العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.

1-2 البيانات الأولية: هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع قوائم الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة، والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لحصر وتجميع البيانات، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Excel وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم "Statistique Package for Science Social" باختصار (SPSS) الإصدار الخامس والعشرون

2- أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في اختبار تأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطن التنظيمية، قمنا ببناء وتصميم استبيان الدراسة مستفيدين من الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال في الحقل الأكاديمي والمهني، وقد اشتمل الاستبيان على ثلاث محاور:

يستخدم المحور الأول في جمع البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، الصفة، والوظيفة والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية)، وهي بيانات تفيد في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة

أما المحور الثاني من الاستبيان يتناول محاور الدراسة الخاصة بالمتغير الأول وهو العدالة التنظيمية مقسما إلى ثلاث أبعاد:

(1-7) العدالة التوزيعية

(8-13) العدالة الإجرائية

(14-19) العدالة التعاملية

أما المحور الثالث من الاستبيان يتناول محاور الدراسة الخاصة بالمتغير الثاني وهو سلوك المواطن التنظيمية مقسما إلى خمسة أبعاد:

(20-23) بعد الاثثار

(24-27) بعد وعي الضمير

(28-31) بعد الروح الرياضية

(32-35) بعد السلوك الحضاري

(36-39) بعد الكياسة

عند وضع هذا الاستبيان تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها، وقد تم التنسيق مع أحد الإطارات السامين بالمؤسسة حتى يكون الاستبيان واضحا لا غموض فيه تراعى الجدية في الإجابة عليه.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من الفقرات وبعد استطلاع رأي عدد من المتخصصين في مجال الدراسة، تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- تحديد المجالات الرئيسية للاستبيان والفقرات الخاصة بكل مجال، ومن ثم إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جميع البيانات والمعلومات.
- مراعاة قواعد البحث العلمي عند إعداد هذا الاستبيان من موضوعية وشمول.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار ملاءمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وإجراء التعديلات اللازمة. (الملحق 02)

- إعداد الاستبيان في صورته النهائية، ثم توزيعه على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ثم جمعه وإجراء التحليل الإحصائي. (الملحق 03)

3-أساليب المعالجة الإحصائية:

- ❖ **معامل الثبات ألفا كرونباخ**: يستخدم هذا الاختبار لثبات عبارات الاستبيان، حيث يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان، ويكون مقبول ابتداءً من 2.6، بمعنى آخر يقصد بثبات الاستبيان أن تعطى نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط؛
- ❖ **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري**: من أجل وصف متغيرات الدراسة؛
- ❖ **المدى**: تحديد طول فئات مقياس ليكرث الخماسي؛
- ❖ **معامل الارتباط بيرسون**: معرفة مدى الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

- ❖ **تحليل التباين (ANOVA) والانحدار الخطي البسيط**: للتأكد من صحة الفرضيات.

4- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

وقد تم التحقق من الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لمجاور الاستبيان، والأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل. من خلال:

- 4-1 صدق أداة الدراسة (الصدق والثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان): (يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وتؤكدنا من صدق الاستبيان بطريقتين:

4-1-1 صدق المحكمين:

قبل نشر الاستبيان على أفراد العينة تم عرضه على الأساتذة المحكمين المختصين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف منها، وكذلك التأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تم الأخذ بالملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين، وصياغة الاستبيان بشكل نهائي.

4-1-2 صدق المقياس:

اعتمدنا في دراستنا هذه على حساب معامل الصدق والثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ:

١- حساب معامل الصدق والثبات باستعمال معامل ألفا كرو نباخ: معامل ألفا كرو نباخ هو رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، تعتبر قيمة معامل ألفا كرو نباخ التي تساوي 60 % مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان، حيث كلما زادت قيمة ألفا كلما زادت درجة الثبات والصدق من أسئلة الاستبيان. فمن خلال (الملحق 04) نجد نتيجة الاختبار لكل فقرة من فقرات الاستبيان أما الجدول التالي فيبين لنا النتيجة الإجمالية لكل المحاور.

الجدول رقم (2-5) اختبار الصدق والثبات بمعامل ألفا كرو نباخ الإجمالي لكل المحاور:

N of Items	Cronbach's Alpha
45	0.894

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

لقد تم التأكد من صدق وثبات أسئلة قائمة الاستبيان، حيث يوضح الجدول (2-5) نتيجة تطبيق معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات المستوى والاتساق الداخلي لقائمة الاستبيان، حيث بلغت قيمة ألفا الإجمالية 0.894 وهي نسبة جيدة لكونها أعلى من النسبة المقبولة (60 %) .

ب- اختبار التوزيع الطبيعي: تم الاستغناء عن التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) استناداً لنظرية النزعة المركزية التي تنص على أنه إذا كان حجم العينة أكبر من 30 فإن توزيع العينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

في هذا المبحث سنقوم بعرض الخصائص الإحصائية للعينة المدروسة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها .

المطلب الأول: الدراسة الوصفية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

سنقوم بعرض خصائص أفراد مجتمع الدراسة والتي تضمنت خمسة متغيرات والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة والصفة والخبرة المهنية وسنوضحها حسب كل متغير:

1- خصائص العينة من حيث الجنس:

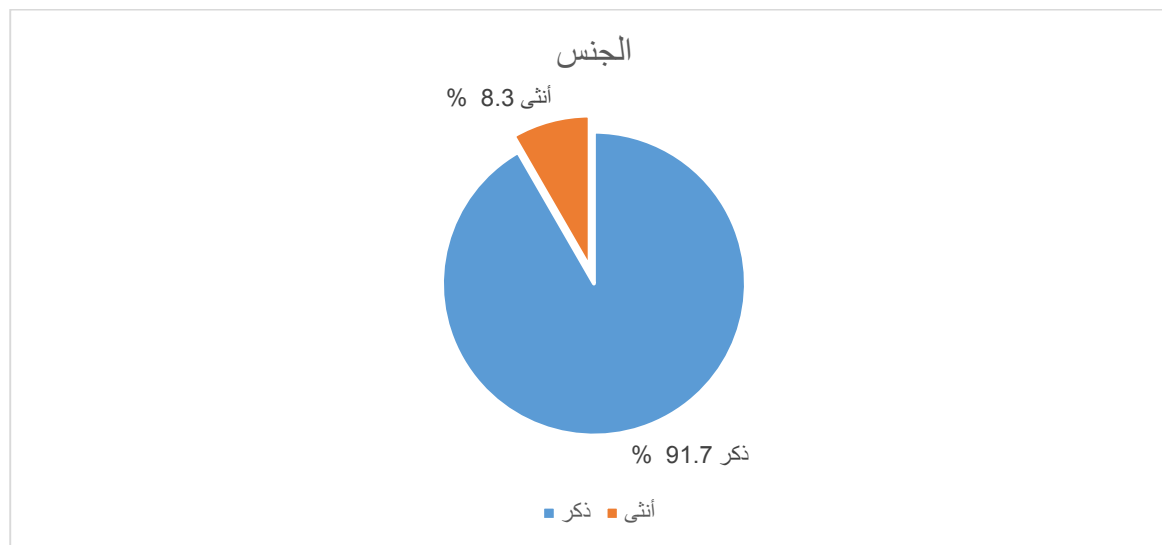
من خلال الجدول التالي والشكل الذي يليه يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس من ذكر وأنثى:

الجدول رقم (2-6) توزيع العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
91.7 %	88	ذكور
8.3 %	8	إناث
100 %	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2-2) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS 25

ومن خلال الجدول والشكل السابقين تبين أن عينة الدراسة تكونت من 96 فرد منهم 88 ذكور و8 إناث حيث يوضح الشكل أعلاه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، نسبة الذكور كانت مرتفعة جداً مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 91.7 % في حين قدرت نسبة الإناث بـ: 8.3 % وهذا راجع إلى استراتيجية التوظيف بالمؤسسة حيث أن الشركة لا توظف الإناث في المناصب التقنية.

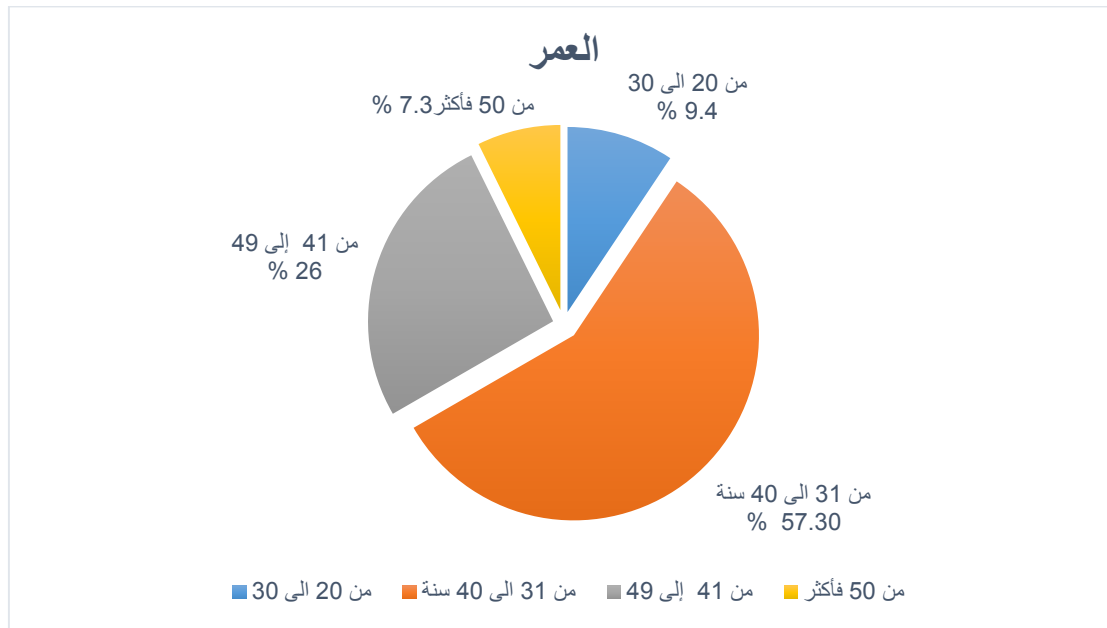
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر: فمن خلال الجدول والشكل التاليين يتضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (2-7) توزيع العينة حسب العمر:

النسبة %	التكرار	العمر
9.40	9	من 20 إلى 30
57.30	55	من 31 إلى 40 سنة
26.00	25	من 41 إلى 49
7.30	7	من 50 فأكثر
100.00	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2-3) توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من مخرجات SPSS 25 من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول كما في الشكل أعلاه أن النسبة الغالبة هي ما كانت ما بين 31 – 40 بنسبة 57.30 % وهي فئة شابة لها من الخبرة والاطمئنان بحسب العمر ما يمكن ان تفيدنا آراؤهم ثم تليها الفئة العمرية ما بين 41 – 49 سنة بنسبة 26 %، اما بالنسبة للفئة ما بين 20 – 30 فتعتبر قليلة حيث لم تتجاوز 9.40 % . ولعل أقل فئة هي من هم أكبر من 50 سنة قد يكون بفعل التقاعد لكن وجودهم ولو بنسبة 7.30 % لا يحرمان آراء هذه الفئة ويجعل للدراسة أهمية ودقة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

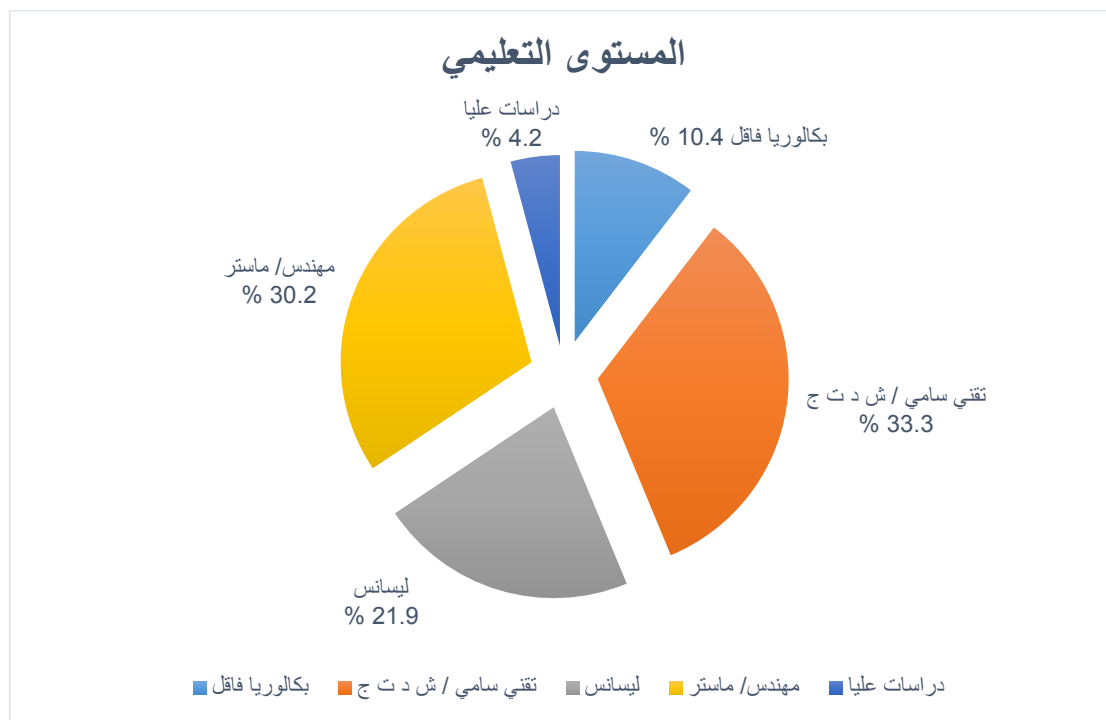
فالجدول الموالي والشكل الذي يليه يمثلان توزيع العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

جدول رقم (2-8) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
10.4	10	بكالوريا فاقل
33.3	32	تقني سامي / ش د ت ج
21.9	21	ليسانس
30.2	29	مهندس / ماستر
4.2	4	دراسات عليا
100.0	96	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2-4) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول (2-8) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي يتبين لنا أن هذا التوزيع مناسباً بين أفراد العينة حيث كان للإطارات الجامعية الحظ الأوفر بما يقارب التسعين بالمئة وهي نسبة ممتازة وتنبؤ عن اهتمام الشركة بمخرجات الجامعة الجزائرية.

5- توزيع أفراد العينة حسب صفة الوظيفة:

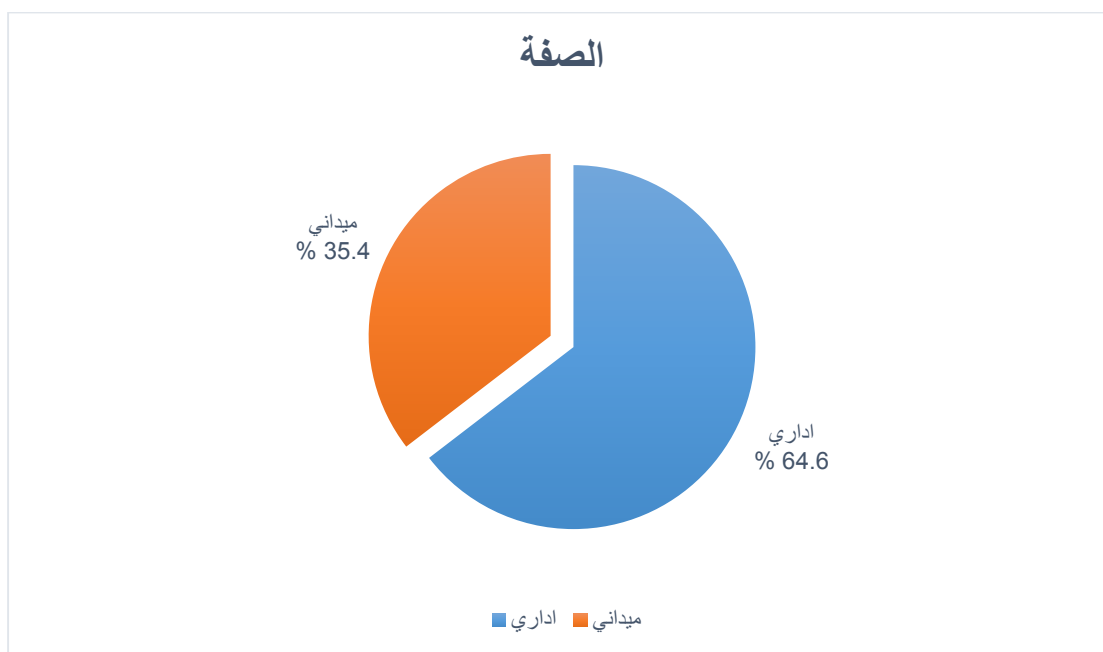
الجدول التالي والشكل الموالي له فيوضح توزيع أفراد العينة حسب الصفة بين إداري وميداني:

جدول رقم (2-9) توزيع العينة حسب الصفة

الصفة	التكرار	النسبة
إداري	62	64.6 %
ميداني	34	35.4 %
المجموع	96	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2-5) توزيع العينة حسب صفة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2 - 9) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة أن ما نسبته 64.6 % وهو ما يمثل 62 فرداً من الإداريين، كما أن ما نسبته 35.4 % بما يمثل 34 فرداً من العينة ميدانيين فوجود نسبة أكبر من الإداريين يعد إيجابياً بالنسبة لدراستنا ذلك أن كثرة احتكاكهم مع بعض يفيد من جانب سلوك المواطنة داخل المنظمة خاصة بعدي الكياسة والروح الرياضية مما يضيفي دقة أكثر على الدراسة.

5- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

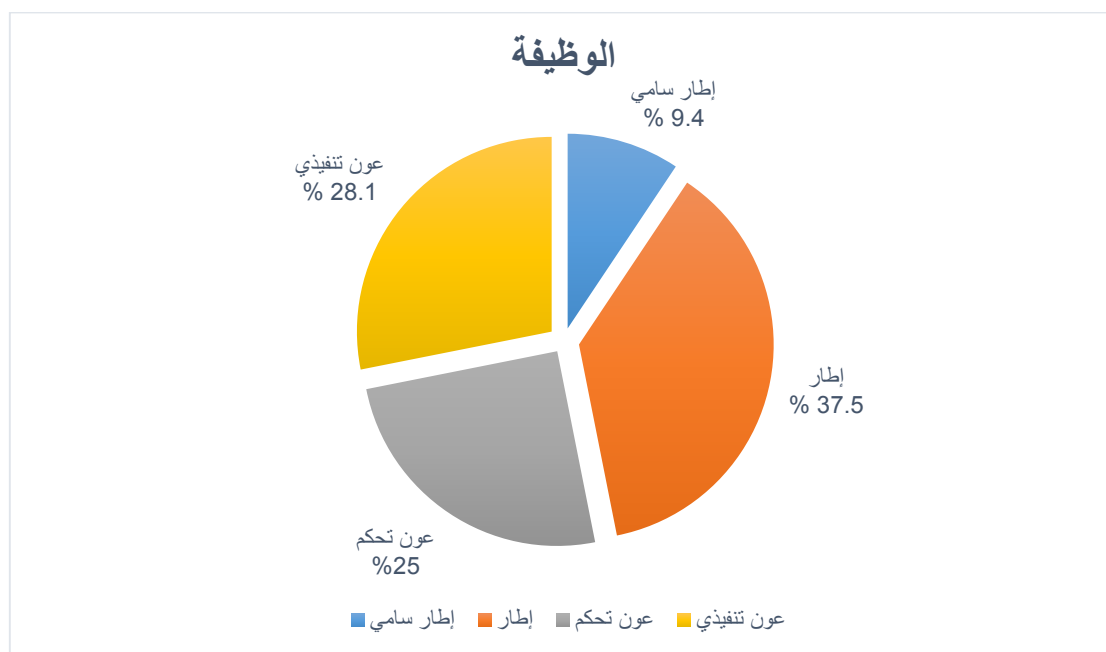
الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (2-10) توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إطار سامي	9	9.4
إطار	36	37.5
عون تحكم	24	25.0
عون تنفيذي	27	28.1
المجموع	96	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2-6) توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة يتضح لنا أن التوزيع حسب الوظيفة توزيعاً متوازناً بين أفراد العينة فيما عدا الإطارات السامون الذين شاركوا بنسبة 9.4 % وهي نسبة جيدة بالنظر إلى عددهم بالمؤسسة، وعموماً التوزيع المتوازن بين أفراد العينة يعطينا نتائج أدق وأقرب إلى الواقع.

6- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

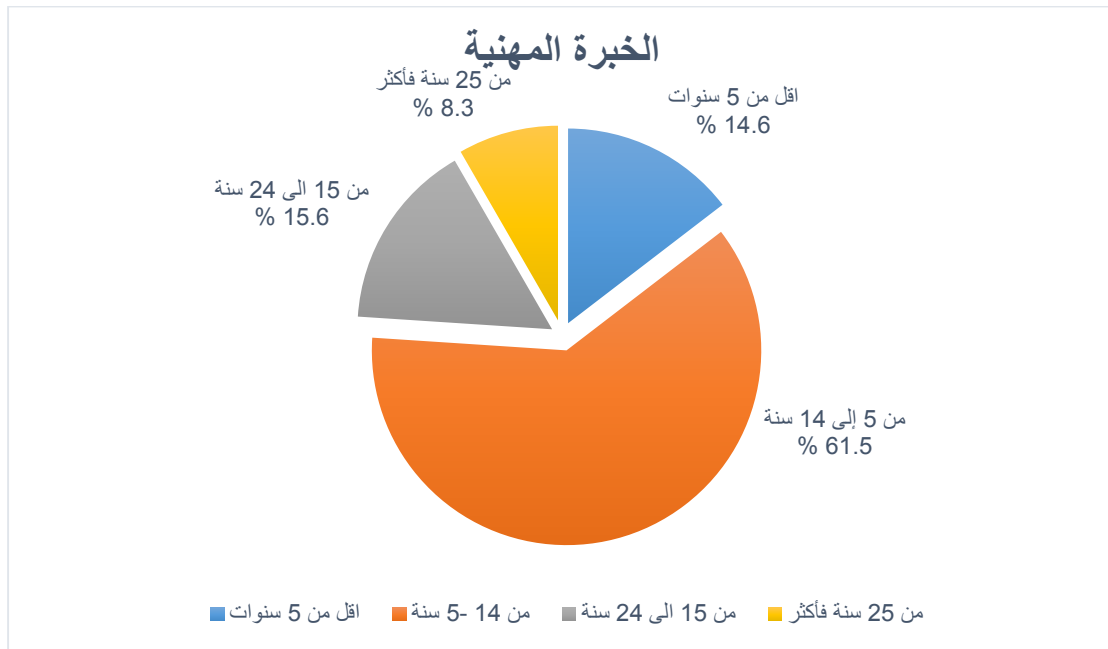
من خلال هذا الجدول نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (2-11): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
14.6	14	أقل من 5 سنوات
61.5	59	من 5-14 سنة
15.6	15	من 15 إلى 24 سنة
8.3	8	من 25 سنة فأكثر
100.0	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2-7) : توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS 25

يمثل الجدول رقم (2-8) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل ما بين 5 إلى 14 سنة بنسبة مئوية 61.5% وهي نسبة مهمة جداً إذ من الممكن أن تفضي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع من ناحية أن هذه الفئة لا تزال في قمة العطاء ولها من الخبرة ما يمكنها من الدقة في التقسيم، تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بين 15 إلى 24 سنة حيث قدرت ب 15.6%، ثم تأتي فئة من هم أقل خبرة إذ لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات بنسبة 14.6% ونلاحظ من هذه المؤشرات السابقة أن العينة الغالبة هي الفئة الثانية أي أصحاب العقد الثاني والثالث من العمر فهي فئة شابة التي لم تتجاوز خبرتهم المهنية 14 سنة، وهذا لتفاعل الشباب مع هذا النوع من الأعمال البحثية، ثم تليها الأفراد الذين خبرتهم من 15 إلى 24 سنة ثم أولئك الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة:

1- عرض نتائج محور العدالة التنظيمية:

بعد قيامنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية، سنقوم باستخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة بالاعتماد على الجداول التالية:

1-1- استجابات العينة حول فقرات بعد العدالة التوزيعية:

العبارات من رقم (1) إلى رقم (7) تقيس بعد العدالة التوزيعية، ونعرض استجابات العينة لها كما يلي:

الجدول رقم (2-12): استجابات أفراد عينة الدراسة حول العدالة التوزيعية.

الرقم	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	يتناسب راتبك الشهري مع مجهوداتك المبذولة.	3.38	1.07	محايد
2	تقدم المؤسسة مكافآت مناسبة على المجهود الإضافي.	2.59	1.10	غير موافق
3	ترى ان أعباء العمل موزعة بصورة عادلة بين الموظفين.	2.31	1.12	غير موافق
4	راتبك الشهري مماثل لرواتب المشايخين لك في الجهود.	3.01	1.09	محايد
5	يتناسب الراتب مع المؤهلات العملية للموظفين.	3.17	1.09	محايد
6	الترقية الوظيفية مفتوحة للجميع وبصورة عادلة.	2.20	1.11	غير موافق
7	هناك عدالة في سلم الرواتب في مؤسستكم.	2.64	1.21	غير موافق
	المجموع	2.7560	0.68525	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجدول أعلاه، فإن أغلبية إجابات العينة كانت ما بين محايدة وغير موافق بمتوسط حسابي لمجموع عيارات هذا البعد بلغ 2.7560 وانحراف معياري قدر بـ 0.68525 حيث أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى فئة المحايد من سلم ليكارت الخماسي (من 2.60 إلى 3.39) لذا فإن الاتجاه العام لفقرات العدالة التوزيعية محايداً.

2-1 استجابات العينة حول فقرات بعد العدالة الاجرائية:

العبارات من رقم (8) إلى رقم (13) تقيس بعد العدالة الاجرائية، ونعرض استجابات العينة لها كما يلي:

الجدول (2-13) استجابات العينة حول فقرات بعد العدالة الاجرائية

الرقم	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
8	يتم تطبيق القرارات على جميع الموظفين دون استثناء.	2.63	1.145	محايد
9	يبنى القرار الخاص بالموظفين على معلومات دقيقة.	2.78	1.028	محايد
10	يقدم لك المدير توضيحات كافية عن القرار الخاص بك.	2.90	1.081	محايد
11	يناقش مسؤولك مع الموظفين مختلف القرارات قبل اتخاذها.	2.76	1.122	محايد
12	يتبنى المدير الأفكار والآراء الناجمة عن مناقشة القرارات التي تخصكم.	2.94	1.064	محايد
13	تبنى القرارات على قاعدة عدم التحيز لأحد.	2.76	1.140	محايد
	المجموع	2.7934	0.87984	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجدول أعلاه، فإن كل إجابات العينة كانت محايدة بمتوسط حسابي لمجموع عيارات هذا البعد بلغ 2.7934 وانحراف معياري قدر بـ 0.87984 حيث أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى فئة المحايد من سلم ليكرت الخماسي (من 2.60 إلى 3.39) لذا فإن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة على فقرات بعد العدالة الإجرائية كان محايداً.

3-1 استجابات العينة حول فقرات بعد العدالة التعاملية:

فالعبارات من رقم (14) إلى رقم (19) من الاستبيان تقيس بعد العدالة التعاملية، ونعرض استجابات العينة لها كما يلي:

الجدول رقم (2-14) استجابات العينة حول فقرات بعد العدالة التعاملية

الرقم	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
14	سلوكياتك الاجتماعية مع زملاء العمل جيدة.	4.01	0.935	موافق
15	تسود روح الفريق والتعاون بين الموظفين بالمؤسسة.	3.77	0.957	موافق
16	يمتاز مسؤولك المباشر بالصدق والصراحة فيما يخص العمل.	3.45	1.128	موافق
17	يتفهم المدير ظروفك الخاصة.	3.38	1.172	محايد
18	يتمتع المدير بسعة الصدر ويسمح بالحوار والمناقشة.	3.49	1.076	موافق
19	تتقبل وتتفهم الإجراءات المطبقة عليك حين تعرف أسباب اتخاذها.	3.69	0.977	موافق
	المجموع	3.6302	0.75207	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجدول أعلاه، فإن كل إجابات العينة كانت موافقة بمتوسط حسابي لمجموع عيارات هذا البعد بلغ 3.6302 وانحراف معياري قدر بـ 0.75207 حيث أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى فئة الموافق من سلم ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) لذا فإن الاتجاه العام لفقرات بعد العدالة التعاملية موافقاً.

2- عرض نتائج محور سلوك المواطنة التنظيمية:

2-1 استجابات العينة حول فقرات بعد الايثار:

بالنسبة للعبارات من رقم (20) إلى رقم (23) هي التي تقيس لنا بعد الايثار، وبعد تفحص استجابات أفراد العينة جمعناها في الجدول التالي:

الجدول (2-15) استجابات العينة حول فقرات بعد الايثار

الرقم	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
20	تساعد زملائك حين تكون لديهم أعباء كثيرة أو تنوب عليهم حين يغيبون ودون انتظار مقابل.	4.04	0.807	موافق
21	تقوم بمساعدة الموظفين الجدد للتأقلم مع أجواء العمل.	4.18	0.725	موافق
22	تقوم بتقديم المصلحة العامة للمؤسسة عن مصلحتك الشخصية.	3.81	0.825	موافق
23	تتعاون مع المدير المباشر لأداء أعماله على أكمل وجه.	3.73	0.968	موافق
	المجموع	3.9401	0.67253	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجدول أعلاه، فإن كل إجابات العينة كانت موافقة بمتوسط حسابي لمجموع عبارات هذا البعد بلغ 3.9401 وانحراف معياري قدر بـ 0.67253 حيث أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى فئة الموافق من سلم ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) لذا فإن الاتجاه العام لفقرات بعد الإيثار موافقا.

2-2 استجابات العينة حول فقرات بعد وعي الضمير:

العبارات من رقم (24) إلى رقم (27) تقيس بعد وعي الضمير، ونعرض استجابات العينة لها كما يلي:

الجدول (2-16) استجابات العينة حول فقرات بعد وعي الضمير

الرقم	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
24	تتقبل الاستمرار في العمل إلى ما بعد الدوام عند الحاجة.	3.92	0.959	موافق
25	تحافظ على الأجهزة والمعدات الموجودة في مكان العمل.	4.29	0.664	موافق جدا
26	تلتزم بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	3.91	0.907	موافق
27	تقوم بجميع ما كلفت به بإتقان وإخلاص.	4.24	0.692	موافق جدا
	المجموع	4.0885	0.62931	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجدول أعلاه، فإن كل إجابات العينة كانت ما بين موافقة وموافقة جدا بمتوسط حسابي لمجموع عبارات هذا البعد بلغ 4.0885 وانحراف معياري قدر بـ 0.62931 حيث أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى فئة الموافق من سلم ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) لذا فإن الاتجاه العام لفقرات بعد وعي الضمير موافقا.

2- 3 استجابات العينة حول فقرات بعد الروح الرياضية:

العبارات من رقم (28) إلى رقم (31) تقيس بعد الروح الرياضية، ونعرض استجابات العينة لها كما يلي:

الجدول (2-17) استجابات العينة حول فقرات بعد الروح الرياضية

الرقم	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
28	تقوم بجميع واجباتك دون تدمير أو شكوى.	3.86	0.925	موافق
29	تتفهم قرار المدير حين لا يأخذ باقتراحاتك.	3.68	0.827	موافق
30	تركز على السلوكيات الإيجابية للموظفين أكثر من السلوكيات السلبية.	3.90	0.761	موافق
31	تتقبل النقد البناء بسعة صدر.	4.09	0.682	موافق
	المجموع	3.8828	0.63345	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجدول أعلاه، فإن كل إجابات العينة كانت ما بين موافقة بمتوسط حسابي لمجموع عبارات هذا البعد بلغ 3.8828 وانحراف معياري قدر بـ 0.63345 حيث أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى فئة الموافق من سلم ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19) لذا فإن الاتجاه العام لفقرات بعد الروح الرياضية موافقاً.

2- 4 استجابات العينة حول فقرات بعد السلوك الحضاري:

العبارات من رقم (32) إلى رقم (35) تقيس بعد السلوك الحضاري، ونعرض استجابات العينة لها كما يلي:

الجدول (2-18) استجابات العينة حول فقرات بعد السلوك الحضاري

الرقم	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
32	تفتخر بانتمائك للمؤسسة.	4.22	0.823	موافق جداً
33	تحرص على تحسين صورة وسمعة المؤسسة أمام الآخرين.	4.23	0.703	موافق جداً
34	تقوم بتقديم الاقتراحات والأفكار التي تحسن من أداء المؤسسة مستقبلاً.	4.09	0.755	موافق
35	تتابع كل ما يخص العمل أو المؤسسة من أنشطة أو إعلانات وأخبار.	3.83	0.854	موافق
	المجموع	4.0937	0.61478	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجدول أعلاه، فإن كل إجابات العينة كانت ما بين موافقة وموافقة جداً بمتوسط حسابي لمجموع عبارات هذا البعد بلغ 4.0937 وانحراف معياري قدر بـ 0.61478 حيث أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى فئة الموافق من سلم ليكارت (من 3.40 إلى 4.19) لذا فالإتجاه العام لفقرات بعد السلوك الحضاري موافقاً .

2-5 استجابات العينة حول فقرات بعد الكياسة:

العبارات من رقم (36) إلى رقم (39) تقيس بعد الكياسة، ونعرض استجابات العينة لها كما يلي:

الجدول (2-19) استجابات العينة حول فقرات بعد الكياسة

الرقم	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
36	تتعامل بلطف مع زملائك في العمل.	4.27	0.657	موافق جدا
37	تبتعد عن التدخل في خصوصيات زملاء العمل.	4.30	0.651	موافق جدا
38	تحتزم رغبات الآخرين.	4.28	0.610	موافق جدا
39	تدعم زملائك معنويا في الظروف الصعبة.	4.32	0.607	موافق جدا
	المجموع	4.2943	518090.	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجدول أعلاه، فإن كل إجابات العينة كانت ما بين موافقة جدا بمتوسط حسابي لمجموع عبارات هذا البعد بلغ 4.2943 وانحراف معياري قدر بـ 0.51809 حيث أن المتوسط الحسابي ينتمي إلى فئة الموافق من سلم ليكارت الخماسي (من 4.20 الى 5.00) لذا فإن الاتجاه العام لفقرات بعد الكياسة موافق جدا.

المطلب الثالث: عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان، نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية 0.05 اعتمادا على مخرجات spss.25. ومن خلال معرفة معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع سلوك المواطن التنظيمية.

جدول رقم (2-20) معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع

سلوك المواطن التنظيمية	الابعاد المؤثرة على سلوك المواطن التنظيمية			
	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التعاملية	
العدالة التوزيعية	-0.27	**0.506	**0.331	
العدالة الإجرائية	0.128	1	**0.637	
العدالة التعاملية	**0.421	**0.637	1	

** يعني دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 فقط مع بعد العدالة التعاملية حيث كانت النتيجة 0.421 وتدلل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل في بعده العدالة التعاملية والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.

من جانب آخر فيما يخص معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها كلها دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 وتدلل على وجود علاقات ارتباط طردية قوية فيما بينها إلا العلاقة المتوسطة بين العدالة التوزيعية والتعاملية.

وبعد حساب معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، قمنا باختبار جودة تأثير العلاقة باستخدام اختبار F ثم حساب النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل في التغيير الحاصل في سلوك المواطنة كمتغير تابع، وذلك باستخدام R^2 ، ثم تم التأكد من معنوية تأثير هذه الأبعاد باستخدام T.Test. وفيما يلي سنقوم باختبار فروض الدراسة.

1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 5% في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي.

الجدول (21-2) اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	اختبار تأثير T Test	معامل التحديد R2	اختبار جودة النموذج F- Test	درجة سلوك المواطنة التنظيمية	
Y=0.174X+3.531 Y: درجة التأثير في سلوك المواطنة X: العدالة التنظيمية البعد المؤثر	2.041	0.042	4.166	0.206	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

بالنظر في الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 على وجود ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز المديرية الولائية بالوادي، وإن كانت ضعيفة، حيث كان معامل الارتباط 0.206 وهو دال إحصائية على وجود علاقة ارتباطية طردية تبين أنه كلما ازدادت

العدالة التنظيمية ازداد سلوك المواطنة، وكلما انخفضت انخفاض السلوك تبعاً لذلك وبالتالي يمكن قبول الفرض الثالث : تؤثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز المديرية الولائية بالوادي.

وكانت قيمة اختبار $F = 4.166$ دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وصحة الاعتماد على نتائج النموذج دون أخطاء، كما تشير قيمة $R^2 : 0.042$ إلى أن العدالة التنظيمية تفسر التغير في درجة سلوك المواطنة بنسبة 04.20 % تقريباً وهي نسبة ضعيفة جداً وتبقى النسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى.

وتشير قيمة T إلى أن تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة بالمؤسسة لا يمكن أن يصل إلى الصفر بمعنى أن لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية.

أما بالنسبة لنموذج العلاقة الذي يمكن من خلاله التنبؤ بدرجة سلوك المواطنة في المستقبل فيبين أن كل تغيير بوحدة 0.174 في العدالة التنظيمية يزيد بمقدار وحدة واحدة في سلوك المواطنة التنظيمية.

ويتضح مما سبق أنه رغم الضعف الشديد في علاقة التأثير الطردية والإيجابية الموجودة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والناجمة عن إحساس موظفي الشركة بالمساواة والانصاف فيما يتعلق بعدالة في الإجراءات أو التوزيع أو التعامل يولد لديه شعور بالمسؤولية تجاه شركته يدفعه لبذل مجهودات إضافية حتى خارج مجال التوصيف الوظيفي وبالتالي الانخراط في الكثير من الأعمال التطوعية وهو ما نسميه بسلوك المواطنة التنظيمية، وبهذا تكون القيادة قد نجحت في تفعيل أفرادها وتقدمت خطوات نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

في حين يبقى عليها معرفة العوامل الأخرى المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية والتي فاقت نسبتها 95 % لأنه لا يمكن تفسير هذا المستوى المرتفع من سلوك المواطنة إلى وجود العدالة التنظيمية فقط بل إلى وجود متغيرات أخرى قد تكون وسيطية.

2- الفرضيات الفرعية

1-2 الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول (2-22) اختبار الفرضية الفرعية الاولى

النموذج	اختبار التأثير T Test	معامل التحديد R2	اختبار جودة النموذج F-Test	درجة سلوك المواطنة التنظيمية	
	18.242	0.001	0.067	0.027	العدالة التوزيعية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

بالنظر في الجدول أعلاه يتضح الاتي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 على وجود ارتباط بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز المديرية الولائية بالوادي، حيث كان معامل الارتباط 0.027 وهو غير دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية طردية تبين أنه كلما ازدادت العدالة التوزيعية ازداد سلوك المواطنة، وكلما انخفضت السلوك تبعاً لذلك وبالتالي لا يمكن قبول الفرض الأول: تؤثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز المديرية الولائية بالوادي. وإن الكثير من الدراسات السابقة اشارت إلى النتيجة نفسها فقد يكون ذلك راجع إلى:

- عدم وجود عدالة توزيعية فعلياً؛
- عدم إدراك للعدالة التوزيعية من طرف الموظفين؛
- الحاجة إلى وجود متغير وسيط يفاعل تأثير العدالة التوزيعية على المتغير التابع.

2-2 الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول (2-23) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	اختبار التأثير T Test	معامل التحديد R2	اختبار جودة النموذج F-Test	درجة سلوك المواطنة التنظيمية	
	1.256	0.016	1.577	0.128	العدالة الإجرائية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

بالنظر في الجدول أعلاه يتضح الاتي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 على وجود ارتباط بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز المديرية الولائية بالوادي ، حيث كان معامل الارتباط 0.128 وهو غير دال إحصائياً على وجود علاقة ارتباطية طردية تبين أنه كلما ازدادت العدالة

الاجرائية ازيد سلوك المواطنة ، وكلما انخفضت انخفاض السلوك تبعا لذلك وبالتالي لا يمكن قبول الفرض الأول :
تؤثر العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز المديرية الولائية بالوادي.

فعدم وجود علاقة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة قد يكون ناتجا عن:

- عدم وجود عدالة فعلية في الإجراءات.
- عدم إدراك لعدالة الإجراءات من طرف الموظفين
- الحاجة إلى وجود متغير وسيط يفعل تأثير عدالة الإجراءات على المتغير التابع

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي عند مستوى الدلالة 5%.

الجدول (2-24) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	اختبار التأثير T Test	معامل التحديد R2	اختبار جودة النموذج F- Test	درجة سلوك المواطنة التنظيمية	
$Y=0.296X+2.986$ Y: درجة التأثير في سلوك المواطنة X : العدالة التعاملية البعد المؤثر	4.504	0.177	20.284	0.421	العدالة التعاملية

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

بالنظر في الجدول أعلاه يتضح انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 على وجود ارتباط بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز المديرية الولائية بالوادي، حيث كان معامل الارتباط 0.421 وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية طردية تبين أنه كلما ازدادت العدالة التعاملية ازيد سلوك المواطنة، وكلما انخفضت انخفاض السلوك تبعا لذلك وبالتالي يمكن قبول الفرض الثالث: تؤثر العدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز المديرية الولائية بالوادي.

وكانت قيمة اختبار F 20.284 دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على جودة نموذج العلاقة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية، وصحة الاعتماد على نتائج النموذج دون أخطاء، كما تشير قيمة R^2 : 0.177 إلى أن العدالة التعاملية تفسر التغير في درجة سلوك المواطنة بنسبة 17.70 % تقريبا وتبقى النسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى.

وتشير قيمة T إلى أن تأثير العدالة التعاملية على سلوك المواطنة بالمؤسسة لا يمكن أن يصل إلى الصفر بمعنى أن لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية.

أما بالنسبة لنموذج العلاقة الذي يمكن من خلاله التنبؤ بدرجة سلوك المواطنة فبالمستقبل فيبين أن كل تغيير ب 0.296 وحدة في العدالة التعاملية يزيد بمقدار وحدة واحدة في سلوك المواطنة التنظيمية. من جهة أخرى

ومن خلال نسبة 17.70 % من العدالة التعاملية المفسرة للتغيير في سلوك المواطنة التنظيمية يتضح لنا أن العدالة التفاعلية هي البعد الوحيد الذي يرتبط بعلاقة مع سلوك المواطنة من دون الابعاد الأخرى للعدالة التنظيمية وهذا يتفق مع دراسة رابح الله التي تقول بأن عدالة التعاملات هي أفضل مجال للتنبؤ بممارسة سلوك العدالة التنظيمية، كما اتفقت مع دراسة FARAHBOD and al أن العلاقة المباشرة تكون فقط لبعد العدالة التعاملات مع سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يكون هذا كله نتاج العلاقات الجيدة والملموسة عبر الزمن بينما لا ترتبط توقعات الموظفين بالإدارة في ما يخص العوائد والإجراءات لأنها محددة مسبقا.

مما سبق يبدو أن مؤسسة سونلغاز بالوادي تدعم العدالة التنظيمية ولكن ليس بالفاعلية اللازمة وذات المستويات العالية، خاصة ضرورة تفعيل بعدي العدالة التوزيعية والإجرائية للعدالة التنظيمية حتى يكون لها أثر إيجابي ومرتفع على سلوك المواطنة التنظيمية هذا من جهة، أو قد يكون أنه ليس هناك شعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها لدى الموظفين بالقدر الكافي، مما أدى إلى انخفاض مستواها لديهم.

4-2 الفرضية الجزئية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصفة، الوظيفة، الخبرة) عند مستوى معنوية 05%.

5-1 اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير) بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز المديرية الولائية بالوادي تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار، T-Test (كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم (2- 25) نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

اختبار F		الاناث		الذكور		
القيمة	المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.290	1.132	0.4598	4.25	0.53302	4.0426	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجداول رقم (2- 24) لنتائج اختبار لنتائج اختبار ANOVA لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز المديرية الولائية بالوادي تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن مستوى (Sig=0.290) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ويبدو أن المبادرة إلى القيام بممارسة سلوكيات إضافية لم يقتصر على الذكور فقط إنما تعداه إلى الإناث في الشركة محل الدراسة، فقد يكون ذلك لإثبات وجودهن خاصة وأنهن قلة أو لتأثير المناخ العام الذي يطغى فيه عدد الذكور.

5-2 اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن:

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز المديرية الولائية بالوادي تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (T-Test) (كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2- 26) نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر

اختبار F		من 50 فأكثر		من 41 إلى 49		من 31 إلى 40 سنة		من 20 إلى 30		
القيمة	المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.297	1.247	0.49305	3.8643	0.5204	3.946	0.53751	4.1464	0.49181	4.0000	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجداول رقم (2-26) لنتائج اختبار ANOVA لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير) بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز المديرية الولائية بالوادي تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05. حيث أن مستوى الدلالة (Sig=0.297) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن، أي وجود تجانس بين الفئات العمرية في تصوراتهم.

باستقراء الجدول أعلاه يظهر أن موظفي الشركة قد وصلوا إلى درجة من الوعي تدفعهم إلى تبني مثل هذه السلوكيات الإيجابية والتطوعية.

3-5 اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير) بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز المديرية الولائية بالوادي تُعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار، T-Test (كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2 - 27) نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	.25364	4.0100	بكالوريا فاقل
	.36978	3.9938	تقني سامي / ش د ت ج
	.77663	4.1405	ليسانس
	.53484	4.0862	مهندس /ماستر
	.65701	4.1000	دراسات عليا
0.285	القيمة		إختبار F
0.887	المعنوية		

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة لسلوك المواطنة التنظيمية 0.887 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغير الشخصي (المستوى التعليمي).

ويتبين مما سبق أن موظفو الشركة بكل مستوياتهم العلمية لهم من الفهم والادراك ما يجعلهم يقدمون أكثر مما ينتظرون من المؤسسة لدرجة يمكن أن نقول أن العمل التطوعي أصبح عندهم ثقافة.

4-5 اختبار الفروق بالنسبة لمتغير صفة الوظيفة:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز المديرية الولائية بالوادي تُعزى لمتغير صفة الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار، T-Test (كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2- 28) نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير صفة الوظيفة.

اختبار F		ميداني		إداري		
القيمة	المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.219	0.641	0.46135	4.0941	0.56435	4.0411	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

من خلال الجداول رقم (2- 28) لنتائج اختبار لنتائج اختبار ANOVA لوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز المديرية الولائية بالوادي تُعزى لمتغير نوع الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة (Sig=0.641) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد العينة حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير صفة الوظيفة.

فهذا يعني أنه لا فرق بين أن تكون إداريا أو ميدانيا حتى تمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية.

5-5 اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الوظيفة:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز المديرية الولائية بالوادي تُعزى لمتغير الوظيفة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية كذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المستجوبين، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-29) نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة

	إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذي		اختبار F	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية
سلوك المواطنة التنظيمية	4.2056	0.38360	4.0194	0.66012	4.0625	0.44557	4.0630	0.45013	0.292	0.831

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة لسلوك المواطنة التنظيمية 0.831 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغير الشخصي (الوظيفة). فالموظفون بجميع رتبهم يدركون أن وظائفهم لا تقف عند الحدود الرسمية المدونة في عقود العمل بل الأمر يتعدى إلى ما هو أكبر من ذلك، مما يحتاج إليه زملاء العمل والمؤسسة عموماً.

6-5 اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز المديرية الولائية بالوادي تُعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية كذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين تصورات المستجوبين، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (رقم 2-30) نتائج تحليل التباين الأحادي لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة.

اختبار F		أكثر من 25 سنة		من 15 إلى 24 سنة		من 5 إلى 14 سنة		أقل من 5 سنوات		
القيمة	المنعوية	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
0.184	1.645	0.73384	3.6688	0.34365	4.1167	0.55761	4.0864	0.36225	4.1107	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS.25)

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة لسلوك المواطنة التنظيمية 0.184 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للخبرة المهنية.

مما يعني أن سنوات الخبرة ليس لها علاقة بسلوك الموظفين بالشركة ففعله لسلوك إضافي لا يعني أنه لم يحدد مهامه بدقة، وعندما يحددها يخفض من هذه السلوكيات، بل إن أفعاله نابعة من تلقاء نفسه سواء في سنواته الأولى أو ما قبل سن التقاعد.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة على إشكالية البحث ميدانيا من خلال الاستبيان الذي وزع على أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، وتحليله باستعمال جملة من الاساليب الاحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري تحليل التباين الأحادي، الارتباط بين متغيرات الدراسة)، وعرفنا واقع العدالة التنظيمية في الميدان، ومدى تأثير أبعادها الثلاث التوزيعية، الإجرائية و التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد توصلنا بعد معرفة الاتجاه العام واختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات من أهمها أنها كشفت عن وجود أثر للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال بعد العدالة التعاملية، أما البعدين الآخرين (التوزيعية، الإجرائية) فليس لهما أثر على سلوك المواطنة التنظيمية .

وما يمكن استخلاصه من الدراسة وجود مستوى عال من سلوك المواطنة التنظيمية في حين أن تأثير العدالة التنظيمية عليه كان ضعيفا، رغم عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة، تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

الخاتمة العامة

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الولائية بالوادي، حيث كان للدراسة جانبان فأحدهما نظري والآخر تطبيقي ميداني قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في:

هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند

مستوى معنوية 5% في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الولائية بالوادي؟

حيث تمت الإجابة عليها من خلال الدراسة الوصفية لمتغيرات أفراد العينة واختبار الفرضية الرئيسية القائلة بأنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 5% في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي " والفرضيات الفرعية المطروحة، بما في ذلك معرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة وملاحظة مدى وجود فروق بين إجاباتهم تعزى إلى المتغيرات الشخصية، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نبينها فيما يلي:

✓ نتائج الدراسة :

أ-النتائج النظرية:

- توجد أهمية بالغة للعدالة التنظيمية خاصة بأبعادها الثلاث التوزيعية، الإجرائية والتعاملية ودورها في تعزيز العديد من السلوكيات داخل المنظمة.
- إدراك الفرد للعدالة التنظيمية عامل جد مهم داخل المنظمة لإثبات وجودها من عدمه.
- العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة هي سلوكيات ليست بالمستحيل وجودها بالمؤسسة بل يمكن تعلمها والتدريب عليها داخل المنظمة
- توجد علاقة وثيقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية، فإذا إدراك الموظف ان هناك عدالة في توزيع المخرجات فعندها لا بد من أن يشعر مسبقا بعدالة الاجراءات التي اتبعت في توزيع تلك المخرجات.
- يغلب على العدالة التعاملية الطابع الإنساني في حين يغلب على العدالة التوزيعية والاجرائية تحديد القواعد المسبقة.

ب-النتائج التطبيقية.

من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باستجابات أفراد العينة على مختلف متغيرات الدراسة، يمكن أن نلخصها في:

- العلاقات بين المسؤولين بالشركة وباقي الموظفين مقبولة.
- أظهرت نتائج الدراسة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمكوناته المختلفة لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الولائية بالوادي مرتفع وقد جاء سلوك الكياسة في الترتيب الأول تلاه السلوك الحضاري، ومن ثم سلوك وعي الضمير وجاء سلوك الإيثار رابعاً أما سلوك الروح الرياضية فد جاء في الترتيب الأخير، وهذا يعني أن أفراد العينة المستطلعة لديهم ارتباط وإيمان راسخ تجاه مؤسساتهم، كما يؤثر ذلك على حالة الانسجام والتعاون وتحمل المسؤولية التي يتمتعون بها موظفو الشركة.
- مستوى إدراك العدالة التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الولائية بالوادي ضعيف.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ضعيف للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الشركة محل الدراسة وقد يكون ذلك ناجم عن عدم إدراك أفراد العينة للعدالة خاصة في البعدين التوزيعية والإجرائية أو بسبب أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتفاوت تبعاً للمواقف أو الظروف السائدة داخل أو خارج المنظمة، فيكون غياب أو ضعف وصول المعلومة إلى الموظفين أثر كبير في تشكل تصوراتهم تجاه العدالة التنظيمية.
- لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الولائية بالوادي.
- لا يوجد أثر للعدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الولائية بالوادي.
- يوجد أثر متوسط للعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمديرية الولائية بالوادي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصفة، الوظيفة، الخبرة) عند مستوى معنوية 05%.

✓ التوصيات:

من خلال ما توصلنا إليه في دراستنا هذه بسرنا أن نضع هذه التوصيات عساها ترفع من مستوى العدالة التنظيمية وتعزز من سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة، والتي نذكر منها:

- ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) بما يضمن العدل والمساواة بين العاملين ويرفع من درجة ولائهم تجاه المؤسسة، وتحقيق أهدافهم وطموحاتهم مما ينعكس ذلك في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- التأكيد على ضرورة إعلام الموظفين بكل الإجراءات والأنشطة التي تخص كل أبعاد العدالة التنظيمية وخاصة بعدي العدالة، التوزيعية والاجرائية.
- القيام بعمليات تحسيس بأهمية العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
- قياس رضا العاملين على مستوى المكافآت والأجور والعلاوات التي يحصل عليها أفراد المؤسسة.
- تعديل وإعادة النظر في نظام الترقية والخوافز والرواتب بما يحقق عدالة أكبر بين العاملين.
- إيجاد مناخ تنظيمي أو بيئة عمل جيدة بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية معززة ومشجعة على إدراك العدالة التنظيمية.
- المراجعة المستمرة لأبعاد العدالة التنظيمية لتعزيز جوانبها الإيجابية ومعالجة جوانبها السلبية، باعتبار العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.
- ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين.
- ضرورة تحرى العدالة والموضوعية في التعامل مع الأفراد سواء في الأجور والمكافآت المادية أو المزايا والخدمات الاجتماعية والمعنوية.
- ضرورة بناء العلاقات فيما بين المسؤولين والأفراد على الثقة والصراحة وإتاحة الفرصة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية بينهم.
- إيجاد مناخ ملائم يساعد في المحافظة على المستوى المرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك عن طريق الاهتمام بنظام تقييم الاداء ومنح الحوافز التشجيعية للأفراد.

✓ آفاق الدراسة:

ومن منطلق أن العلم ممدود وليس محدوداً نستطيع أن نضع بين أيدي الباحثين آفاقاً أخرى للبحث من خلال ما توصلنا إليه في دراستنا هذه إن على مستوى المؤسسة محل الدراسة أو على مستوى أحد متغيرات البحث:

- البحث في كيفية إدراك وتفعيل وتعزيز العدالة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي

- دراسة العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة بمؤسسة سونلغاز الوادي.
- دراسة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بإضافة دور الوسيط كالثقة التنظيمية أو الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1-1 الكتب:

- 1- العطوي جودت. الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة، عمان، 2010.
- 2- رفاعي رجب، حسنين محمد، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع و أساليب إدارته (دراسة ميدانية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- 3- زايد عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 4- محمد الصيرفي، الحاسوب والإحصاء الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
- 5- محمد درة عمر، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

2-1 الرسائل والاطروحات:

- 1- أبو جاسر صابرين مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- 2- أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة "دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
- 3- البدراني حمد بن سليمان، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2010.
- 4- البوق ليلى محمد سالم، إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.

- 5- الرشيدى أمل شباب حمدي، مستوى ممارسات مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
- 6- الزهراني محمد بن عبد الله بن سعيد، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة (من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، لسعودية، 1428.
- 7- القحطاني سند بن نهار، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين (من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 1434.
- 8- رفاه عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 9- سعيدة شيخ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة)، رسالة ماجستير في علوم التيسير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة الجزائر، 2015.
- 10- صبري قادر محمد، العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل، متطلبات شهادة الدبلوم العالي / إدارة مستشفيات، جامعة الموصل، العراق، 2009.
- 11- عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، كلية الاقتصاد والإدارة، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
- 12- عسيري احمد بن محمد سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بمستويات ضغوط العمل. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.
- 13- محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، جامعة الازهر، غزة، 2016.
- 14- محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

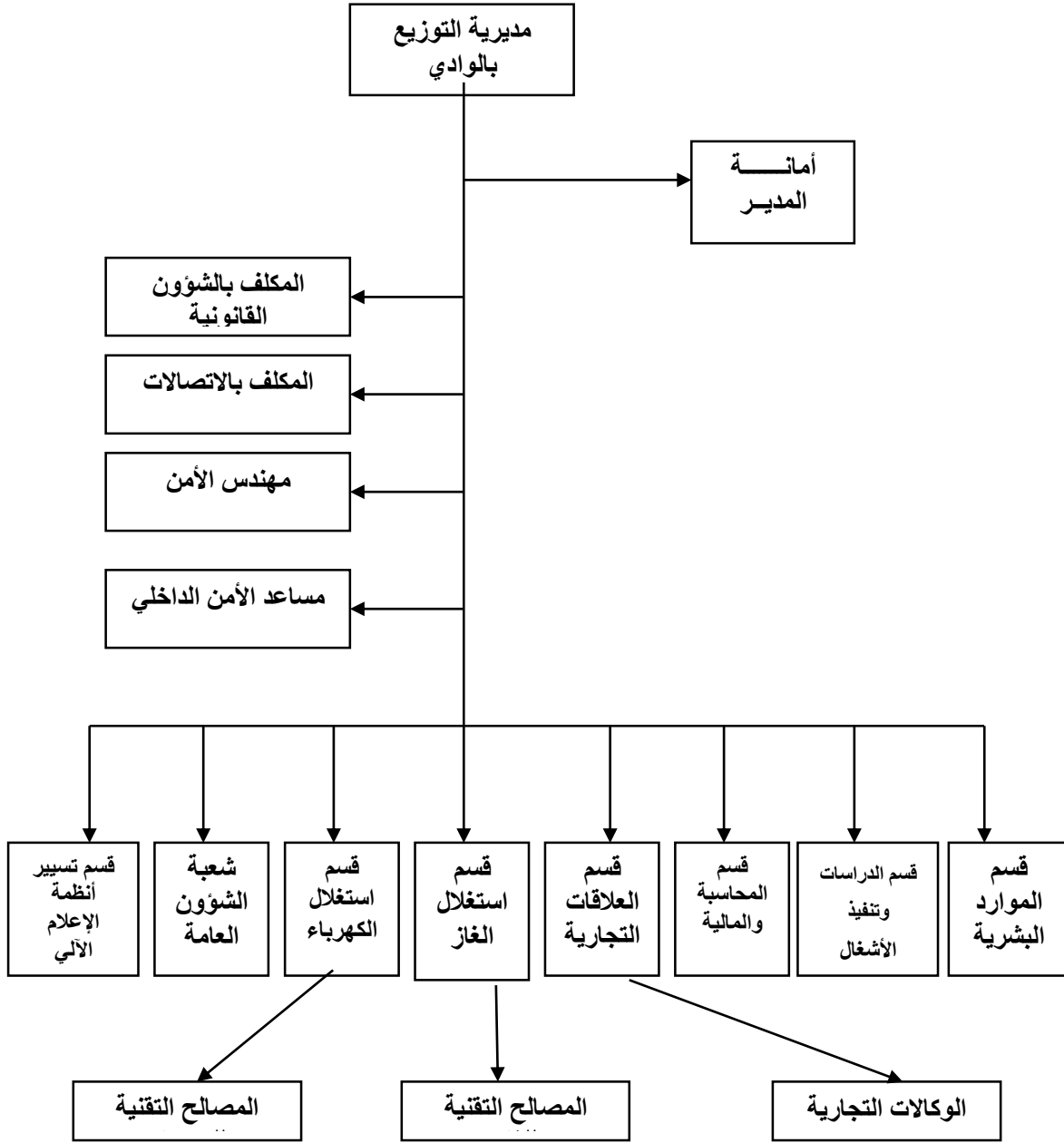
- 15- معمري حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 16- نصار علي حبيب، دراسة تأثير التمكين في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في دائرة صحة المثنى، جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات، غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2012.

4-1 الدوريات والمجلات

- 1- الترهوني رمضان سعد كريم وبحيح خديجة أحمد عثمان، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، جامعة بنغازي، ليبيا، العدد 4، 2016.
- 2- الدراجي سلام سعد سريح، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسيط الرضا الوظيفي (بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العامين)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، 2016.
- 3- آل زاهر علي ناصر شتوي، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، مجلة العلمية لجامعة فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، السعودية، المجلد 12، العدد 1، 2011.
- 4- بندر أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012.
- 5- بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، 2017.
- 6- حنيش صلاح الدين، الباوي محمد، بن علي عبد الرزاق، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 19، العدد 01، 2019.
- 7- داسه مصطفى وشبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة فسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 8، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.
- 8- عبد الله أنيس أحمد، فليح حكمت محمد، أحمد حميد أنور، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 4، العدد 12، 2008.
- 9- عيشوش عثمان، دغمان بوبكر الصديق، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة -2، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 25، مارس 2018.

- 10- قهيري فاطنة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، *مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة*، المجلد 3، العدد 1، 2020.
- 11- نواف موسى شطناوي، ربما محمود العقلة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك فيها وسبل تحسينها، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد 14، العدد 4، 2013.
- 2 المراجع باللغة الأجنبية**
- 1-Baldwin Susanna, **Organizational Justice. Copyright Institute for Employment Studies**, University of Sussex Campus, Falmer, Brighton BN1 9RF, UK, 2006.
- 2-Kulik C., **Justice in the work place: From theory to practice. Administrative Science Quarterly**, Book Review, Vol,(2), 2001.
- 3-Greenberg, Jerald, **Organizational Justice, Ethics, and Corporate Social Responsibility, Managing Behavior in Organizations**, Fourth Edition, copyright by Pearson Education. Inc. Published by prentice Hal, (2005).
- 4-Nadeem Ahmed & al .An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behavior and its Significant Link to Employee Engagement, **International Journal of Business** ,Humanities and Technology, vol.(2), No (4), 2012.
- 5-Yilmaz K., & Tasdan M., "Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools", **Journal of Educational Administration**, Vol 47, No 1, 2009.

الملاحق



عدد عمال المديرية الولائية: 200 عامل

عدد العمال الإجمالي بولاية الوادي بما فيها الوكالات التجارية 650 عامل

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

قائمة المحكمين

الصفة	الاسم واللقب	رقم
أستاذ محاضر أ	الدكتور حمزة بالي	1
أستاذ محاضر أ	الدكتور نعروزة بوبكر	2
أستاذ محاضر أ	الدكتور محمد الباي	3



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الاستبيان الذي بين أيديكم هو أحد أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال، وهو بعنوان " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية - من وجهة نظر موظفي شركة سونلغاز الوادي ". ويهدف هذا الاستبيان لمعرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة، وذلك كمحاولة لدراسة الواقع الحالي لهذه المفاهيم والعلاقات في مؤسستكم، لذا نود إسهاماتكم الكريمة في إنجاح الدراسة من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبيان.

شاكرا لكم حسن تعاونكم معنا.

الطالبة الباحثة: عاشور خليفه / بالنور مبروك / رامون محمد العيد.

المحور الأول: المتغيرات الشخصية:1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐2- العمر: 20 - 30 سنة ☐ 31 - 40 سنة ☐ 41 - 49 سنة ☐ 50 سنة ☐فأكثر: ☐3- المستوى العلمي: بكالوريا فأقل: ☐ تقني سامي / ش د ت ج: ☐ ليسانس: ☐ مهندس دولة /ماستر: ☐ دراسات عليا: ☐4- الوظيفة: إداري: ☐ ، ميداني: ☐إطار سامي (رئيس مصلحة فما فوق): ☐ ، إطار: ☐ ، عون تحكم: ☐ ، عون تنفيذي: ☐5- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-14 سنة ☐ من 15-24 سنة ☐25 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

العبارة	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
العدالة التوزيعية: ونقصد بها مدى شعور الموظف بالعدالة عند الحصول على العوائد المادية والمعنوية مقارنة بالزملاء.					
1					يتناسب راتبك الشهري مع مجهوداتك المبذولة.
2					تقدم المؤسسة مكافآت مناسبة على المجهود الإضافي.
3					ترى ان أعباء العمل موزعة بصورة عادلة بين الموظفين.
4					راتبك الشهري مماثل لرواتب المشابهين لك في الجهود.
5					يتناسب الراتب مع المؤهلات العملية للموظفين.
6					الترقية الوظيفية مفتوحة للجميع وبصورة عادلة.
7					هناك عدالة في سلم الرواتب في مؤسستكم.
عدالة الإجراءات: ونقصد بها مدى شعور الموظف بعدالة الإجراءات والقواعد والضوابط عند اتخاذ القرارات.					
8					يتم تطبيق القرارات على جميع الموظفين دون استثناء.
9					يبنى القرار الخاص بالموظفين على معلومات دقيقة.
10					يقدم لك المدير توضيحات كافية عن القرار الخاص بك.
11					يناقش مسؤولك مع الموظفين مختلف القرارات قبل اتخاذها.
12					يتبنى المدير الأفكار والآراء الناجمة عن مناقشة القرارات التي تخصكم.
13					تبنى القرارات على قاعدة عدم التحيز لأحد.
عدالة التعاملات: ونقصد بها مدى شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها من المدراء والزملاء في المؤسسة.					
14					سلوكياتك الاجتماعية مع زملاء العمل جيدة.
15					تسود روح الفريق والتعاون بين الموظفين بالمؤسسة.
16					يمتاز مسؤولك المباشر بالصدق والصراحة فيما يخص العمل.
17					يتفهم المدير ظروفك الخاصة.
18					يتمتع المدير بسعة الصدر ويسمح بالحوار والمناقشة.
19					تتقبل وتتفهم الإجراءات المطبقة عليك حين تعرف أسباب اتخاذها.

المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

العبارة	غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الايثار (سلوك تطوعي يهدف إلى مساعدة المدراء والزملاء دون مقابل).					
20					تساعد زملائك حين تكون لديهم أعباء كثيرة أو تنوب عليهم حين يغيبون ودون انتظار مقابل.
21					تقوم بمساعدة الموظفين الجدد للتأقلم مع أجواء العمل.
22					تقوم بتقديم المصلحة العامة للمؤسسة عن مصلحتك الشخصية.
23					تتعاون مع المدير المباشر لأداء أعماله على أكمل وجه.
وعي الضمير (القبول الذاتي بقواعد وإجراءات العمل بالمؤسسة حتى بدون رقيب):					
24					تقبل الاستمرار في العمل إلى ما بعد الدوام عند الحاجة.
25					تحافظ على الأجهزة والمعدات الموجودة في مكان العمل.
26					تلتزم بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.
27					تقوم بجميع ما كلفت به بإتقان و إخلاص.
الروح الرياضية: (تقبل المضايقات والبعد عن الشكوى والتذمر والحد من الخلافات في العمل)					
28					تقوم بجميع واجباتك دون تذمر أو شكوى.
29					تتفهم قرار المدير حين لا يأخذ باقتراحاتك.
30					تركز على السلوكيات الإيجابية للموظفين أكثر من السلوكيات السلبية.
31					تقبل النقد البناء بسعة صدر.
السلوك الحضاري: المشاركة الإيجابية في إدارة المؤسسة وتحسين سمعتها					
32					تفتخر بانتمائك للمؤسسة.
33					تحرص على تحسين صورة وسمعة المؤسسة أمام الآخرين.
34					تقوم بتقديم الاقتراحات والأفكار التي تحسن من أداء المؤسسة مستقبلاً.
35					تتابع كل ما يخص العمل أو المؤسسة من أنشطة أو إعلانات وأخبار.
الكياسة: (السعي لإيجاد جو من الهدوء والاستقرار في العمل من خلال المساهمة في عدم حدوث المشكلات).					
36					تتعامل بلطف مع زملائك في العمل.
37					تبتعد عن التدخل في خصوصيات زملاء العمل.
38					تحترم رغبات الآخرين.
39					تدعم زملائك معنوياً في الظروف الصعبة.

انتهى

شكراً لكم على حسن تعاونكم معنا.

الملحق 04

معامل الصدق والثبات لكل فقرات الاستبيان

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الجنس	150.44	304.564	.157	.894
العمر	149.21	308.946	-.127	.897
المستوى العلمي	148.68	305.063	-.003	.898
صفة الوظيفة	150.17	303.804	.127	.894
الوظيفة	148.80	307.360	-.063	.898
الخبرة المهنية	149.34	307.260	-.062	.897
يتناسب راتبك الشهري مع مجهوداتك المبذولة.	148.15	292.800	.334	.892
تقدم المؤسسة مكافآت مناسبة على المجهود الإضافي.	148.93	296.510	.223	.894
ترى ان أعباء العمل موزعة بصورة عادلة بين الموظفين.	149.21	298.630	.163	.895
راتبك الشهري مماثل لرواتب المشابهين لك في الجهود.	148.51	297.474	.199	.895
يتناسب الراتب مع المؤهلات العملية للموظفين.	148.35	299.705	.139	.896
الترقية الوظيفية مفتوحة للجميع وبصورة عادلة.	149.32	292.537	.326	.893
هناك عدالة في سلم الرواتب في مؤسستكم.	148.89	291.492	.321	.893
يتم تطبيق القرارات على جميع الموظفين دون استثناء.	148.90	289.694	.389	.892
يبني القرار الخاص بالموظفين على معلومات دقيقة.	148.74	291.184	.397	.891
يقدم لك المدير توضيحات كافية عن القرار الخاص بك.	148.63	285.016	.548	.889
يناقش مسؤولك مع الموظفين مختلف القرارات قبل اتخاذها.	148.76	284.921	.528	.889
يتبنى المدير الأفكار والآراء الناجمة عن مناقشة القرارات التي تخصكم.	148.58	284.582	.570	.889
تبنى القرارات على قاعدة عدم التحيز لأحد.	148.76	281.995	.597	.888
سلوكياتك الاجتماعية مع زملاء العمل جيدة.	147.51	293.958	.354	.892
تسود روح الفريق والتعاون بين الموظفين بالمؤسسة.	147.75	288.989	.500	.890
يمتاز مسؤولك المباشر بالصدق والصراحة فيما يخص العمل.	148.07	279.731	.579	.888
يتفهم المدير ظروفك الخاصة.	148.15	282.189	.574	.888
يتمتع المدير بسعة الصدر ويسمح بالحوار والمناقشة.	148.03	283.104	.605	.888
تتقبل وتتفهم الإجراءات المطبقة عليك حين تعرف أسباب اتخاذها.	147.83	289.614	.469	.890
تساعد زملائك حين تكون لديهم أعباء كثيرة أو تنوب عليهم حين يغيبون ودون انتظار مقابل.	147.48	292.400	.475	.891
تقوم بمساعدة الموظفين الجدد للتأقلم مع أجواء العمل.	147.34	293.260	.498	.891
تقوم بتقديم المصلحة العامة للمؤسسة عن مصلحتك الشخصية.	147.71	291.977	.479	.890
تتعاون مع المدير المباشر لأداء أعماله على أكمل وجه.	147.79	287.219	.549	.889
تتقبل الاستمرار في العمل إلى ما بعد الدوام عند الحاجة.	147.60	289.884	.471	.890
تحافظ على الأجهزة والمعدات الموجودة في مكان العمل.	147.23	294.347	.500	.891
تلتزم بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	147.61	289.187	.524	.890

تقوم بجميع ما كلفت به بإتقان وإخلاص.	147.28	294.499	.471	.891
تقوم بجميع واجباتك دون تذمر أو شكوى.	147.66	288.607	.532	.890
تتفهم قرار المدير حين لا يأخذ باقتراحاتك.	147.84	292.954	.443	.891
تركز على السلوكيات الإيجابية للموظفين أكثر من السلوكيات السلبية.	147.63	291.879	.528	.890
تتقبل النقد البناء بسعة صدر.	147.43	295.953	.416	.892
تفتخر بانتمائك للمؤسسة.	147.30	290.803	.523	.890
تحرص على تحسين صورة وسمعة المؤسسة امام الآخرين.	147.29	294.314	.471	.891
تقوم بتقديم الاقتراحات والأفكار التي تحسن من أداء المؤسسة مستقبلا.	147.43	294.879	.413	.891
تتابع كل ما يخص العمل أو المؤسسة من أنشطة أو إعلانات وأخبار.	147.69	294.049	.389	.892
تتعامل بلطف مع زملائك في العمل.	147.25	294.800	.485	.891
تبتعد عن التدخل في خصوصيات زملاء العمل.	147.22	296.636	.406	.892
تحترم رغبات الآخرين.	147.24	297.574	.390	.892
الصعبة الظروف في معنويا زملائك تدعم	147.20	297.445	.399	.892

مخرجات SPSS

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	45

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^b	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.158 ^a	.121	.208	9.427	95	4180	.000
Average Measures	.894 ^c	.861	.922	9.427	95	4180	.000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- a. The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- b. Type C intraclass correlation coefficients using a consistency definition. The between-measure variance is excluded from the denominator variance.
- c. This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ذكر الايثار	88	3.9148	.68111	.07261	3.7705	4.0591	2.00	5.00
انثى	8	4.2188	.52504	.18563	3.7798	4.6577	3.50	4.75
Total	96	3.9401	.67253	.06864	3.8038	4.0764	2.00	5.00
ذكر وعي الضمير	88	4.0767	.63806	.06802	3.9415	4.2119	2.00	5.00
انثى	8	4.2188	.54178	.19155	3.7658	4.6717	3.50	5.00
Total	96	4.0885	.62931	.06423	3.9610	4.2161	2.00	5.00
ذكر الروح الرياضية	88	3.8580	.63404	.06759	3.7236	3.9923	1.75	5.00
انثى	8	4.1563	.59668	.21096	3.6574	4.6551	3.00	5.00

Total	96	3.8828	.63345	.06465	3.7545	4.0112	1.75	5.00
ذكر السلوك الحضاري	88	4.0909	.62074	.06617	3.9594	4.2224	2.00	5.00
انثى	8	4.1250	.58248	.20594	3.6380	4.6120	3.50	5.00
Total	96	4.0938	.61478	.06275	3.9692	4.2183	2.00	5.00
ذكر الكياسة	88	4.2727	.51506	.05491	4.1636	4.3819	2.00	5.00
انثى	8	4.5313	.52504	.18563	4.0923	4.9702	3.75	5.00
Total	96	4.2943	.51809	.05288	4.1893	4.3992	2.00	5.00

Oneway

Descriptives

سلوك المواطنة التنظيمية								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
اقل من 5 سنوات	14	4.1107	.36225	.09681	3.9016	4.3199	3.75	5.00
من 5 - 14 سنة	59	4.0864	.55761	.07260	3.9411	4.2318	2.40	5.00
من 15 الى 24 سنة	15	4.1167	.34365	.08873	3.9264	4.3070	3.65	4.95
من 25 سنة فأكثر	8	3.6688	.73384	.25945	3.0552	4.2823	2.25	4.60
Total	96	4.0599	.52829	.05392	3.9529	4.1669	2.25	5.00

ANOVA

سلوك المواطنة التنظيمية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.350	3	.450	1.645	.184
Within Groups	25.163	92	.274		
Total	26.513	95			

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التنظيمية المواطنة سلوك	4.0599	.52829	96
التنظيمية العدالة	3.0439	.62619	96

Correlations

	التنظيمية الموطنة سلوك	التنظيمية العدالة
Pearson Correlation	1.000	.206
	التنظيمية العدالة	1.000
Sig. (1-tailed)	.	.022
	التنظيمية العدالة	.
N	96	96
	التنظيمية العدالة	96

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنظيمية العدالة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمية الموطنة سلوك

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.206 ^a	.042	.032	.51970	.042	4.166	1	94	.044

a. Predictors: (Constant), التنظيمية العدالة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.125	1	1.125	4.166	.044 ^b
	Residual	25.388	94	.270		
	Total	26.513	95			

a. Dependent Variable: التنظيمية الموطنة سلوك

b. Predictors: (Constant), التنظيمية العدالة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.531	.265	13.346	.000
	التنظيمية العدالة	.174	.085	.206	.044

a. Dependent Variable: التنظيمية المواطنة سلوك