



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

## العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك

### المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار

الصدقة الكوبية – الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ:

محمد الباوي محمد

إعداد الطالب:

حافة الأزهاري

#### لجنة المناقشة:

|              |   |                      |
|--------------|---|----------------------|
| رئيسا        | أستاذ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي           | أ.د. بالي حمزة       |
| مشرفا ومقررا | أستاذ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي           | أ.د. الباوي محمد     |
| مناقشا       | أستاذ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي           | أ.د. تي أحمد         |
| مناقشا       | أستاذ محاضر "أ" بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | د. عيشوش محمد الحافظ |
| مناقشا       | أستاذ بجامعة قاصدي مبراح ورقلة                | أ.د. حجاج عبد الرؤوف |
| مناقشا       | أستاذ بجامعة قاصدي مبراح ورقلة                | أ.د. بن شويحة بشير   |

السنة الجامعية: 2023/2022





جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
Université Echahid Hamma Lakhdar - El-Oued



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
Université Echahid Hamma Lakhdar - El-Oued

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

## العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك

### المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار  
الصدقة الكوبية - الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ:

محمد الباي محمد

إعداد الطالب :

حفاة الأزهاري

#### لجنة المناقشة:

|              |   |                      |
|--------------|---|----------------------|
| رئيسا        | أستاذ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي           | أ.د. بالي حمزة       |
| مشرفا ومقررا | أستاذ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي           | أ.د. الباي محمد      |
| مناقشا       | أستاذ بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي           | أ.د. تي أحمد         |
| مناقشا       | أستاذ محاضر "أ" بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | د. عيشوش محمد الحافظ |
| مناقشا       | أستاذ بجامعة قاصدي مرباح ورقلة                | أ.د. حجاج عبد الرؤوف |
| مناقشا       | أستاذ بجامعة قاصدي مرباح ورقلة                | أ.د. بن شويحة بشير   |

السنة الجامعية: 2023/2022

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ اجْتَرِحْ لِي صَدْرِي وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي﴾

{سورة طه: الآية 25-26}.

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

{سورة البقرة : الآية 32}.

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

{سورة المجادلة : الآية 11}.

عن أبي هريرة قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ ".

{رواه أبو داود والترمذي}.

تعلموا العلم فإن: "تعلمه لله خشية وطلبه عبادة ودراسته تسبيح واليحي عنه جهاد وتعليمه من لا يعلمه صدقة وبذله إلى أهله قربة".

{الصحابي الجليل: معاذ بن جبل رضي الله عنه}.

عن أنس قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"اللَّهُمَّ اذْنَعْنِي بما علمتني، وعلمني ما ينفعني، وازدقني علما ينفعني".

{رواه الترمذي وابن ماجه}.

# إلى من

إلى من قال فيهما الله عز وجل ﴿رَبِّ اجْتَنِبْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا﴾

إلى من قال فيها الرسول صل الله عليه وسلم ﴿أَمَكُ ثُمَّ أَمَكُ ثُمَّ أَمَكُ﴾

إلى من حقت فيهما الطاعة بعد الله ورسوله

إلى أعلى شيء في قلبي موجود لكنه ليس معي موجود

أمي الحاجة "عائشة" رحمة الله عليها.

إلى التي تحملت من أجل أن تراني رجلاً أواجه الحياة ويسرت لي سبل النجاح إلى الغالية

ذات الحنان الفيض إلى التي حنانها يسري في عروقي فيرتوي منه القلب

والدتي الغالية "وحيدة" أطال الله في عمرها.

إلى من يسرا لي درب المعرفة وبادرا بوفاء وإخلاص ليطلاني إلى مبتغاي

إلى من أنار لي حياتي ومهدا لي طريق العلم والمعرفة خالي العائش والأزهر.

إلى أشقاء روعي سندي وذكري إخوتي وأخواتي : عبد القادر، محمد، بشير، الشريف،

التجاني وزوجته، صلاح الدين وزوجته، عبد الرزاق وزوجته.

إلى قطرات الندى التي تناثرت من كل الأرجاء: سيرين، دارين، انتصار، نجاح، سماح،

عائشة، سناء، هناء، علي، زكريا، عبد الكريم.

إلى من قاسمني جهدي وزرع معي بذرة هذا العمل المتواضع

والى كل رفقاء الدرب والدراسة الى كل حبيب وصديق

والى كل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة.

إلى من الأمانة

# شكر و عرفان

على صفحات من نور وبجبر من ذهب نخطو أسمى كلمات الشكر والتقدير  
وخالص عبارات الامتنان والعرفان لمن وفقنا لأن نتم هذا العمل لله جل جلاله وتعال ذكره  
وتباركت أسماءه وتقدس صفاته.

الشكر موصول إلى من كانت لهم يد في إتمام هذه الأطروحة، وإنطلاقاً من قوله عليه الصلاة  
والسلام **﴿لَا يَفْخُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَفْخُرُ النَّاسَ﴾**، وفي بداية هذا العمل المتواضع الذي أسأل  
الله منه القبول، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل  
الأستاذ محمد الهادي على تفضله وإشراقه على هذه الأطروحة بتوجيهاته القيمة والذي  
كان لي خير موجه وناصح ومعين جعلها الله في ميزان حسناته.

كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة،  
على ما سوف يقدمونه من التوجيهات والملاحظات والاقتراحات التي ستثري وتقدم الإضافة  
لهذا العمل.

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة المحكمين لما قدموه لي من دعم ومساعدة وتوجيهات.  
والشكر موصول لوالدتي الكريمة وللأفراد أسرتي وأصدقائي الذين شاركوني وساندوني في  
إنجاز هذا العمل بالدعاء المستمر لي.

كما أتوجه بالشكر الخالص لإطارات وموظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون لولاية الوادي،  
ورقلة، الجلفة، بشار على تسميلاتهم وتعاونهم الإيجابي لإنجاز هذه الأطروحة.

وفي الأخير أنطق بكلمات الشكر لكل من كانت له مساهمة ولو بكلمة طيبة

وأسأل الله أن أكون قد وفقته في إتمام هذا العمل المتواضع

وأختم كلامي بقوله تعالى: **﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾** (سورة مود، آية 88)

والحمد لله رب العالمين.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إختبار مدى صحة النموذج المقترح للعدالة التنظيمية كآلية لتحسين وترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية-الجزائرية، من خلال البحث في كيفية تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، تم الإعتماد على إستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تكونت من (492) موظفا بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون، ومن أجل معالجة وتحليل البيانات تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS)، وإستخدام منهجية النمذجة بالمعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (SEM) عن طريق برنامج (SMART-PLS).

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية سائدان بدرجة عالية وسط الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة، في حين توصلت نتائج المعادلة الهيكلية أن هناك علاقة معنوية طردية موجبة ذات تأثير كبير بين العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي المؤسسات محل الدراسة، كما أكدت نتائج الدراسة على مطابقة النموذج المقترح لكل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم بعض التوصيات والإقتراحات التي تدعو المؤسسات الإستشفائية على إختلاف أنواعها للإهتمام بهذا الموضوع لما له من أثار إيجابية عليها وعلى مواردها البشرية.

الكلمات المفتاحية: عدالة تنظيمية، سلوك مواطنة تنظيمية، عدل، مواطنة، سلوك تنظيمي.

## Abstract :

This study aims to test the validity of the proposed model of organizational justice as a mechanism for improving and consolidating organizational citizenship behavior, among the employees of ophthalmological hospital establishments with in the framework of the Cuban-Algerian friendship, by researching in how organizational justice affects organizational citizenship behavior. The questionnaire was relied on as a tool for collecting data from a random sample consisting of (492) employees in ophthalmological hospitals. In order to process and analyze the data, the Social Statistical Package (SPSS) program was used, and the structural equation modeling methodology was used in the least squares method (SEM) through the program (SMART-PLS).

A set of results were reached, the most important of which is that organizational justice and organizational citizenship behavior are highly prevalent among the employees of the institution under study, while the results of the structural equation revealed that there is a moral direct positive significant impact relationship between organizational justice with its dimensions and organizational citizenship behavior with its dimensions among the employees of the institution under study, The results of the study also confirmed the conformity of the proposed model for both organizational justice and organizational citizenship behavior. In light of the results that have been reached, some recommendations and suggestions have been presented that invite hospital institutions of all kinds to pay attention to this issue because of its positive effects on them and their human resources.

## Key words :

Organizational justice, organizational citizenship behavior, justice, citizenship, organizational behavior.

# فهرس المحتويات

| الصفحة         | العنوان  |
|----------------|--|
| -              | الإهداء.   |
| -              | شكر وتقدير.  |
| -              | ملخص.  |
| I-II           | الفهرس.  |
| III - VII      | قائمة الجداول والأشكال والملاحق.   |
| IX             | قائمة المختصرات.   |
| أ-د            | المقدمة.   |
| <b>57-09</b>   | <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.</b>       |
| 10             | تمهيد  |
| <b>31-11</b>   | <b>المبحث الأول : الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية.</b>                              |
| 11             | المطلب الأول : الأسس الفكرية للعدالة التنظيمية.  |
| 26             | المطلب الثاني : محددات العدالة التنظيمية والآثار المترتبة عنها.                        |
| <b>56 -32</b>  | <b>المبحث الثاني : الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية.</b>                      |
| 32             | المطلب الأول : المرتكزات الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية.                             |
| 43             | المطلب الثاني : محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية.                                  |
| 57             | خلاصة الفصل  |
| <b>108-58</b>  | <b>الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.</b>    |
| 59             | تمهيد  |
| <b>96 - 60</b> | <b>المبحث الأول : عرض الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.</b> |
| 60             | المطلب الأول : الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية.                                    |
| 83             | المطلب الثاني : الدراسات السابقة في البيئة العربية.                                    |
| <b>107-97</b>  | <b>المبحث الثاني : الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.</b>           |
| 97             | المطلب الأول : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.                               |
| 105            | المطلب الثاني : العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.                |
| 108            | خلاصة الفصل  |

|                 |  |
|-----------------|--|
| <b>151 -109</b> | <b>الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.</b>  |
| 110             | تمهيد  |
| <b>124 -111</b> | <b>المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.</b>   |
| 111             | المطلب الأول : تقديم المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة (الكويبة - الجزائرية).          |
| 120             | المطلب الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.  |
| <b>150 -125</b> | <b>المبحث الثاني : الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.</b>                             |
| 125             | المطلب الأول : أدوات جمع بيانات الدراسة.   |
| 140             | المطلب الثاني : أدوات وأساليب معالجة بيانات الدراسة.   |
| 151             | خلاصة الفصل  |
| <b>229 -152</b> | <b>الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.</b> |
| 153             | تمهيد  |
| <b>209 -154</b> | <b>المبحث الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية.</b>   |
| 154             | المطلب الأول : عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة.   |
| 169             | المطلب الثاني : عرض نتائج نموذج الدراسة.   |
| <b>228 -210</b> | <b>المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.</b>  |
| 210             | المطلب الأول : تحليل ومناقشة نتائج الشعور بالعدالة التنظيمية وأداء سلوك المواطنة التنظيمية.          |
| 219             | المطلب الثاني : مناقشة نتائج إختبار النموذج الهيكلي.   |
| 229             | خلاصة الفصل  |
| 230             | الخاتمة  |
| 238             | المراجع  |
| -               | الملاحق  |

قائمة الجداول والأشكال  
والملاحق

| رقم الجدول | عنوان الجدول   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| (01)       | محتوى أبعاد العدالة التنظيمية.                                 | 23     |
| (02)       | أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين. | 37     |
| (03)       | نتائج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمة.               | 53     |
| (04)       | مجتمع الدراسة.   | 123    |
| (05)       | محاور الإستبانة.   | 128    |
| (06)       | درجات مقياس ليكارت الحماسي.                                    | 129    |
| (07)       | يوضح مجال متوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه (مقياس ليكارت).       | 129    |
| (08)       | الإحصائيات المتعلقة بإستمارات الإستبانة.                       | 131    |
| (09)       | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.                            | 132    |
| (10)       | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنسية.                          | 133    |
| (11)       | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.                            | 134    |
| (12)       | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.                        | 135    |
| (13)       | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية داخل المؤسسة.            | 136    |
| (14)       | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية خارج المؤسسة.            | 137    |
| (15)       | توزيع أفراد العينة حسب المنصب.                                 | 138    |
| (16)       | توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة الإنتماء .                        | 139    |
| (17)       | الرموز المستخدمة في النمذجة بالمعادلات البنائية.               | 145    |
| (18)       | مراحل تقييم النموذج القياسي والهيكلية.                         | 149    |
| (19)       | الإتجاه العام لعبارات بعد العدالة التوزيعية.                   | 154    |
| (20)       | الإتجاه العام لعبارات بعد العدالة الإجرائية.                   | 155    |
| (21)       | الإتجاه العام لعبارات بعد عدالة التعاملات.                     | 156    |
| (22)       | الإتجاه العام لعبارات بعد الإيثار.                             | 157    |
| (23)       | الإتجاه العام لعبارات بعد الكياسة.                             | 158    |
| (24)       | الإتجاه العام لعبارات بعد الروح الرياضية.                      | 159    |
| (25)       | الإتجاه العام لعبارات بعد السلوك الحضاري.                      | 160    |
| (26)       | الإتجاه العام لعبارات بعد وعي الضمير.                          | 161    |
| (27)       | الإتجاه العام لمتغير العدالة التنظيمية بأبعادها.               | 162    |
| (28)       | الإتجاه العام لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.         | 162    |
| (29)       | الإتجاه العام لمتغيرات الدراسة.                                | 163    |
| (30)       | الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب متغير الجنس.           | 163    |
| (31)       | الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب متغير الجنسية.         | 164    |
| (32)       | الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب العمر.                 | 164    |
| (33)       | الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب المؤهل العلمي.         | 165    |
| (34)       | الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخبرة المهنية.        | 166    |
| (35)       | الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب المنصب.                | 167    |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 168 | الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب مؤسسة الإنتماء.   | (36) |
| 170 | قيم الثبات لمتغير العدالة التنظيمية.  | (37) |
| 172 | التباين بين عبارات النموذج لمتغير العدالة التنظيمية.  | (38) |
| 173 | التباين المشترك بين أبعاد العدالة التنظيمية .   | (39) |
| 174 | مقياس (HTMT) لأبعاد العدالة التنظيمية.  | (40) |
| 175 | قيم الثبات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.  | (41) |
| 178 | قيم الثبات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بعد التحسين.  | (42) |
| 180 | التباين بين عبارات لنموذج سلوك المواطنة التنظيمية.  | (43) |
| 181 | التباين المشترك بين أبعاد نموذج سلوك المواطنة التنظيمية.  | (44) |
| 181 | مقياس (HTMT) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.  | (45) |
| 185 | نتائج فرضية الرئيسية لمعاملات المسار.   | (46) |
| 186 | نتائج فرضيات الجزئية لمعاملات مسار العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.              | (47) |
| 188 | نتائج فرضيات الجزئية لمعاملات المسار العدالة التوزيعية.   | (48) |
| 189 | نتائج فرضيات الجزئية لمعاملات المسار العدالة الإجرائية.   | (49) |
| 191 | نتائج فرضيات الجزئية لمعاملات المسار لعدالة التعاملات.  | (50) |
| 192 | قيم $(R^2)$ للمتغيرات الكامنة للدراسة.  | (51) |
| 194 | قيم $(R^2)$ للمتغيرات الكامنة الفرعية للدراسة.  | (52) |
| 195 | قيم حجم التأثير $(F^2)$ لمتغيرات الدراسة.   | (53) |
| 197 | قيم حجم التأثير $(F^2)$ لمتغيرات الفرعية للدراسة.   | (54) |
| 198 | قيم جودة التنبؤ $(Q^2)$ لمتغيرات نموذج الدراسة.   | (55) |
| 200 | قيمة (SRMR).  | (56) |
| 200 | قيمة (RMS _ theta).   | (57) |
| 202 | نتائج (PLS MGA) تبعاً لمتغير الجنس لمسار العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.              | (58) |
| 203 | نتائج (PLS MGA) تبعاً لمتغير الجنس لمسار العدالة التنظيمية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها. | (59) |
| 204 | نتائج (PLS MGA) تبعاً لمتغير الجنس لمسار العدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.          | (60) |
| 204 | نتائج (PLS MGA) تبعاً لمتغير الجنس لمسار العدالة الإجرائية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.          | (61) |
| 205 | نتائج (PLS MGA) تبعاً لمتغير الجنس لمسار عدالة التعاملات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.            | (62) |
| 206 | نتائج (PLS MGA) تبعاً لمتغير الجنسية لمسار العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.            | (63) |
| 207 | نتائج (PLS MGA) تبعاً لمتغير الجنسية لمسار العدالة التنظيمية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.        | (64) |
| 208 | نتائج (PLS MGA) تبعاً لمتغير الجنسية لمسار العدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.        | (65) |
| 208 | نتائج (PLS MGA) تبعاً لمتغير الجنسية لمسار العدالة الإجرائية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.        | (66) |
| 209 | نتائج (PLS MGA) تبعاً لمتغير الجنسية لمسار عدالة التعاملات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.          | (67) |

قائمة الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل  | الصفحة |
|-----------|--|--------|
| (01)      | مبادئ العدالة التنظيمية.   | 14     |
| (02)      | بناء إدراكات العدالة التنظيمية.  | 15     |
| (03)      | أتماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.                                    | 16     |
| (04)      | التطور التاريخي لأبعاد العدالة التنظيمية.                                  | 23     |
| (05)      | الآثار المترتبة على غياب وتوافر العدالة التنظيمية.                         | 31     |
| (06)      | مداخل سلوك المواطنة التنظيمية.   | 36     |
| (07)      | أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.   | 43     |
| (08)      | محددات سلوك المواطنة التنظيمية.  | 50     |
| (09)      | العلاقة المتداخلة بين العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية. | 107    |
| (10)      | موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالجلفة.                               | 114    |
| (11)      | موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بـ ورقلة.                              | 116    |
| (12)      | موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بـ بشار.                               | 117    |
| (13)      | موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالوادي.                               | 119    |
| (14)      | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.  | 132    |
| (15)      | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنسية.                                      | 133    |
| (16)      | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.  | 134    |
| (17)      | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.                                    | 135    |
| (18)      | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية داخل المؤسسة.                        | 136    |
| (19)      | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية خارج المؤسسة.                        | 137    |
| (20)      | توزيع أفراد العينة حسب المنصب.   | 138    |
| (21)      | توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة الإنتماء.                                     | 139    |
| (22)      | النموذج القياسي التكويني والعاكس.  | 146    |
| (23)      | نموذج المسار بين المتغيرات الكامنة.  | 147    |
| (24)      | الإجراءات المنهجية في تطبيق نمذجة (PLS-SEM).                               | 148    |
| (25)      | مراحل إنجاز الدراسة التطبيقية.   | 150    |
| (26)      | خطوات تقييم النموذج القياسي.   | 169    |
| (27)      | قيم الثبات لمتغير العدالة التنظيمية.                                       | 171    |
| (28)      | قيم الثبات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.                                 | 177    |
| (29)      | قيم الثبات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بعد التحسين.                     | 179    |
| (30)      | النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة.  | 182    |
| (31)      | خطوات تقييم النموذج الهيكلي.   | 183    |
| (32)      | نتائج فرضيات الرئيسية والجزئية لمعاملات المسار.                            | 187    |
| (33)      | قيم $(R^2)$ و $(R^2_{adj})$ للمتغيرات الكامنة للدراسة.                     | 193    |
| (34)      | قيم حجم التأثير $(F^2)$ لمتغيرات نموذج الدراسة.                            | 196    |
| (35)      | قيم جودة التنبؤ $(Q^2)$ لمتغيرات نموذج الدراسة.                            | 199    |
| (36)      | أساليب تعداد المجموعات.  | 201    |

قائمة الملحق:

| رقم الملحق | عنوان الملحق   | الصفحة |
|------------|--|--------|
| (01)       | الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية-الجزائرية. | -      |
| (02)       | إستمارة الإستبانة باللغة العربية.  | -      |
| (03)       | إستمارة الإستبانة باللغة الإسبانية.  | -      |
| (04)       | إستمارة تحكيم الإستبانة.   | -      |
| (05)       | إستمارة الأساتذة المحكمين.   | -      |

# قائمة المختصرات

قائمة المختصرات:

| الإختصار              | المصطلح   | الرقم |
|-----------------------|---|-------|
| (OJ)                  | العدالة التنظيمية (Organizational Justice)  | 01    |
| (PJ)                  | العدالة الإجرائية (Procedural justice)  | 02    |
| (IJ)                  | العدالة التعاملات (Interactional justice)   | 03    |
| (OCB)                 | سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors)  | 04    |
| (O C B. I)            | سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (O C B . Individual)   | 05    |
| (O C B. O)            | سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (O C B. Organization)  | 06    |
| (EHO)                 | مستشفى طب العيون (Etablissement Hospitalier Ophtalmologie)  | 07    |
| (SEM)                 | نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)  | 08    |
| (PLS-SEM)             | النمذجة البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية<br>(Partial least squares structural equation modeling) | 09    |
| (AVE)                 | متوسط التباين المستخرج (Average Variance extracted)   | 10    |
| (CR)                  | معامل الثبات المركب (Composite Reliability)   | 11    |
| (rho_A)               | معامل (Rho de Joreskog)   | 12    |
| (HTMT)                | مقياس سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للإرتباطات (Heterotrait Monotrait Ratio)                               | 13    |
| (VIF)                 | التباين مضخم (Variance inflation factor)  | 14    |
| (R <sup>2</sup> )     | معامل التحديد (R squared R <sup>2</sup> )   | 15    |
| (R <sup>2</sup> _adj) | معامل التحديد المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> )   | 16    |
| (F <sup>2</sup> )     | حجم الأثر (Effect Size- F)  | 17    |
| (Q <sup>2</sup> )     | الملاءمة التنبؤية (Predictive relevance)  | 18    |
| (q <sup>2</sup> )     | حجم التأثير (effect size-q <sup>2</sup> )   | 19    |
| (q)                   | حجم الأثر الجزئي (effect size-q)  | 20    |
| (SRMR)                | جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (Standardized Root Mean Square)  | 21    |
| (RMS_theta)           | جذر متوسط مربع التباين المتبقي (Root Mean Square Residual)  | 22    |
| (PLS MGA)             | منهجية تحليل متعدد مجموعات (PLS MGA-Muli Group Analysis)  | 23    |
| (OTG)                 | الإختبار الجامع لفروق المجموعات (omnibus test of group differences - OTG)                                 | 24    |

مقدمة

## مقدمة:

إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها العصر الحالي فرضت على المنظمات جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها بكفاءة وفاعلية.

إذ ترتبط الإدارة بتعريفاتها المختلفة بالسلوك الإنساني إرتباطاً وثيقاً، وغايتها السعي إلى تحقيق التميز في الإداء من خلال العنصر البشري، الذي يعد الركيزة الأساسية في أي منظمة، لذا تسعى المنظمات إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز أهدافها من خلال الإستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ويعد العنصر البشري أهم هذه الموارد، وعليه فإن كفاءة المنظمة تعتمد على كفاءة مواردها البشرية وعلى قدرة المنظمة على التحفيز والدعم لتلك الموارد وتطوير سلوكه وإدارته بشكل أفضل لأداء المهام المطلوبة منهم بفاعلية، من خلال بيئة عمل مناسبة تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم بالإضافة إلى أهداف المنظمة.

وفي الفكر الإداري والسلوكي المعاصر ظهرت الكثير من التطورات في مجال التنمية الإدارية التي ركزت على الجانب الإنساني والتي أوضحت أهمية الدور الذي يبرزه الفرد في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، لذا كان لا بد من توفير بيئة عادلة في هذه المنظمات حتى يبدع الفرد ويجتهد في عمله، لهذا السبب ركزت الكثير من الدراسات والأبحاث على موضوع العدالة التنظيمية كونها الأساس في خلق مناخ تنظيمي إيجابي له فوائده على كل من الفرد والمنظمة، وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي نادى بها (Adams.1963) والتي تفترض أن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع الآخرين، والتي يستشعر من خلالها مستوى العدالة في عمله والتي تنعكس في النهاية على مستوى أداء الأفراد من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور الأفراد بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية كإخفاض الرضا الوظيفي وتبدي سلوك المواطن التنظيمية وإخفاض الإلتزام التنظيمي إضافة إلى إخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن إرتفاع إحساس الأفراد بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الإطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة، وهذا ما أشارا إليه (Greenberg.1990) أن العدالة التنظيمية كالقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي، ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للأفراد في المنظمة إنطلاقاً من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي يتسنى لأفراد المنظمة الحكم على عدالة المنظمة على مستويين الوظيفي والإنساني.

إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة تعتبر أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية وإختلاف ثقافتهم والأعراف والأديان واللغات وخلفياتهم المعرفية، كما تعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات وإتجاهات الإيجابية لدى الأفراد، ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة



في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك تطوعي لا يقتصر فقط على أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية بل كذلك قيامهم بتلك الأعمال التطوعية الإختيارية الإيجابية والتي يمكن أن يقوم بها الفرد داخل المنظمة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي، ولا تندرج ضمن تعليمات وعقود العمل وغير الخاضعة لنظام المكافآت والعقوبات الجزائية، والقائمة على إعتبرات أخلاقية أو إجتماعية أو إنسانية.

كما أن هذه السلوكيات التطوعية غير المكلفة موجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة سواء كانوا زملاء أو رؤساء أو موظفين جدد، وإما موجهة نحو الفريق أو جماعة العمل، أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل والتي من شأنها أن تدعم النسيج الإجتماعي والنفسي وتعزز أسس التعاون داخل المنظمة، الأمر الذي إستدعى وفرض على المنظمات ضرورة معرفة وإكتشاف أهم العوامل والمحددات التي تقف خلف هذا النمط من السلوكيات الإيجابية وغير المكلفة بغية تعزيزها واثميتها.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن المؤسسات الإستشفائية في الجزائر أصبحت أكثر إنفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها التنظيمية والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على تفعيل وتشجيع العاملين على ممارسة هذه السلوكيات التي تعتبر جهوداً خاصة أو إضافية تحتاجها المؤسسات لتدعيم النسيج الإجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل المؤسسات.

## ❖ الإشكالية الرئيسية:

تدرك إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية لطب العيون أن الإنخراط في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يُساهم بالارتقاء بأداء الأفراد والمنظمة، ويُعبر عن مدى ولاء العناصر البشرية لمؤسساتهم ووعي ضميرهم تجاهها، الأمر الذي يُشكل تحدياً لتلك الإدارات خاصةً أنها تتعامل مع مستويات مختلفة من الموظفين من حيث تنوع الثقافات وتفاوت الفئات العمرية والمؤهلات التعليمية وعدد سنوات الخبرة الوظيفية، وفي نفس الوقت عليها أن تُهيئ بيئة تنظيمية سليمة، كتوفير جو يسوده العدالة التنظيمية، يُشجعهم على ممارسة تلك السلوكيات التي لا تُعد فطرية فقط وإنما أيضاً مكتسبة، وسنحاول من خلال الدراسة الإستقصائية لسبر آراء عينة من موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية-الجزائرية، معرفة مدى توفر العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى تحليل مسارات المتغيرات والكشف عن العلاقة بينها، وإختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التي لا تتجاوز زوجين كالجنس، الجنسية.

وإنطلاقاً مما سبق ذكره، جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الإستشفائية، ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية:



كيف تؤثر العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات  
الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية - الجزائرية ؟.

ولالإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما مفهوم العدالة التنظيمية ؟ وماهي أهم أبعادها؟.
- 2- ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ؟ وماهي أهم أبعادها ومحدداتها ؟.
- 3- ما مستوى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر ؟.
- 4- ما مستوى ممارسة الموظفين في المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر لسلوك المواطنة التنظيمية ؟.
- 5- هل تؤثر مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر ؟.
- 6- هل هناك فروقات في العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر تعزى للخصائص الديمغرافية ؟.

#### ❖ فرضيات الدراسة:

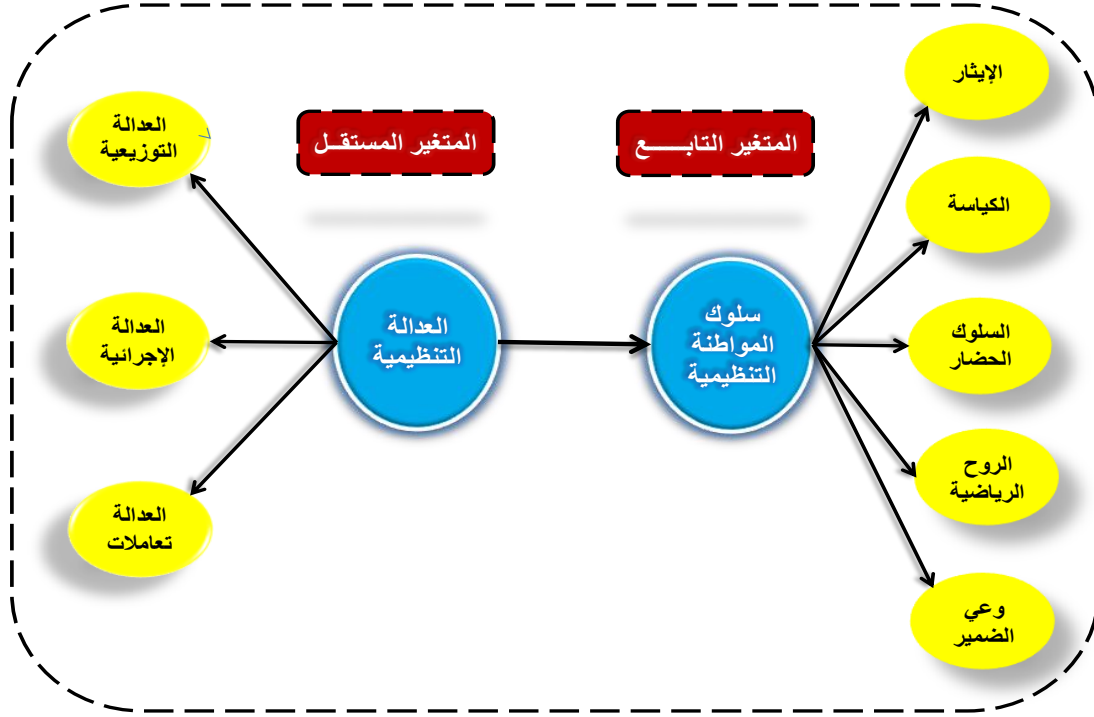
غرض الإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية إعتدنا في دراستنا على الفرضيات التالية:

- 1- هناك توفر ذو دلالة إحصائية للشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- 2- هناك توفر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.
- 4- توجد فروق دالة إحصائية بين آراء الموظفين حول توفر العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لخصائصهم الديمغرافية (الجنس- الجنسية) عند مستوى معنوية 5 %.

#### ❖ نموذج الدراسة:

قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج الدراسة في ضوء ما تم الإطلاع عليه من الدراسات السابقة، ومن أجل توضيح متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات والتأثيرات التي توضح طبيعة الدراسة، فقد تم تصميم نموذج بين المتغير المستقل المتمثل في (العدالة التنظيمية بأبعادها : العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة تعاملات) والمتغير التابع المتمثل في (سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها: الإشار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير)، والشكل التالي يوضح ذلك:





المصدر: من إعداد الطالب .

#### ❖ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الإضافات التي يتوقع أن تقدمها على المستويين النظري والتطبيقي:

#### 1- الأهمية العلمية :

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات الحديثة بالنسبة لواقعنا بإعتباره يعالج السلوكيات الإنسانية وكيفية الإرتقاء بها في ظل متغيرات متضاربة، كون العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تهتم بالجانبين الإجتماعي والسيكولوجي للمؤسسات، والتي تعتبر من الأبعاد المهملة في الكثير من مؤسساتنا ولا تحظى بالإهتمام اللازم.
- تشكل الدراسة الحالية إضافة لما سبق من الدراسات في هذا المجال، حيث تقدم تشخيصا لمشاكل متعلقة بالهيكل التنظيمية وإدارة الأفراد بالمؤسسة مع ربطها بالجوانب الإجتماعية والنفسية والسلوكية للأفراد.
- تركز الدراسة على تفعيل المفاهيم والمبادئ النظرية التي تندرج ضمن مفاهيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كآليات معرفية للتعامل مع المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالأداء.

#### 2- الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

- تشخيص مدى إلتزام المؤسسات الإستشفائية بالعدالة التنظيمية، لما لها من دور في تشكيل سلوكيات إيجابية وتحسين دافعية وإنتاجية الأفراد.

- تحديد وتشخيص ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها الموظفون ووضعها في إطارها الحقيقي والسليم ليتسنى لمتخذي القرار إدراجها ضمن نظام التعويضات والمكافآت.
- توفير مؤشرات وبيانات تساعد المدراء وصانعي القرار بالمؤسسات الإستشفائية على الإهتمام بالموظف وتعزيز مساهمته في العمل وتميئ بيئة تنظيمية سليمة لتمكنه من إطلاق مواهبه، بإعتبار أن السلوك الإيجابي له يرتبط مع زيادة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

### ❖ أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي من دراستنا الحالية يتمحور حول تحديد تأثير بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية - الجزائرية، ويتضمن هذا المسعى أيضا تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف ميدانيا على واقع العدالة التنظيمية في المؤسسات الإستشفائية وتشخيص أدائهم وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية طبقا لآراء عينة الدراسة.
- الوصول إلى نموذج مفسر للعلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية وممارسة الموظفين في المؤسسات الإستشفائية لسلوك المواطنة التنظيمية.
- التعرف على مدى إهتمام المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بممارسة العدالة التنظيمية ودورها في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.
- إختبار مدى مطابقة النموذج المفترض لواقع العلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية وممارسة الموظفين في المؤسسات الإستشفائية لسلوك المواطنة التنظيمية.
- طرح مجموعة من الإقتراحات والتوصيات لخدمة قطاع الصحة خاصة المؤسسات الإستشفائية لطب العيون وتحسين وتعزيز العدالة التنظيمية وإيجاد حلول التي تحققها للموظف والإسهام في رفع مستوى الإهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الإستشفائية.

### ❖ مبررات إختيار الموضوع:

من البديهي أن لكل باحث أراد الخوض في دراسة ما، أسباب ودوافع تجعله يتمسك بموضوع بحثه ومن هذه الأسباب ما هو موضوعي وما هو ذاتي، حيث يمكننا حصرها في ما يلي:

#### 1- الأسباب الموضوعية :

- الإهتمام المتزايد من طرف المؤسسات المعاصرة بالأدوار غير رسمية نظرا لأثارها الإيجابية على الفرد والمنظمة.
- التحديات والمشاكل التي تعانيها المؤسسات بكافة أشكالها في الجزائر خاصة المؤسسات الإستشفائية والتي كثيرا ما تظهر في شكل إضرابات ومطالب تتعلق بالزيادات في الأجور، وما إلى ذلك من مطالب إجتماعية، مما

إستوجب إعادة النظر في العديد من المفاهيم الإدارية، أهمها وجود عدالة تنظيمية قادرة على تعزيز وتنمية سلوكيات إيجابية ونزيهة غير مكلفة بغية تحقيق النجاح والتميز في الأداء.

- الإهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية خاصة لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية، بإعتبار أن مهام بعض الفئات من موظفي المؤسسات الإستشفائية تتجاوز الدور الرسمي لهم.

## 2- الأسباب الذاتية:

- الشعور بأهمية الموضوع خاصة كون العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الجديدة في مجال الإدارة.

- يندرج موضوع الدراسة ضمن مجال السلوك التنظيمي، الذي تركز عليه إدارة الموارد البشرية، والتي هي مجال التخصص الذي يدرسه فيه الباحث.

- الرغبة الشخصية في التعرف على طبيعة كل من مستوى العدالة التنظيمية وممارسات سلوك المواطنة التنظيمية السائدة في المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية - الجزائرية.

## ❖ حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل الدراسة، تم وضع حدود للدراسة تتمثل فيما يلي:

### 1- الحدود الموضوعية:

إقتصرت هذه الدراسة على موضوع العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية أو التعاملات) وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير) في المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية-الجزائرية، من خلال التركيز على موضوع المواطنة التنظيمية كنوع من أنواع السلوك التنظيمي، ثم إبراز مدى تأثير هذا السلوك بالعدالة التنظيمية، والوصول إلى نموذج مقترح للعلاقة بينهما.

### 2- الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية - الجزائرية، توزعت على أربعة ولايات عبر تراب الوطني الجزائري تمثلت في : ولاية الوادي، ورقلة، الجلفة، بشار.

### 3- الحدود الزمنية:

تم إجراء هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي على مدى ثلاث سنوات، إبتداء من (نوفمبر 2019) إلى تاريخ تقديمها في شكلها النهائي، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تمت في الثلاثي الأول من سنة (2022) أي في الفترة بين (01 جانفي 2022) إلى (31 مارس 2022).

## 4- الحدود البشرية:

طبقت هذه الدراسة على موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية - الجزائرية، حيث مست هاته الدراسة كل الموظفين الجزائريين والكوبيين من الإداريين، المترجمين، الأطباء، شبه طبيين والتقنيين.

## ❖ المنهج المتبع في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، إذ يستخدم المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم الخاصة بالموضوع وهو يصف الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا.

ويستخدم المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه في الدراسة (الأشكال والجداول) خاصة المتعلقة ببيانات الإستبانة، أي يعتمد على الملاحظة والإستقصاء من خلال الدراسة، فالمنهج التحليلي قائم على تصنيف البيانات وتبويبها حيث يتم تحليل المعطيات التي تم جمعها، حتى يتمكن الباحث من إعطاء التفسير والنتائج المناسبة عن تلك الظاهرة.

## ❖ صعوبات الدراسة:

إن كل عمل بحثي يواجه صعوبات ومعوقات قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة منه، وقد واجهنا مجموعة من الصعوبات أثناء إنجاز هذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- إرتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، خاصة موضوع المواطنة التنظيمية مما يجعل دراستها معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.

- جائحة كورونا والإغلاق العام الذي شمل البلاد بأسرها، حيث أثرت الجائحة على مكان إجراءنا للدراسة التطبيقية نظرا لضغوط التي كان يعاني منها قطاع الصحة إضافة إلى إستخدام بعض المؤسسات الإستشفائية لطب العيون مراكز علاج جائحة كورونا لمدة قاربت سنة.

- قلة الوسائل والإمكانيات كالكتب وقواعد البيانات البيليوغرافية، إضافة إلى نقص الدعم المادي والمرافقة البيداغوجية للمخابر فعلا وعملا من ناحية الدعم والتأطير البيداغوجي على مدى فترة إنجاز الأطروحة.

- صعوبة توسيع حجم عينة الدراسة الميدانية، حيث تترامى مؤسسات الإستشفائية على أطراف متفرقة من تراب الوطني مما يتطلب توفر الوقت والجهد والمال لبلوغها.

## ❖ هيكل البحث:

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة والأسئلة المتفرعة عنها، سوف يتم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول حسب منهجية (IMRAD) كالآتي:



نستهل هذه الدراسة بمقدمة تتناول تمهيدا حول موضوع الدراسة، وإشكالية الدراسة وفرضياتها الرئيسية والفرعية، مع تحديد متغيراتها وأهدافها وأهميتها، إضافة إلى ذلك تقديم مبررات ودوافع إختيار موضوع الدراسة وتوضيح المنهج المختار في الدراسة وحدودها، مع عدم إهمال الصعوبات التي تعرض لها الباحث أثناء قيامه بإنجازها.

### 1- الفصل الأول:

يتعلق هذا الفصل بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية، أما المبحث الثاني تمثل في عرض الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية.

### 2- الفصل الثاني:

خصص هذا الفصل لعرض الدراسات السابقة، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي عالجت متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني تناول عرض للفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومناقشتها ومجالات الإستفادة منها.

### 3- الفصل الثالث:

يتناول هذا الفصل عرض لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، إذ تم في المبحث الأول تناول الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة من خلال تقديم المؤسسات محل الدراسة مرورا بأدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبانة، إضافة إلى عرض مفصل لمجتمع وعينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة، أما المبحث الثاني فتناول عرض لأدوات المعالجة الإحصائية التي إعتمدت في تحليل بيانات الدراسة من خلال تقديم البرامج الإحصائية المستعملة في معالجة بيانات هذه الدراسة، إضافة إلى عرض مفصل لمنهجية نمذجة المعادلات الهيكلية المعتمدة في الدراسة.

### 4- الفصل الرابع:

خصص هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، من خلال مبحثين، إذ تم في المبحث الأول تناول عرض لآراء المستجوبين إعتقادا على النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، يليها عرضا إحصائيا لمخرجات النموذج القياسي والهيكلية (البناهي) بإستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، أما المبحث الثاني فتناول عرض لمناقشة نتائج الدراسة وتقديم تحليل للنتائج المتوصل إليها علميا وعمليا.

وأخيرا ختمنا هذه الدراسة ككل الدراسات بخاتمة خلصت فيها إلى مجموعة من النتائج مكنت من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية للعدالة  
التنظيمية وسلوك المواطنة  
التنظيمية

## تمهيد

تعد كل من سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors) والعدالة التنظيمية (Organizational Justice) من المفاهيم الإدارية الحيوية المعاصرة المستهدفة بحثاً وتطبيقاً في مجال السلوك التنظيمي، حيث يحظى هذان المتغيران في السنوات الأخيرة بإهتمام الكثير من الباحثين وذلك لكونهما يسهمان بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

إن التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي تتطلب من قياداتها الجاهزية بالخطط والسياسات لترغيب وجذب مواردها البشرية، والمحافظة عليها بأساليب وطرق تتجاوز الإرتباط الرسمي في أعمالهم الروتينية، ومن تلك الأساليب ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية والتشجيع على تنمية مثل هذه السلوكيات الطوعية، لما لها من دور بارز في تحقيق الأداء الأمثل للمنظمات بأقل الجهود والتكاليف، والذي يسهم تلقائياً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي يتوفر لديها مثل هذه السلوكيات.

وسنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم العامة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وكذا أهم الأبعاد التي تناولت هذا الموضوع، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية.

**المبحث الثاني:** الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية.

تعتبر العدالة قيمة إنسانية دينية جذابة لها أولويتها وأسبقيتها على الكل القيم والمثل الأخلاقية في المنظمات، والتي أقرها الإسلام أساساً، فقد شغلت عقول الكثير من الباحثين والفلاسفة على مر العصور واعتبروها ميزة للمنظمات الفاعلة والراقية، وفي ما يلي سنتطرق إلى ماهية كل من العدالة التنظيمية والتفسير النظري لهذا السلوك من خلال المطالب الآتية.

### المطلب الأول: الأسس الفكرية للعدالة التنظيمية.

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، وأحد أهم مفاهيم السلوك الإنساني في المنظمة ومتغير تنظيمي مهم والأساس في نجاح المنظمة والحفاظ على الموارد البشرية الموظفة بها، وذلك نظراً لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور الموظفين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل.

### الفرع الأول : مفهوم العدالة التنظيمية (OJ) \*

إن العدالة التنظيمية ليست وليدة اليوم، بل لها جذور ممتدة من التاريخ الإداري على مر العصور، فبداية ظهور فكرة مفهوم العدالة في بادئ الأمر كانت في كتابات علم النفس لتعبر عن آراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم، ثم ظهرت في كتابات علم الاجتماع لتعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، لتنتقل بعدها إلى الإدارة والسلوك التنظيمي.

ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية (organizational justice) لم يظهر إلا في سنة (1987) على يد الباحث (Greenberg Jerald) \* في عقد الثمانينات من القرن العشرين، ويشير إستقراء الأدبيات إلى أن الجذور التاريخية والفلسفية للعدالة يعود إلى نظرية العدالة أو الإنصاف (Equity Theory) التي إقترحها وقدمها الباحث \* (Stacey Adams) سنة (1963) أي قبل نصف قرن من الزمن، ومع التطور الحاصل في دراسات كافة العلوم الإدارية بدأت ملامح مفهوم العدالة التنظيمية تتضح لدى العديد من الباحثين خاصة في التسعينات من القرن المنصرم، وأصبحت ماثراً إهتمام الدراسات الإدارية كأساس لتفسير كثير من صور السلوك التنظيمي للعاملين.

### أولاً: تعريف العدالة التنظيمية :

إختلفت وجهات نظر الباحثين حول تعريف العدالة التنظيمية حيث كل باحث يعرفها من زاوية معينة ومن أهم التعريفات نذكر :

\* (OJ) : Organizational Justice

\* - (Greenberg Jerald): هو باحث أمريكي متخصص في علم النفس والإدارة.

\* - (Stacey Adams) : هو باحث أمريكي متخصص في علم النفس.

عرف (صقر عاشور.1989) العدالة التنظيمية بأنها : إعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، أما عدم العدالة فتعرف على أنها إعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين.<sup>1</sup>

وعرفها (Greenberg, J.1990) بأنها : تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني.<sup>2</sup>

كما عرفها (Moorman.1991) أنها: تعكس الدرجة التي يشعر الموظفون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيلة نواتج مدخلات جهودهم بجهود الموظفين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات.<sup>3</sup>

في حين عرفها (Sall & Moor.1993) على أنها: القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك الموظف للنزاهة و الموضوعية للإجراءات والمخرجات المتحصل عليها من المنظمة.<sup>4</sup>

وعرف كل من (Rick. W Griffin & Gregory Moorhead.2001) العدالة التنظيمية بأنها: الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.<sup>5</sup>

ويعرفها (البشاشة. 2008) بأنها : قيمة مهمة وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.<sup>6</sup>

كما عرفها (عامر علي حسن العطوي.2007) بأنها: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.<sup>7</sup>

وعرفها (حليم غازي.2011): هي الطريقة التي يحكم فيها الفرد على الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الرسمي وغير الرسمي.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، د ط، بيروت- لبنان: الدار الجامعية، 1989، ص: 158.

<sup>2</sup> - Greenberg, J, **Organizational justice: Yesterday today and tomorrow**, Journal of management, 16 (2) , 1990, P: 401.

<sup>3</sup> - محمد عبد الحميد واخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة نقد وتوير، العدد الثاني، نوفمبر 2015، ص: 42.

<sup>4</sup> - Saal. f & Moore. S, **Perception of promotional fitness and promotion**, candidates qualification, journal of applied psychology, (78), 1993, P:106.

<sup>5</sup> - Rick. w, Griffin, Gregory, Moorhead, **Organizational Behavior: Managing people & Organization**, Sixth Edition, USA, 2001, P:232.

<sup>6</sup> - سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد:04، العدد:04، 2008، ص: 434.

<sup>7</sup> - عامر علي حسن العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد: 09، العدد: 03، 2007، ص: 149.

<sup>8</sup> - وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، ط:01، الإسكندرية-مصر:الدار الجامعية، 2011، ص: 95 .

ويستقرأ التعريفات السابقة، يمكن القول أن العدالة التنظيمية تشير إلى العدالة في توزيع المخرجات التنظيمية عن طريق إتباع إجراءات عادلة وموضوعية، وإحساس الموظفين بحسن المعاملة التي يعاملون بها داخل المنظمة.

### ثانيا: أهمية العدالة التنظيمية :

إن موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المؤثرة وذات أهمية كبيرة في حقل الإدارة والتنظيم، وينظر للعدالة التنظيمية كأحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد في المنظمة، يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال الآتي:

1- الإبتعاد عن السياسات التنظيمية الهدامة التي تؤدي إلى توليد مشاعر الظلم والحيف لدى الأفراد التي تقوم على البيروقراطية.

2- إتباع سياسات تنظيمية تتصف بالأخلاق والعدالة ودعم الأفراد في سعيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الفردية بما يكفل تحقيق الفاعلية التنظيمية.

3- محاولة تخفيض أو منع سلوكيات الأفراد المعادية للمجتمع التي تصدر نتيجة فقدان أو غياب العدالة.<sup>1</sup>

4- يمكن أن يساعد تطبيق عدالة التوزيع في توضيح السياسات المتبعة في توزيع الأجور في المنظمة .

5- إن تطبيق العدالة الإجرائية يمكن أن تحقق السيطرة الفعلية ومشاركة الأفراد في عملية إتخاذ القرارات في المنظمة.

6- يساعد تطبيق عدالة التعاملات في التعرف على المناخ التنظيمي السائد .

7- زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد عن الرؤساء والعميل وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

8- إبراز منظومة القيم الدينية والأخلاقية لدى الأفراد وتحديد كيفية إدراك هؤلاء الأفراد للعدالة التنظيمية السائدة ومعرفة مستوى النضج الأخلاقي لديهم.<sup>2</sup>

مما تقدم نرى أن أهمية العدالة تتركز في منح الشعور بالنزاهة والمساواة والشفافية، مما يجعل كل موظف يبذل قصارى جهده سواء للحصول على الحوافز والمزايا المادية أو المعنوية بتقدير الرؤساء والزملاء، أو الترقية لمركز وظيفي أعلى بناء على إعتبرات الجدارة، مع تنامي الشعور أن ذلك ينطبق على الجميع، مما يبذله الموظف من جهد سيحصل في مقابل على مزايا وتقدير، مما يضفي الشعور بالثقة في الإدارة ويجعل الأفراد العاملين يقبلون على العمل وترتفع مستويات رضاهم الوظيفي، ويزداد تدريجيا مستوى إلتئامهم كخطوة مبدئية تحقق ولاءهم الكامل للمؤسسة.

<sup>1</sup> - رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة سوهاج بمصر، العدد: 01، المجلد: 21، 2010، ص: 2 .

<sup>2</sup> - شعبان فرج، سعدة شيخ، محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2 ، الجزائر، المجلد: 04، العدد: 01، 2015، ص: 151 .

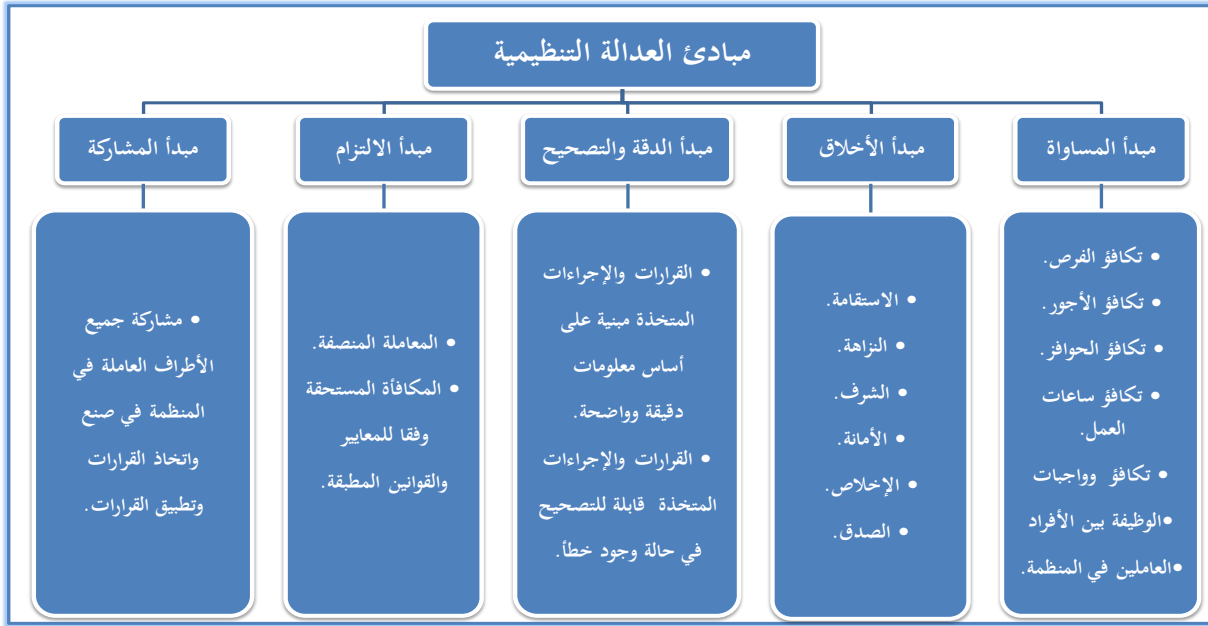
ثالثاً : مبادئ العدالة التنظيمية:

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ نذكر:<sup>1</sup>

- 1- مبدأ المساواة : يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- 2- المبدأ الأخلاقي : يتمثل هذا المبدأ في الإستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- 3- مبدأ الدقة والتصحيح : أي يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة، وقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- 4- مبدأ الإلتزام : بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
- 5- مبدأ المشاركة : أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيق القرارات.

والشكل التالي يوضح أهم مبادئ العدالة التنظيمية :

شكل رقم (01): يوضح مبادئ العدالة التنظيمية .



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على المعطيات السابقة.

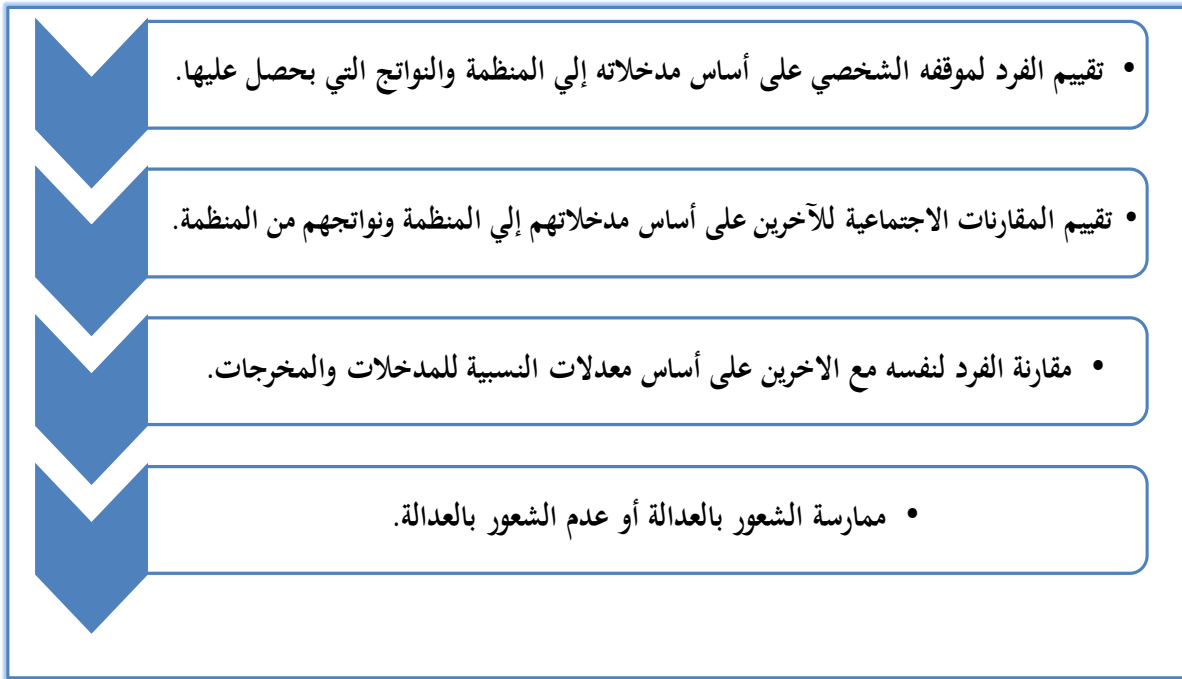
مما سبق نستنتج أن مبادئ العدالة التنظيمية تتسم بمجموعة من الضوابط الإدارية التي يلزم على كل إدارة التحلي بها، وتحقيق المساواة في الحقوق والواجبات بين كل الموظفين، ومن الضروري تحقيق المشاركة والتبادل بين أعضاء الفريق، وكذلك تفضيل المصلحة العامة على الخاصة، كما يجب على كل من الموظفين والمسؤولين التركيز على تحقيق هدف واحد لضمان نجاح المؤسسة وزيادة التقدم والإزدهار.

<sup>1</sup> - مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، الطبعة الأولى، دمشق-سوريا: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015، ص: 21.

رابعاً: مقومات العدالة التنظيمية:<sup>1</sup>

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على إعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها إستناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): يوضح بناء إدراكات العدالة التنظيمية.



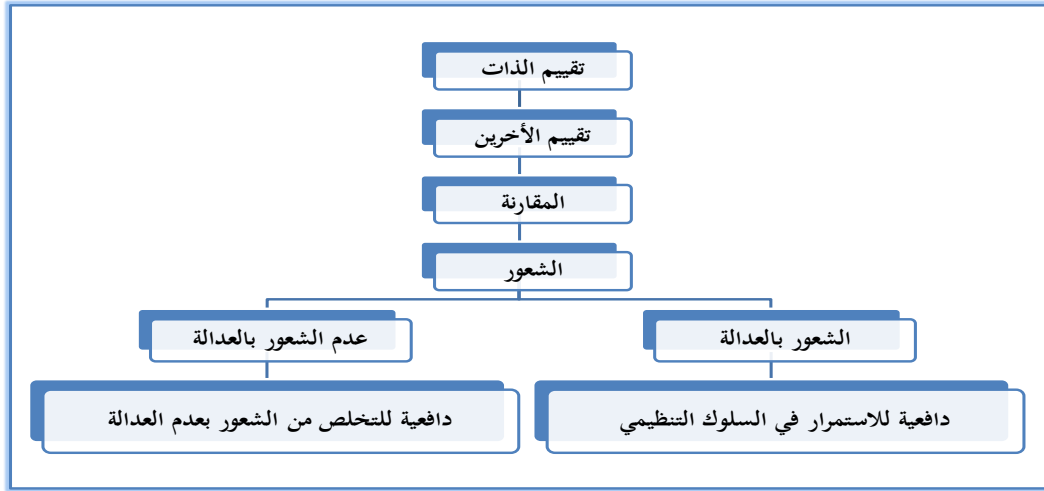
المصدر : سامر عبد المجيد البشابشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد:04، العدد:04، 2008، ص:435 .

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن عملية إدراك الفرد للعدالة التنظيمية تكون من خلال أربعة خطوات، حيث يقوم في البداية بتقييم ذاته في المنظمة التي يعمل بها على أساس مدخلاته والنواتج التي يحصل عليها، ثم يقوم بتقييم الأفراد الآخرين في منظماتهم، وبعدها يقوم بعملية المقارنة للمدخلات والمخرجات أي يقوم بمقارنة نفسه مع الآخرين، وفي الأخير ينتج عن هذه المقارنة شعور الفرد إما بالعدالة أو عدم العدالة.

وقد أوضح الباحثان (Moorman & Griffin.1989) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها، والدافعية الداعمة لها، وذلك من خلال الشكل التوضيحي التالي:

<sup>1</sup> - حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية، 2002، ص: 12 .

الشكل رقم (03) : يوضح أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.



Source: Moorman Gregory & Griffin Ricky.W, **Organizational Behavior**, 2nd (Ed), Boston, Houghton Mifflin Company, 1989, P: 134.

وفي ضوء هذه الإدراكات حيال العدالة التنظيمية، تتحقق مقومات إدراك العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات الآتية:<sup>1</sup>

- كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة وفهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت، فلا بد للفرد أن يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على النوعية أم الكمية ؟ .
- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون نوعيات مختلفة من المكافآت، بعضها مادي وبعضها الآخر معنوي .
- يبيني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدم الشعور بذلك.

الفرع الثاني: أبعاد ونماذج المفسرة للعدالة التنظيمية :

يمكن تناول مفهوم العدالة التنظيمية من خلال الأبعاد ونماذج على النحو التالي:

أولاً: أبعاد العدالة التنظيمية (Dimensions of Organizational Justice) :

بناء على إستقراء الدراسات السابقة تبين أن العدالة التنظيمية تعتمد على مجموعة من الأبعاد تمثل البناء الكامل لها وتفاوتت هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى، بإختلاف الفلسفة و وجهات النظر والزوايا التي ينظر إليها أصحابها.

حيث إتفقت معظم الدراسات على أن أبعاد العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات أو التفاعلات، إلا أن بعض الدراسات أضافت لها بعدين آخرين هما العدالة التقييمية و عدالة الأخلاقية، وسيتم التركيز في الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد مرتبة من الأقدم إلى الأحدث و هي: عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات أو التفاعلات.

<sup>1</sup> - حسن راوية، مرجع سابق، ص ص : 127 - 132 .

## 1- العدالة التوزيعية (Distributive Justice) :

تعد العدالة التوزيعية أول مكون من مكونات العدالة التنظيمية، فقد كانت العدالة التوزيعية في أوائل عقد الستينيات من القرن العشرين تمثل المحور الوحيد لدراسات العدالة التنظيمية، وترجع جذور مفهوم العدالة التوزيعية إلى نظرية الإنصاف أو المساواة التي قدمها الباحث آدمز (Adams)، حيث استعمل مصطلح العدالة التوزيعية من قبل السياسيين والفلاسفة وغيرهم، ثم طورها الباحثون (Humans & al.1961) بوصفها مصطلحا إقتصاديا، وإستخدمه الباحث آدمز (Stacy Adams.1963-1965) أول مرة بوصفه مصطلحا إداريا سلوكيا.

## 1.1- مفهوم العدالة التوزيعية (DJ) \* :

تعددت مفاهيم العدالة التوزيعية، بتعدد وجهات نظر الباحثين وفلسفاتهم، ومن أبرز المفاهيم نذكر : عرفها الباحثان (Folger & Konovsky.1989) بأنها: العدالة المدركة لكميات التعويض التي يتلقاها الموظف، حيث أشارا إلى أهمية العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، فالفرد يقدم مدخلاته التي قد تتمثل في الجهد المبذول في العمل والخبرة التي يمتلكها والمهارة التي يتمتع بها، وينتظر مقابل ذلك تعويضا عادلا من المنظمة.<sup>1</sup> ويعرفها (Greenberg & Folger) على أنها: إدراك الموظف لعدالة المخرجات الموزعة عليه، سواء كانت تلك المخرجات مادية أو معنوية.<sup>2</sup>

كما عرفها (Williams & Zainuba.2002) بأنها: عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وتتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقية، ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه.<sup>3</sup> مما سبق يمكن القول أن العدالة التوزيعية تعتبر مكون رئيسي والأساس التي بنيت عليها العدالة التنظيمية وساهمت في تطوير بقية الأبعاد الأخرى، حيث أنها تعني مدى إدراك الفرد لعدالة المدخلات والمخرجات في توزيع المهام والحوافز المادية والمعنوية وغيرها من المكافآت في المؤسسة.

## 2.1- أبعاد العدالة التوزيعية (DJ) :

أشارت العديد من الأبحاث والدراسات أن العدالة التوزيعية تشمل جانبين، هما كالآتي:<sup>4</sup>

## 1.2.1- الجانب المادي (العدالة الهيكلية): يعتبر هذا الجانب هام من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت

الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التوزيعات يعني

\* - (DJ) : Distributive Justice.

<sup>1</sup> - Robert Folger & Mary. A. Konovsky, **Effects of Procedural and Distributive Justice on reactions To Pay Raise Decisions**, Academy of Management Journal, Vol:32, No:01, 1989, P:115.

<sup>2</sup> - حمدي أبو القاسم الأخصر، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد:11، العدد: 03، 2015، ص: 547.

<sup>3</sup> - Williams. S. P, **Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment**, The Journal of Social Psychology, Vol: 42, 2002, PP:1-33.

<sup>4</sup> - درره عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، القاهرة-مصر: دار الضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص: 39.

كم وكيف المكافآت التي يحصل عليها الفرد.

**2.2.1- الجانب الاجتماعي (العدالة الاجتماعية):** يعبر هذا الجانب على المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت، أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ.

**3.1- قواعد العدالة التوزيعية (DJ):**

أشارا الباحث (Organ.1988) أن للعدالة التوزيعية ثلاث قواعد هي:<sup>1</sup>

**1.3.1- قاعدة المساواة (Contributions Rule):** حيث تقوم هذه القاعدة على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على إفتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

**2.3.1- قاعدة النوعية (Quality Rule):** تعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية.... الخ)، يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجهد، وإذ حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

**3.3.1- قاعدة الحاجة (Need Rule):** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بإفتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الآجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى إفتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذ حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

**2- العدالة الإجرائية (Procedural Justice):**

شهد عقد الستينات من القرن العشرين تياراً هائلاً من البحوث والدراسات عن ظاهرة العدالة التنظيمية، حيث كانت تركز فقط على العدالة التوزيعية كمكون أولي لهذا المفهوم، إلى أن مع بداية السبعينات بدأ الباحثون يأخذون منحى آخر يشير إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا ينصب فقط على نتائج القرارات وإنما أيضاً على كيفية إتخاذ هذه القرارات، بعبارة أخرى بدأ الباحثون في الإهتمام بالسؤال عن كيف يتم صنع القرار في البيئات التنظيمية المختلفة.

وتشير أغلب الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية أن أول من إستخدم مصطلح العدالة الإجرائية كان الباحثين (Thibaut & Walker) في منتصف السبعينات، كما أن الفضل يعود لهما في إثارة إهتمام الباحثين بقضايا العدالة الإجرائية، ففي سنة (1975) قام الباحثين (Thibaut & Walker) بإجراء العديد من الدراسات حول إستجابات الموظفين نحو إجراءات النزاع التي أدت إلى تطوير نظريتهم وهي نموذج رقابة العمليات الإجرائية.

<sup>1</sup> - Yilmaz.K & Tasdan. M, **Organizational Citizenship & Organizational Justice In Turkish Primary Schools**, Journal Of Educational Administration, 47(1), 2009,P:113.

## 1.2- مفهوم العدالة الإجرائية (PJ) \*:

تعددت مفاهيم العدالة الإجرائية، بتعدد وجهات نظر الباحثين وفلسفاتهم، ومن أبرز المفاهيم نذكر: عرف كل من (Folger & Cropanzano.1998) العدالة الإجرائية بأنها: العدالة المتعلقة بالإهتمام بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج.<sup>1</sup> كما عرفها (Rego & Cunha) العدالة الإجرائية بأنها: مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية.<sup>2</sup> في حين عرف (Elanain Abu.2014) العدالة الإجرائية بأنها: تمثل إدراك الموظفين للإجراءات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المؤسسة.<sup>3</sup> مما سبق نرى أن العدالة الإجرائية هي ثاني مكون من مكونات العدالة التنظيمية وتعتبر عن مدى إدراك الموظفين لعدالة الإجراءات المستخدمة في إتخاذ القرارات التي تستخدم في تحديد المخرجات (الأجور، المكافآت، الترقية...).

## 2.2- أبعاد العدالة الإجرائية (PJ) :

أشارا الباحث (Greenberg) أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين:<sup>4</sup>

1.2.2- الجانب الهيكلي : وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية.

2.2.2- الجانب الإجتماعي : وهو الجانب الذي يعبر عن إحترام متخذي القرارات للعاملين، عن طريق إعلامهم بكيفية إتخاذ القرارات.

يعكس الجانب الأول أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب إتباعها عند إتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات، وإجتهد الباحثون في تحديد أفضل المعايير الموضوعية التي تصف هذا الجانب، وتم تحديد المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة من خلال القواعد الإجرائية.

## 3.2 - مبادئ العدالة الإجرائية (PJ) :

مع أن (Thibaut & walker) هما أول من تحدث عن العدالة الإجرائية، إلا أن النموذج الذي قدمه (Leventhal) سنة 1980 يعتبر الأساس للكثير من الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية، حيث حدد في دراسته ستة قواعد للعدالة الإجرائية والتي يمكن أن تستخدمها المنظمات في الحكم على أي عملية

\* - (PJ) : Procédural Justice.

<sup>1</sup> - Folger, R, **Organizational Justice and Human Resources Management**, Thousand Oaks, Sage, (1998 ), P: 26.

<sup>2</sup> - عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص: 150.

<sup>3</sup> - Elanain.H.M, **Procedural And Distributive Justice As Mediators Of The Relationship Between Interactional Justice And Work Outcomes: An Empirical Study Of The UAE Public Health Care Sector**, The Journal of Applied Business Research, Vol: 30, N: 04, (July/August 2014), P:1092.

<sup>4</sup> - عبد الكريم السكر، أثر العدالة التوزيعية في الاداء الوظيفي : دراسة ميدانية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد:39، العدد:02، جامعة الأردنية:الأردن، 2012، ص: 40.

إجرائية في المنظمة على أنها عادلة، وهذه القواعد هي <sup>1</sup>:

**1.3.2- قاعدة الإستئناف (Correctability Rule):** بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه، ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.

**2.3.2- القاعدة الأخلاقية (Ethicality Rule):** وجوب توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

**3.3.2- قاعدة التمثيل (Representativeness Rule):** وجوب إستيعاب عملية إتخاذ القرار لوجهات نظر أصحاب العلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

**4.3.2- قاعدة عدم الإنحياز (Bias Suppression Rule):** وجوب تغليب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرار، حيث إن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.

**5.3.2- قاعدة الدقة (Accuracy Rule):** وجوب إتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعليها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

**6.3.2- قاعدة الإنسجام (Consistency Rule):** وجوب إنسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد.

ما يلاحظ على هذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل أن الأفراد يميلون بصورة إنتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف.

### 3- عدالة التعاملات (Introduction Justice):

شهد عقد الثمانينيات تبارا هائلا من البحوث والدراسات عن ظاهرة العدالة التنظيمية، والتي إنبتق منها بعد عدالة التعاملات (التفاعلية)، والجدير بالذكر أن بعض الباحثين يعتبرون بعد عدالة التعاملات (التفاعلية) جزء من العدالة الإجرائية، إلا أن الدراسات الحديثة تنظر إلى بعد عدالة التعاملات (التفاعلية) كبعد ثالث من أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تعد دراسة الباحثان (Bies & Moag, 1986) أول دراسة تحدثت عن مفهوم عدالة التعاملات (التفاعلية)، حيث أشارا إلى نوعية وطبيعة علاقة المعاملات الشخصية التي تدور بين الموظف ورؤسائه في العمل، إضافة إلى معرفة إلى أي مدى يتم شرح الأسباب التي إتخذتها المنظمة في تحديد وتوزيع مخرجات العمل بالطريقة التي تحددها تلك المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - leventhal.G.S, What should be done with equity theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, (eds.), Social Exchange: Advances in Theory and Research Plenum Press, New York, (1980), PP: 27-55.

<sup>2</sup> - Elamin.A.M & Alomaim.N, Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment ?, International Management Review,7(1), (2011), PP: 38-49.

**1.3- مفهوم عدالة التعاملات (IJ) \***

تعددت مفاهيم عدالة التعاملات، بتعدد وجهات نظر الباحثين وفلسفتهم، ومن أبرز المفاهيم نذكر: عرفها (Colquitt & al.2001) بأنها درجة التعامل مع الناس بالكمياسة والإحترام والكرامة من قبل السلطات أثناء تنفيذ الإجراءات أو تحديد النواتج.<sup>1</sup>

عرفها كل من (Greenberg & Baron.2004) بأنها: عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسير هذه الإجراءات.<sup>2</sup>

في حين أن (راتب السعود، سوزان سلطان.2009) عرفها بأنها: مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات.<sup>3</sup>

مما سبق نرى أن عدالة التعاملات هي ثالث مكون من مكونات العدالة التنظيمية، ويمكن القول بأنها تعكس جودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار، أي الطريقة التي يعامل بها الفرد عند تطبيق بعض الإجراءات عليه في المؤسسة، وإعلامه بكافة المعلومات التي توضح سبب تطبيق الإجراءات التنظيمية عليه بطريقة لائقة.

**2.3- أبعاد عدالة التعاملات (IJ):**

أشارا العديد من الباحثين مثل (Colquitt, Bies, Moag, Greenberg....) إلى أن عدالة التعاملات تضم جانبين من العدالة وهما:<sup>4</sup>

**1.2.3- عدالة العلاقات الشخصية (Justice Interpersonal):**

تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الإحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.

**2.2.3- عدالة المعلومات (Justice Informational):**

تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب إستخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد، مثل (تقديم المدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم) وبمعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم.

\* - (IJ) : Introduction Justice.

<sup>1</sup> - Jason A. Colquitt & all, *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice*, Research Journal of, Applied American Psychological, Vol: 86, N: 03, 2001, P: 426 .

<sup>2</sup> - جيزالدر جرينبيرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة زفاعي محمد زفاعي وإسماعيل بسوي، الرياض- المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر، 2004، ص: 177.

<sup>3</sup> - راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد: 25، العدد: 1+2، 2009، ص: 202.

<sup>4</sup> - عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص: 101.

**3.3- العوامل المحددة لعدالة التعاملات (IJ) :**

أوضحا الباحثان (Bies & Moag.1986) بأن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يتحدد بناء على أربعة عوامل:<sup>1</sup>

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى صراحة وإخلاص صاحب السلطة وعدم إستخدامه للخداع أثناء تعامله مع العاملين.
- مدى إحترام صاحب السلطة للعاملين.
- مدى إتزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

**4.3- قواعد عدالة التعاملات (Interpersonal Justice Rules) :<sup>2</sup>**

أورد العديد من الباحثين أن لعدالة التعاملات مجموعة من القواعد، يمكن أن تستخدمها المنظمات في الحكم على أي عملية تعاملية في المنظمة على أنها عادلة، وهذه القواعد هي:

**1.4.3- قاعدة الإحترام (Respect Rule) :** تحتم هذه القاعدة إظهار نوع من مراعاة للآخرين ومشاعرهم والنزول عند رغبتهم، والتعبير عن التقدير والإمتنان لهم.

**2.4.3- قاعدة اللباقة (Politeness Rule) :** تشير قاعدة اللباقة إلى ضرورة إظهار إهتمامنا بمصالح الآخرين، أفكارهم، جهودهم ومقترحاتهم، وذلك في كل من كلامنا وسلوكياتنا.

**3.4.3- قاعدة الملائمة (Propriety Rule) :** تعني أن لا تخرج أقوالنا وأفعالنا وسلوكياتنا وتفاعلاتنا عن المعايير الإجتماعية المعمول بها.

**4.4.3- قاعدة الكرامة (Dignity Rule) :** تستلزم التصرف على نحو محترم ومشرف وتبجيلي، وقد عرف الباحث (Folger. 1988) العدالة كأنها الكرامة (Justice as dignity) وأكد على أنها رغبة داخلية عند الإنسان على أن يعامل الآخرين ويعاملوه في نفس الوقت على نحو وأسلوب عادل ومنصف.

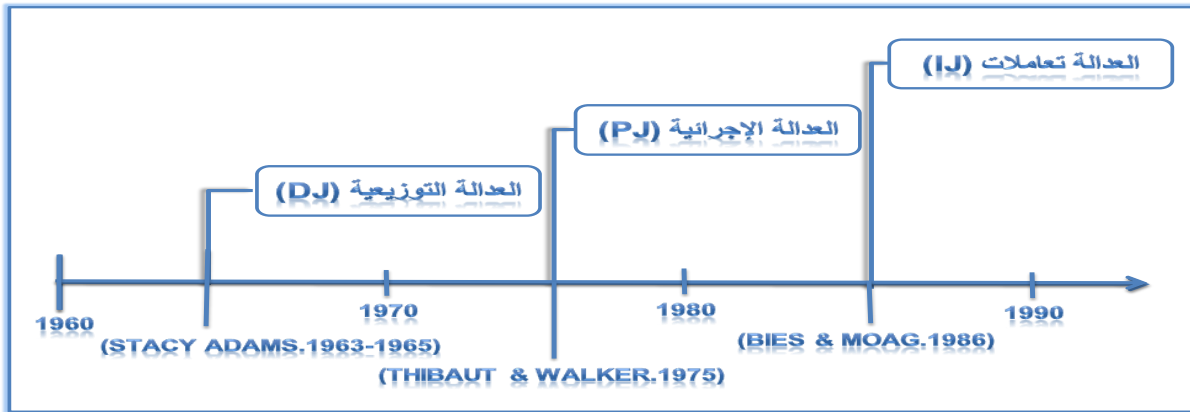
**5.4.3- قاعدة الحساسية (Sensitivity Rule) :** تضم هذه القاعدة جميع القواعد السابقة الذكر، ويراد بها أن يكون المشرف المباشر حساس لمختلف الخصائص الشخصية والنفسية لدى العاملين والفروق بينهم في كل هذا ويحاول مراعاة ذلك في تعامله معهم.

ومما سبق نستخلص أن كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية مكمل للبعد الآخر فلا يمكن الإستغناء عن أحد منها، فعندما تطبق المنظمة كل الإجراءات والسياسات والقرارات بطريقة صحيحة، وتقدم للموظف حقه مقابل ما قام به من جهد، وحسن التصرف في معاملة الإدارة أو المسؤول للموظف فهنا تتحقق العدالة التنظيمية. والشكل التالي يوضح التطور التاريخي لأبعاد العدالة التنظيمية:

<sup>1</sup> - دره عمر محمد، مرجع سابق، ص:45.

<sup>2</sup> - عبد الوهاب مبروح، جلال الدين بوعيط، قواعد العدالة التنظيمية في مكان العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي- برلين، العدد:01، ألمانيا، 2017، ص:187-188.

شكل رقم (04) : يوضح التطور التاريخي لأبعاد العدالة التنظيمية.



Source : Jerald Greenberg & Jason A. Colquitt, **Handbook of Organizational Justice**, Psychology Press, New York, 2005, P:27.

ويمكن تلخيص محتوى أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة في الجدول الموالي:

جدول رقم (01) : يوضح تلخيص محتوى أبعاد العدالة التنظيمية.

| العدالة التوزيعية : ملائمة المخرجات أو النتائج .                              |   |
|---|---|
| المساواة  | مكافأة الموظفين بناءً على مساهمتهم.                                   |
| النوعية   | توفير نفس التعويضات تقريباً لكل الموظفين.                             |
| الحاجة  | توفير المنفعة على أساس إحتياجات ومتطلبات الفرد الشخصية.               |
| العدالة الإجرائية : ملائمة عملية التوزيع.                                     |   |
| الاتساق (الثبات)  | يتم التعامل مع جميع الموظفين بنفس الطريقة عند تنفيذ الإجراءات.        |
| عدم التحيز  | عدم التمييز بين الأفراد والمجموعات عند تطبيق القرارات.                |
| الدقة   | إستناد القرارات على معلومات دقيقة.                                    |
| التمثيل   | مشاركة أصحاب المصلحة في عملية إتخاذ القرارات.                         |
| التصحيح   | توفير عمليات الطعون وآليات أخرى لتصحيح الأخطاء.                       |
| أخلاقيات المهنة   | عدم إنتهاك قواعد السلوك المهني.                                       |
| عدالة التعاملات ( التفاعلية): ملائمة المعاملة التي يحصل عليها الفرد من رئيسه. |   |
| العدالة الشخصية   | ملائمة المعاملة التي يتلقاها الموظفون من رؤسائهم بكرامة ولطف وإحترام. |
| العدالة المعلوماتية   | ملائمة مشاركة المعلومات ذات الصلة مع الموظفين .                       |

Source : Cropanzano & Al ,**the management of organizational justice**, academy of management perspectives, Vol: 21, No:04, 2007, P:36.

نستنتج مما سبق أن للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد رئيسية حيث لكل بعد منها جملة من القواعد التي إذا توفرت تؤكد وجود العدالة التنظيمية، فهي تهدف إلى تنظيم العمل بين مختلف الجماعات الوظيفية وذلك للقيام بمهامها و وظائفها من خلال توضيح الأسس التي على الموظفين إتباعها في العمل بما يضمن أهم حقوقهم المادية والمعنوية والتفاعلية والإجرائية منها.

## ثانيا : نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية باعتبار عدالة التعامل جزءاً من العدالة الإجرائية) في ردود فعل العاملين داخل المنظمة، والنموذجان هما:<sup>1</sup>

## 1- النموذج ثنائي العوامل (Tow - Factor Model):

صمم هذا النموذج كل من (Folger & Konovsky.1989) ويفترض هذا النموذج أن العدالة الإجرائية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية وشمولية مثل عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ترتبط بقوة أكبر مع التقييمات على المستوى الشخصي مثل رضا المحكوم عليهم في القضايا الخاصة بهم. وحصل نموذج ثنائي العوامل على التأييد التطبيقي في العديد من الدراسات، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن العدالة التوزيعية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى الشخصي مثل: الرضا الوظيفي، والرضا عن الأجر وذلك بالمقارنة بالعدالة الإجرائية، في حين أن العدالة الإجرائية هي محدد أكثر أهمية للتقييمات على المستوى التنظيمي مثل: الإلتزام التنظيمي، الثقة في الإدارة، النزوع لترك العمل.

## 2- النموذج الإضافي (Additive Model):

صمم هذا النموذج كل من (Thibaut & Walker.1975) ويفترض هذا النموذج أن كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) له تأثيراته في التقييمات على المستوى الشخصي والتقييمات على المستوى التنظيمي على حدة. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.

## ثالثاً : أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، كما ذكرت الدراسات والأبحاث الخاصة بالعدالة التنظيمية أن لها ثلاثة أشكال وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالتالي:

## 1- العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده وهكذا.<sup>2</sup>

وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون

<sup>1</sup> - درة محمد عمر، مرجع سابق، ص: 59 .

<sup>2</sup> - بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2002، ص: 306.

مبلغ الأجر عادلا في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلا : راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين مدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.<sup>1</sup>

## 2- العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

وعموما تحصل العدالة الداخلية عند تساوي العوائد المادية التي يحصل عليها العامل مع قيمة الوظيفة النسبية في المؤسسة، وتحصل العدالة الخارجية عند تساوي العوائد المادية التي يحصل عليها العامل مع ما يحصل عليه عاملون في منظمات أخرى يقومون بأعمال مشابهة.<sup>2</sup>

## 3- العدالة الفردية:

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة.<sup>3</sup> إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أو آخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يستطيع العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من تكافؤ معهم جهدا وعملا، ويحكم على مدى عدالة ولا عدالة للجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.<sup>4</sup>

مما سبق يتضح أن للعدالة التنظيمية أشكال عديدة، حيث يقارن الفرد الأجور التي يحصل عليها مقابل الجهد المبذول والمؤهلات العلمية وتدعى هذه بالعدالة الداخلية، ثم يقارن الفرد الأجور التي يستلمها مع أجور العاملين خارج المؤسسة وهذا ما يسمى بالعدالة الخارجية، وأخيرا يقوم الفرد بمقارنة الأجور التي يستلمها لو عمل في مؤسسة أخرى مقارنة بأجور العاملين في هذه المؤسسة حتى يشعر بالعدالة من عدمها.

<sup>1</sup> - حمود خضير كاظم، الخرشة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص: 50.

<sup>2</sup> - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة: الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص: 298.

<sup>3</sup> - بلوط حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص: 307-308.

<sup>4</sup> - حمود خضير كاظم، الخرشة ياسين كاسب، مرجع سابق، ص: 50-51.

**المطلب الثاني: محددات العدالة التنظيمية والآثار المترتبة عنها.**

أشارا العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي إلى أهمية العدالة التنظيمية نظراً إلى الفوائد المترتبة عليها وعلاقتها بفعالية المنظمة وكفاءتها، إذ تعدد وتختلف المحددات والآثار التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، ومن أجل فهم هذه الظاهرة وضبطها والتحكم فيها لا بد من إدراك محددات العدالة التنظيمية والآثار المترتبة على وجودها.

**أولاً : محددات العدالة التنظيمية**

أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية كالجند، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي... إلخ، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية هناك مجموعة من المحددات أو العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، فمنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الخارجية، وفيما يلي أهم هذه العوامل :

**1- بيئة العمل الداخلية :**

وهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات والعناصر التي تؤثر على أداء المنظمة سواء بشكل سلب أو إيجابي.<sup>1</sup> ويتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية والتعرف على خصائصها، ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نذكر :

**1.1- القيادة الإدارية :** تتمثل القيادة الإدارية في قدرات القائد على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل.<sup>2</sup>

وببساطة على المدير أن يكون عادلاً مع مرؤوسيه، وأن يوفر لهم المعلومات التي تؤكد لهم هذه العدالة، وأنه في حالة شعور أحد المرؤوسين بعدم العدالة، عليه أن يجعله يشعر من خلال الإقناع والمعلومات بنوع العدالة، أو أن يقنع المرؤوس بأن حساباته في العدالة غير سليمة وأن يقوم المدير بحسابات أكثر واقعية لمعادلة العدالة.<sup>3</sup>

**2.1- الهيكل التنظيمي :** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه : الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة في المنظمة والعاملين فيها.<sup>4</sup>

فإن إحساس الفرد بالعدالة يرتبط جزئياً بنمط الهيكل التنظيمي في المنظمة، حيث أن الطريقة المستخدمة في بنائه يمكن أن تؤدي تلقائياً إلى ظهور أو غياب العدالة الإجرائية والتوزيعية، فهو مصدر أساسي من مصادر

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة السياحية وتطبيقها، الطبعة الأولى، الجزائر: ألفى للوثائق، 2017، ص: 126 .

<sup>2</sup> - سهير عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد: 22، العدد: 78، العراق، 2016، ص: 247.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، ص: 159.

<sup>4</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط: 02، عمان-الأردن : دار وائل للنشر، 2006، ص: 50.

تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير على إحساس العاملين بالعدالة، ونذكر منها: درجة المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات، المشاركة في إتخاذ القرارات، درجة الرسمية... الخ.

**3.1- مستوى الأجور :** الأجر هو ما يدفع مقابل العمل، وقد يدفع في صورة نقود أو في صورة سلع وخدمات،<sup>1</sup> ويمثل أحد العوامل المؤثرة على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة التوزيع، وذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلاً من العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور، فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجوراً مساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشاهدة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة.<sup>2</sup>

**4.1- الإستقطاب :** يقصد بإستقطاب الموارد البشرية أنه عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة والمتاحة في سوق العمل وفق النوعية التي تحددها المنظمة، وذلك من أجل التقدم للعمل لديها عن رغبة وإقتناع،<sup>3</sup> والإستقطاب نوعان هما:

**1.4.1- إستقطاب داخلي :** يتمثل في إستقطاب العاملين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.

**2.4.1- إستقطاب خارجي :** هنا تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية حاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها.

إن إتباع المنظمة لأسلوب الإستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر العاملين بإهتمام المنظمة بهم وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم بما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية، كما أن المغالاة في الإعتماد على الإستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى إنخفاض إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا، وذلك لأنهم ينتظرون بفاغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم.

**5.1- التدريب:** يشير التدريب إلى الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، خبرات، وإتجاهات المتدربين وذلك لجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم<sup>4</sup>، إن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين يمكن أن يكون عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدراً مهماً لعدم العدالة التنظيمية، وفيما يلي بعض المواقف والممارسات غير العادلة في مجال التدريب:<sup>5</sup>

- التخلص الوتقي من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون لها.
- حصر الإشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفود.

<sup>1</sup> - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر: دار الفجر للنشر، 2007، ص: 223.

<sup>2</sup> - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط: 01، عمان- الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع، 2009، ص: 95.

<sup>3</sup> - أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط: 01، عمان- الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص: 102.

<sup>4</sup> - حسين أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتة (بناء برامج تدريبية وتقويمها، الطبعة الأولى، عمان- الأردن: دار الشروق، 2002، ص: 13.

<sup>5</sup> - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة- مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص: 168-172.

- عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي إكتسبها الفرد من برنامج تدريبي معين.

**6.1- تقييم الأداء:** وهي العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية، وأيضا تحديد مدى جودة أو عدم جودة ما قدمه الفرد من أداء في العمل<sup>1</sup>، فعندما تكون نتائج تقييم الأداء معبرة بشكل موضوعي على مستوى الأداء الفعلي للأفراد، وعندما تتاح الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم في هذه النتائج بكل حرية فإن ذلك يؤدي إلى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات.

**7.1- القيم التنظيمية:** يقصد بالقيم التنظيمية تلك المبادئ والمعايير التي تتبناها الإدارة، ويدركها العاملون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم، فتصرفات العامل وسلوكياته هي إنعكاس لما يؤمن به من قيم، كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المنظمة وأساليب تحقيقها هي نتاج منظومة القيم التي تتبناها المنظمة وتعمل في ضوءها والتي ستنعكس بشكل أو بآخر على أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها، فالعدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين أي أنها مرتبطة بعملية الإدراك، وبما أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في مدى إدراكه فإنها ستؤثر على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.<sup>2</sup>

#### ثانيا : بيئة العمل الخارجية :

قد يعتقد البعض أن فهم العدالة التنظيمية يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المنظمة إلا أنها تتأثر وتتفاعل بعوامل أخرى خارجية، حيث تعتمد المنظمة على بيئتها الخارجية في الحصول على معظم مواردها كالمواد الخام، عاملين، قوانين ... إلخ، وفي المقابل كل النواتج المحصلة في الأخير ستصدر لهذه البيئة الخارجية، فهناك إذن علاقة تفاعل بينهما، ومن هذا المنطلق كان لزاما التركيز على تحليل أثر هذه المتغيرات والقوى الخارجية على العدالة التنظيمية باعتبارها هدفا من أهداف المنظمة، وينصب التحليل على أربعة متغيرات أساسية هي:<sup>3</sup>

**1- المتغيرات السياسية :** يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين الأفراد والمنظمات وتهدف من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة.

**2- المتغيرات الاقتصادية :** تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص) ومنها قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو إقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الإستقطاب، الآجور والحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية- مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص: 237.

<sup>2</sup> - شعبان فرج، سعيدة شيخ، مرجع سابق، ص: 160.

<sup>3</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص: 110-117.

**3- المتغيرات الاجتماعية :** تمثل متغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: عدد السكان، معدلات المواليد والوفيات، متوسط دخل الفرد، مستوى التعليم... إلخ فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود المنظمات، وتعد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات.

**4- المتغيرات التكنولوجية :** تمثل إنعكاس مستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع، وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية كالمصانع، الآلات ... والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن لكل متغير من هذه المتغيرات إنعكاس على العدالة التنظيمية، بما أن هذه الأخيرة تعتبر من أهداف المنظمة وطالما هناك تفاعل دائم بين المنظمة والمحيط الخارجي فلا بد من وجود هذا التأثير لهذه المتغيرات على إحساس العاملين للعدالة التنظيمية.

#### ثانيا: الآثار المترتبة على غياب وتوافر العدالة التنظيمية

أصبحت العدالة التنظيمية محور إهتمام أساسي لدى المنظمات المعاصرة، الذين يهتمون بتوفير فرص عمل متساوية، والتأكيد على وجود ممارسات في بيئة العمل تضمن تحقيق العدالة والذي يعد توافرها في بيئة العمل ضرورة ملحة من وجهة نظر، تحقيقا للآثار الإيجابية المترتبة على توافر العدالة التنظيمية في المناخ التنظيمي، وتجنبنا للآثار السلبية الناتجة عن غياب العدالة التنظيمية.<sup>1</sup>

وفيما يتعلق بالآثار الإيجابية المترتبة على توافر العدالة في المناخ التنظيمي، فقد كشفت البحوث والدراسات السابقة عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والعديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الأفراد من جهة، وأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، ولعل من أهم تلك المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالعدالة التنظيمية : زيادة الرضا الوظيفي (job satisfaction) والدعم التنظيمي (Organizational support) والإلتزام التنظيمي (virginialismmlal crrrritmort) وزيادة الثقة التنظيمية (cirqiariziatonal trust)، نمو الموظف (Employee developer)، الأداء الوظيفي (Irganizational performance)، الولاء الوظيفي (Organisational Loyalty)، الدافعية (motivation)، السلوكيات التنظيمية (Organizational behaviours)، هذا علاوة على تأثير العدالة التنظيمية في العلاقات بين زملاء العمل، وفي مناخ الإبداع داخل المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Shahzad A & all, **Linking Organizational Justice with Organization Citizenship Behaviors: Collectivism as Moderator**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol:08, No: 03, 2014, PP: 900-901.

<sup>2</sup> - أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس- كلية التربية، المجلد: 41، العدد: 03، 2017، ص ص: 135-137.

أما فيما يتعلق بالآثار السلبية الناتجة عن غياب العدالة في المناخ التنظيمي، فقد كشفت البحوث والدراسات المسابقة أن غياب العدالة التنظيمية يعد مصدرا لوجود العديد من المشكلات لكل من الفرد والمنظمة ففي الحالات التي يشعر فيها الموظف بالظلم نتيجة لعمله في منظمة غير عادلة، فإنه يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية كإخفاض الرضا الوظيفي، إخفاض الإلتزام التنظيمي، تدين سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى إخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، مما ينعكس سلبا على تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.<sup>1</sup>

كما تظهر لدى الموظف مشاكل صحية (health problems) ناتجة عن التوتر والضغط العصبي (stress) والذي يؤدي بدوره إلى ظهور سلوكيات سلبية تجاه المنظمة التي يعمل فيها، معاندة الإدارة (resistance to administration)، محاولة الهروب من العمل (escape from job)، العصيان (disobedience)، الغضب (anger)، الرغبة في الإستقالة (resignation) أو هناك نوايا لترك العمل (turnover intentions)، التغيب (absenteeism) الإهمال (omission) الرغبة في الإنتقام من المؤسسة (revenging organization/retaliation)، أو مقاضاتها (sueing organization)، فالموظفون الذين يشعرون بأنهم في وضع غير عادل بالمقارنة مع الآخرين، فقد يرغبون في الطعن في النظام الذي أدى إلى هذا الوضع.

إن النظم التي يتم فيها توزيع الموارد بشكل غير عادل يمكن أن تصبح عرضة تماما للمنازعات (disputes)، عدم الثقة (mistrust)، عدم الإحترام (disrespect)، وغيرها من المشاكل الإجتماعية (other social Problems) كما قد يظهر منهم سلوكيات عدوانية (aggressive behaviors) في محيط العمل، تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة، ومن ثم تؤدي إلى ضعف الإنتاجية التنظيمية (productivity suffer).

وعلاوة على ماسبق، فإن الظلم التنظيمي الناتج عن الإعتداء على العدالة التنظيمية من جانب المنظمة يمثل تدميرا للعلاقات الإجتماعية ولقيم العاملين وهو أساس جميع الأضرار التنظيمية، إذ يدمر النزاهة التنظيمية كما يؤثر على معنويات الموظفين وعلى تطورهم المهني، ويؤثر كذلك على نمو المنظمة وتطورها بشكل عام.<sup>2</sup>

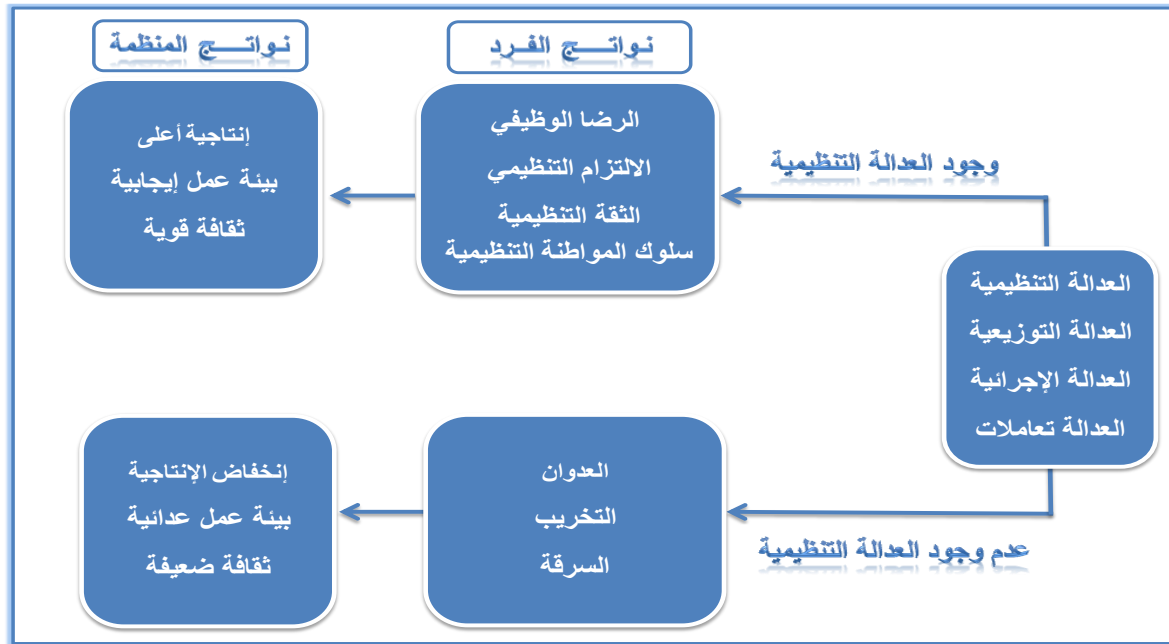
ويأتي البحث الحالي تماشيا مع تلك التوجهات المعاصرة التي تعنى بدراسة العدالة التنظيمية كظاهرة تنظيمية وذلك للأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أوعدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى إرتفاع أو تراجع مستويات الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر المنظومة الإدارية الأخرى.

والشكل التالي يوضح الآثار المترتبة على غياب وتوافر العدالة التنظيمية :

<sup>1</sup> - زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، جامعة القدس المفتوحة، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، مجلد: 10، العدد: 01، 2016، ص: 126.

<sup>2</sup> - أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق، ص ص: 137-139.

شكل رقم (05): يوضح الآثار المترتبة على غياب وتوافر العدالة التنظيمية.



Source : Beugre, D, **Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employee: An African Perspective**, International Journal of Human Resources Management, Vol:13, No: 07, 2002, P:1094.

يتضح من الشكل أعلاه أن للعدالة التنظيمية نواتج مهمة سواء كانت على المستوى الفردي أو التنظيمي فهي تلعب كمحدد أساسي لعدد من الاتجاهات والسلوكيات الفردية الإيجابية كالإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم تحقيق ثقافة تنظيمية قوية وبيئة عمل إيجابية وإنتاجية أعلى، كما أنها تمنع إنتشار بعض الإتجاهات والسلوكيات السلبية كالسرقة، التخريب والعدوان كأحد أساليب للإنتقام من المنظمة ومن ثم حماية المنظمة من هذه السلوكيات التدميرية.

### المبحث الثاني : الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية.

شهدت الآونة الأخيرة زيادة الإهتمام بمفهوم سلوكيات التطوعية أو ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية (Behaviors citizenship Organizational) وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير على فاعلية المنظمات حيث لم تعد الأدوار الرسمية وحدها كافية للحفاظ على بقاء وإستمرار المنظمات، بل لابد من وجود أدوار أخرى يقبل عليها الموظف طواعية وهي أدوار إضافية تعرف بسلوك المواطنة التنظيمية وبناء على ذلك فإننا سوف نخصص هذا المبحث لدراسة تلك السلوكيات بشيء من التفصيل من خلال المطالب الآتية.

#### المطلب الأول: المراكز الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية.

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المنظمات، و الذي يركز على الأداء المرتبط بالوظيفة وطبيعة الدور الذي يؤديه الموظفون من الإطار التقليدي للعمل، إلى إطار أوسع يشارك فيه الموظفون بروح التطوع في أنشطة إضافية تدعم أداء المنظمة ككل.

#### الفرع الأول : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (O C B) \*

تعددت الكتابات التي تهتم بدراسة وتفسير سلوك المواطنة التنظيمية، وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل، حيث يعتبر (Organe & Bateman.1983) أول من إستخدم مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية على مدى عقدين ونصف من الزمن، إلا أن سلوك المواطنة يعود كإطار فكري إلى عالم الإدارة المشهور (Bernard) عام 1938، فقد طرح مفهوم التنظيم الغير رسمي (Informal Organization) والحاجة إلى أن يكون لدى أفراد المنظمة، حيث تناول مبدأ الإستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المنظمة وأطلق على هذا السلوك الرغبة في التعاون (Willingness to cooperate)، ومن ثم جاءت أفكار الباحث في علم الاجتماع (Daniel Katz's) عام 1964 التي ميزت بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي أو السلوكيات الإبتكارية والتلقائية (Spontaneous and Innovative Behaviors) والذي يعد أساساً لفاعلية المنظمة.

ومع مرور الوقت ترسخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال كثير من الدراسات والبحوث التي أجريت حوله، سواء في البيئة الأجنبية أو العربية حيث أصبح فسحة واضحة في دراسات السلوك التنظيمي، مما أدى إلى إشماله على عدة معاني ومسميات تدل عليه مثل: سلوك الدور الإضافي، المشاركة التطوعية، الأفعال التطوعية، سلوكيات خارج الدور الرسمي، السلوك الغير مفروض، حيث أن جميع هذه المسميات تصب في مفهوم واحد ألا وهو سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior).

وقد سمي سلوك المواطنة التنظيمية تمييزاً له عن سلوك المواطنة العامة الذي يعبر عن حب الفرد لوطنه وإعتزازه بالإنتماء إلى تاريخ مجتمعه وأمتة والتفاني في خدمته بإعتبار أن المنظمة التي يتواجد فيها الفرد هي عبارة

\* (OCB) : Organizational Citizenship Behavior .

عن وطن صغير يقضي فيه حوالي ثلث حياته.

أولاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية (O C B) :

باستقراء الأدبيات السابقة نجد العديد من التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم، وذلك على النحو التالي: عرف كل من (Organe & Bateman.1983) سلوك المواطنة التنظيمية بأنها: عملاً طوعياً يتجاوز الدور الرسمي للفرد والمنظمة، كتجنب إلقاء اللوم على الآخرين، إضافة إلى الإلتزام بالمواعيد وأداء المهام التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرسمية.<sup>1</sup>

وعرفها (Smith, Organe, Near.1983) بأنها: سلوكيات يقوم بها الأفراد طواعية بهدف مساعدة الآخرين في المنظمة، إضافة إلى أدائهم للأدوار الرسمية المتوقعة منهم.<sup>2</sup>

كما عرفها (Organ.1988) بأنها: السلوك الفردي التطوعي الإختياري الغير معترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت ويسهم في جملة في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة.<sup>3</sup> في حين عرفها (Dipaola.2001) بأنها: تمثل رغبة الفرد في المشاركة بالأعمال التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية للعاملين والتي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.<sup>4</sup>

وعرفها (عبد الفتاح المغربي.2007) بأنها: سلوك إختياري تطوعي من طرف العاملين حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوباً منه ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسمياً من قبل المنظمة.<sup>5</sup> كما عرفها (Yental.2008) بأنها: الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، والمحافظة والإلتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.<sup>6</sup>

وعرفها كل من (Nadeem Ahmed & al.2012) بأنها: هي تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>7</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنها: مجموعة من السلوكيات التطوعية والإختيارية، أي غير الإلزامية التي يمارسها الأفراد والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وتساهم هذه السلوكيات في تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

<sup>1</sup> - Bateman T.S. & Organ D.W, **Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship**, Academy of Management Journal, Vol: 26, No:04, 1983, P:588 .

<sup>2</sup> - Smith.C.A, & al, **Organizational Citizenship Behaviors**, its Nature and Antecedents Journal of applied American Psychology, vol:68, N:04, 1983, P:653 .

<sup>3</sup> - Organ D.W, **Organizational Citizenship Behavior the good soldier syndrome**, Leighton .Mass. Lexington Books, 1988 ,P: 40.

<sup>4</sup> - Dipaola & Michael, **Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate**, Journal of school leadership, Vol:11, 2001, P:430.

<sup>5</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص:316.

<sup>6</sup> - Yental & al, **Do Organizational citizenship Behaviors lead to information system success? Testing the integration climate and project management**, Journal of information and management, Vol:45, 2008, P:395.

<sup>7</sup> - Nadeem Ahmed & al, **An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement**, International Journal of Business, Humanities and Technology, vol:02, No:04, 2012, P: 100.

## ثانيا : خصائص سلوك المواطنة التنظيمية :

تتنوع خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الإرتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذا المساهمة التنظيمية، كما يمكن أن يتميز بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- يعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
- لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين في الإنخراط في السلوك بالرغم من كونه سلوك تطوعي.
- كما يؤكد بعض الباحثين خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بإضافة الخصائص التالية:<sup>2</sup>
- أنها مجموعة أفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى وفقا لطبيعته ولشكل اللوائح والثقافات المحددة.

- يعد سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.
- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الإعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تميزية.
- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والإرتقاء بالأداء الوظيفي كما أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .

هذا وقد حدد الباحث (Organ.1988) ثلاث خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية هي:<sup>3</sup>

- **الأولى:** أنه أداء إختياري أو إجتهادي (Discretionary) بمعنى أنه ليس جانبا مطلوبا بصورة محددة ورسمية للوظيفة.

- **الثانية:** أنه أداء لا يتم مكافأته بمعنى أنه لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية.

- **الثالثة:** هي أن سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعها تؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ونلاحظ أن هاته الخاصيات تم تفسيرهما من خلال (Organ)، لتعني أن سلوك المواطنة هو سلوك دور إضافي كمقابل لسلوك الدور الرسمي.

ويذكر الباحثين (Van Dyne & Lepine.1998) أن السلوك الإجتهادي التطوعي هو جوهر أداء

سلوك المواطنة (الدور الإضافي) في المنظمات، وأنه يتصف بثلاث خصائص أساسية هي:<sup>4</sup>

- أنه ليس محددًا مسبقًا في توصيفات الدور، أي أنه ليس جزءًا من الواجبات الرسمية للوظيفة.

<sup>1</sup> - زايد عادل محمد، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري دراسة تطبيقية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد: 55، القاهرة، 2000، ص:576.

<sup>2</sup> - معراج هواري، مريم شرع ، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية، جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد: 07، الجزائر، 2009، ص: 134.

<sup>3</sup> - ياسر فتحي المنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصر، ط:01، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص:247.

<sup>4</sup> - Linn Van Dyne and Jeffrey A. LePine, **Helping and Voice Extra Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity**, Academy of Management Journal, Vol:41, N:01, 1998, P: 108.

- أنه لا يندرج تحت نظام المكافآت الرسمية للمنظمة.
  - أنه ليس مصدرا للعقاب إذا لم يؤديه شاغلو الوظائف المختلفة.
- مما سبق يمكن إيضاح أن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل سلوكا تطوعيا إجتهدا يختلف عن أداء الدور الرسمي الذي يعتبر سلوكا إجباريا إلزاميا يعاقب العامل على عدم أدائه، أما سلوك المواطنة التنظيمية فلا يعاقب العامل على عدم أدائه، كما أنه لا يندرج تحت نظام المكافآت التنظيمية الرسمية، وهو سلوك إيجابي غرضه النهائي تحقيق الفعالية التنظيمية.

### ثالثا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

يمكن إبراز أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد، المجموعة، المنظمة، كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- على مستوى الفرد:

- تعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.
- تقلل من معدلات التسرب الوظيفي.
- تحسن من قدرة المديرين والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

#### 2- على مستوى المجموعة:

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.
- يعمل على تماسك النظام الإجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

#### 3- على مستوى المنظمة:

- تعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.
  - تقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الإنضباط، والصيانة داخل المنظمة، والإستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
  - تمكن المنظمة من جذب الموظفين الأكفاء والإحتفاظ بهم.
  - تعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.
  - تساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.
- من خلال ما سبق يتضح أن هناك توافق بين الباحثين بأن سلوك المواطنة التنظيمية تكسب المنظمات العديد من المزايا، إذ تحقق الكفاءة والفعالية التنظيمية، ولها تأثيرات إيجابية على الأداء التنظيمي ومن ثم نجاح المنظمة وبقائها على المدى الطويل.

<sup>1</sup> - Anshul Garg & Samta Suri, **Analyzing The Impact Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behaviour In Public Banking Sector** ·International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol:02, No:07, July 2013, P:81.

الفرع الثاني : مداخل وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .

يرتكز سلوك المواطنة التنظيمية على مجموعة من الأبعاد والمداخل، سيتم التطرق إليها في النقاط التالية.

أولاً : مداخل سلوك المواطنة التنظيمية :

يمكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين هما:<sup>1</sup>

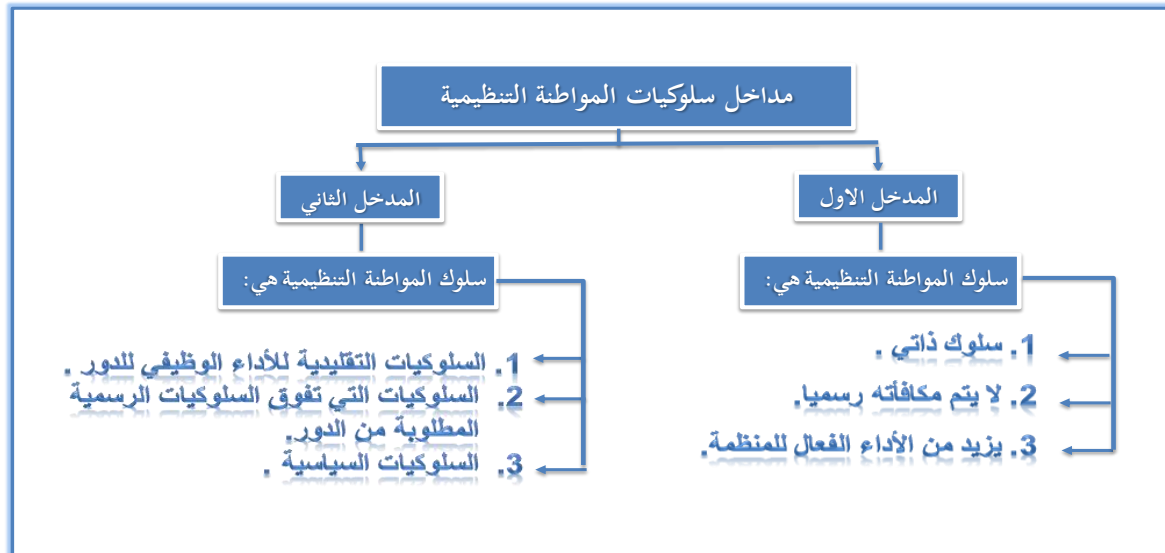
**1 - المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك إنفصالاً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً (In-Role Job Performance)، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي (Discretionary)، لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

**2 - المدخل الثاني:** ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري (Theoretical Heritage) لبحوث المواطنة المدنية (Civic Citizenship) كالتي في علوم الفلسفة، السياسة والإجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوك المواطنة التنظيمية تشمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي كالتالي:

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور (Intuitional In-Role Job Performance).
- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور (Extra -Role Behavior).
- السلوكيات السياسية (Political Behavior).

والشكل التالي يوضح مداخل سلوك المواطنة التنظيمية :

الشكل رقم (06) : مداخل سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعطيات السابقة.

<sup>1</sup> - حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد: 21، العدد: 01، الرياض، 2011م/1432 هـ، ص: 09.

## ثانياً : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

باستقراء الأدبيات السابقة، نلاحظ أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لم يتفقوا حول عدد الأبعاد التي يتكون منها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، حيث لا يوجد نموذج موحد يعكس أبعاد هذا المفهوم، وبناءً على ذلك سنحاول في هذه الدراسة إبراز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات السابقة أخذاً بعين الاعتبار التطور التاريخي لهذا المفهوم، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02) : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين.

| الرقم           | الباحث                         | السنة | عدد الأبعاد | الأبعاد المدروسة   |
|-----------------|--------------------------------|-------|-------------|--|
| 01              | Organ & Bateman                | 1983  | بعدان       | الإيثار - الإلتزام العام.  |
|                 | Smith & al                     | 1983  |             |  |
|                 | Organ & Konovsky               | 1989  |             |  |
|                 | Podsakoff & organ              | 1990  |             |  |
| 02              | Williams & Anderson            | 1991  | بعدان       | سلوك الموجه نحو الفرد - سلوك الموجه نحو المنظمة.   |
|                 | Lepine & al                    | 2002  |             |  |
|                 | Mohammad & al                  | 2011  |             |  |
| 03              | Van Dyne & Graham              | 1986  | 03 أبعاد    | الإذعان - المشاركة - الولاء.   |
|                 | Podsakoff & mackenzie          | 1994  |             | سلوك المساعدة - الروح الرياضية - الإيثار.  |
|                 | chattopadhyay                  | 1999  |             | الإيثار - الكرامة - الثقة.   |
|                 | Walz & Niehoff                 | 2000  |             | المساعدة - الروح الرياضية - السلوك الحضاري.  |
|                 | Seyed Reza & al                | 2012  |             | الإيثار- الروح الرياضية - السلوك الحضاري.  |
|                 | Wei & al                       | 2012  |             | الإيثار - الكياسة - وعي الضمير.  |
|                 | Gyekye & Haybatollahi          | 2015  |             | الطاعة - الولاء - المشاركة الإضافية.   |
| 04              | Moorman & Blacely              | 1991  | 04 أبعاد    | المتابرة الشخصية - المساعدة ما بين الأفراد - المساهمة الفردية - تنمية الولاء.                                      |
| 05              | Netemyer                       | 1999  | 04 أبعاد    | الإيثار-الإلتزام العام- الروح الرياضية - السلوك الحضاري.   |
| 06              | Organ                          | 1988  | 05 أبعاد    | الإيثار - الإلتزام العام - الروح الرياضية - الكرم - السلوك الحضاري.  |
|                 | Murphy et al                   | 2002  |             |  |
|                 | Jung & Hong                    | 2008  |             |  |
|                 | Yung Chou & Pearson            | 2012  |             |  |
|                 | Shahin & al                    | 2013  |             |  |
|                 | Ortiz & al                     | 2014  |             |  |
| 07              | Mackenzie & Podsakoff & Fetter | 1991  | 05 أبعاد    | الإيثار- الوعي - اللطافة - الروح الرياضية - المشاركة.  |
|                 | Neihof                         | 1992  |             |  |
|                 | Moorman                        | 1993  |             |  |
|                 | Moorman & bladely & Organ      | 1993  |             |  |
|                 | Konovsky & Pugh                | 1994  |             |  |
|                 | الخميس                         | 2001  |             |  |
|                 | العامري وحامد                  | 2003  |             |  |
|                 | الفهداوي                       | 2005  |             |  |
| عامر علي العطوي | 2007                           |       |             |  |
| 09              | Podsakoff & al                 | 2000  | 07 أبعاد    | سلوك المساعدة - الروح الرياضية - المساهمة الفردية - السلوك الحضاري- الإلتزام التنظيمي- الرضا الذاتي - تطوير الذات. |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك إختلاف في عدد الأبعاد التي يتكون منها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يعد الباحثين (Organ & Bateman.1983) و (Smith & al.1983) من دراسات الأوائل التي حاولت تقديم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إقترحوا بعدين للمفهوم هما (الإيثار والطاعة العامة)<sup>1</sup> وبرغم من ذلك نجد أن أغلب الدراسات ركزت على خمسة أبعاد لهذا المفهوم والتي إقترحها الباحث (Organ) في سنة 1988 وهي : الإيثار (Altruism)، الكياسة (Courtesy)، الروح الرياضية (Sportsmanship) السلوك الحضاري (Civic virtue)، وعي الضمير (Conscientiousness)، نذكرها كما يلي:

### 1- الإيثار (Altruism):

تعد دراسة (Organ & Bateman, Smith & al.1983) الدراسة الأم التي تناولت هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية، وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله سواء (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تفيد المنظمة.<sup>2</sup>

ويتجلى هذا السلوك في السلوكيات الطوعية للعامل التي يساعد من خلالها شخص آخر في المنظمة بمسألة تتعلق بالتنظيم<sup>3</sup>، وأنه سلوك يشمل مساعدة العمال فيما يتعلق بمهامهم ومشاكلهم.<sup>4</sup>

كما يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بعين الإعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة، ويعكس أيضا رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل.<sup>5</sup>

وفي حالة الوقوع في مشكلة طارئة يقوم المورد البشري الممارس لسلوك المواطنة التنظيمية بالمساعدة في فهم المشكلة وتقديم يد العون كتعريف الموظف الجديد بكيفيات التحكم في إستعمال أدوات العمل أو إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل.<sup>6</sup>

وقد إتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في

<sup>1</sup> - Smith C.A & al, **Organizational Citizenship Behaviors**, its Nature and Antecedents Journal of applied American Psychology, vol:68, N:04, 1983, PP:653-663.

<sup>2</sup> - هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد: 20، العدد: 02، يونيو 2021، ص: 746.

<sup>3</sup> - Farahbod.F & al, **Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader-Member Exchange**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol:3, No:9, January 2012, P: 896.

<sup>4</sup> - Noruzy A & al, **Investigation The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating role of Perceived Organizational Support**, Indian Journal of Science and Technology, Indian Society for Education and Environment, Vol: 04, No:07, July 2011, P:842.

<sup>5</sup> - أنيس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد: 04، العدد: 12، 2008، ص: 18.

<sup>6</sup> - سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 07، العدد: 04، الأردن، 2011، ص: 656.

أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت إنتباه المشرفين، ويفيد ذلك الموظفين أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجتهم للمساعدة، ما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم.<sup>1</sup>

مما سبق نرى أن الإيثار عبارة عن سلوك إختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، ومساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

## 2- الكياسة (Courtesy):

تم إقتراح هذا البعد بواسطة الباحث (organ)، ويرتبط هذا البعد إرتباطا كبيرا بالبعد السابق ولكن يختلف عنه، فالإيثار يدور حول مساعدة شخص بعينه بمشكلة معينة، بينما الكياسة تشير إلى مساعدة فرد لمنع حدوث أو وقوع مشكلة، وهناك من سمى هذا النمط من السلوكيات بـ (اللطف) والبعض سماه (الكرم) وآخرون سموه (المجاملة أو اللياقة).

وينظر إليه على أنه محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم إستغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم، بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها.<sup>2</sup>

حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة المشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الإستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>3</sup>

ويعكس أيضا هذا البعد مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية وإحترام رغبات الآخرين والتعرف على آراءهم قبل إتخاذ القرارات أو الأفعال.<sup>4</sup>

مما سبق نرى أن الكياسة عبارة عن سلوك إختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة الآخرين ومعاملتهم بإحترام بهدف منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل عن طريق تقديم النصح والإرشاد لهم، وعدم إستغلال حقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

## 3- الروح الرياضية (Sportsmanship):

وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تدمير، كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى إستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 253.

<sup>2</sup> - هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، مرجع سابق، ص 746.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص : 318-319.

<sup>4</sup> -Mackenzie, S. Podsakoff .P, **Organizational Citizenship Behavior And Sales Unit effectiveness**, Journal Of Marketing Research, Vol: 02, 1994, P P: 351-363.

التنظيمية وتحملها، وتتجلى الروح الرياضية في مظاهر الإستعداد لدى العمال لتحمل مضايقات الأفراد البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون تظلمات أو شكوى أو طعون أو احتجاج، وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة وتخفيف أعباء المديرين.<sup>1</sup>

وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تضرر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية.<sup>2</sup>

وبعبارة أخرى فإن الروح الرياضية تعني الإمتناع عن الشكوى والتذمر بشأن المشاكل البسيطة، ويرتبط ذلك مع تجنب التصرف بطريقة سلبية.<sup>3</sup>

مما تقدم نرى أن بعد الروح الرياضية عبارة عن سلوك إختياري يقوم به الفرد طواعية في العمل ويعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تضرر أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

#### 4- السلوك الحضاري (Civic virtue):

تم إقتراح هذا البعد بواسطة الباحث (Graham.1986) كبعداً آخر من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وقد تم إستنباط هذا النوع من فلسفة النظرية السياسية كما أن هناك من سماها فضيلة المواطنة.

ويعني السلوك الحضاري مشاركة العامل البناء والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، والإهتمام بسمعتها وإستمراريتها، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الندوات والإجتماعات<sup>4</sup>، والمحافظة على التغيير من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاليم داخلية في المنظمة، كما تعني إحترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الإجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.<sup>5</sup>

وهو سلوك فردي يشير إلى مشاركة العامل المسؤولة وقلقه بشأن الحياة التنظيمية للمؤسسة، كما يمثل هذا البعد إلتزام العامل بالمنظمة، وإستعداده للمشاركة بحماس ونشاط في الإجراءات الإدارية والعمل بشكل أفضل من أجل مصلحة المنظمة، كما تعكس هذه السلوكيات إعتراف الموظف بكونه عضو من هذه المؤسسة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - Ünal, O. F, **Relationship between The Facets of Job Satisfaction and The Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment**, The Journal of Faculty of Economic and Administrative Sciences, Suleyman Demirel University, Vol: 18, No: 01, 2013, P: 246.

<sup>2</sup> - Fetter.R, Podsakoff .P, **The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluation Of Salesperson`s Performance**, Journal Of Marketing, Vol: 01, 1993, PP: 70-80.

<sup>3</sup> - Tastan M. & Yilmaz. K, **Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' Adaptation to Turkish**, Education and Science, Vol: 33, No: 150, 2008 , P: 89.

<sup>4</sup> - أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد:16، العدد:02، 2002، ص:47.

<sup>5</sup> - Podsakoff, N.P, & al, **Individual and Organizational level consequences of Orgar as of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis**, Journal of Applied psychology, 94(1), 2009, P:122 .

<sup>6</sup> - أحمد اليوسفي وآخرون، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية، مجلة بحوث حلب: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد:44، 2006، ص:77.

مما تقدم نرى أن بعد السلوك الحضاري عبارة عن سلوك إختياري يقوم به الفرد طواعية في العمل ويتضمن المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة والإهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة وغير الرسمية، والإندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على صورة المنظمة.

### 5- وعي الضمير (Conscientiousness):

وهو يمثل البعد الثاني من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في البداية كان يطلق عليه تسمية الإلتزام العام (Generalized compliance) ثم عدله الباحث (organ) وأطلق عليه الوعي (Conscientiousness) أو الإهتمام بما يمليه الضمير.

ويتمثل في سلوك العامل التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة كالإمتثال للقواعد واللوائح، وعدم أخذ وقت راحة إضافي.<sup>1</sup>

ويشير بعد وعي الضمير أيضا إلى سلوك العامل غير المباشر إتجاه المنظمة والآخرين من خلال الإلتزام بأوقات العمل، وزيادة مستويات الأداء وإحترام قواعد وسياسة وأنظمة المنظمة.<sup>2</sup>

كما يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي ويتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الإلتزام المحدد رسميا من المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم إستغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الإلتزام بقوانين العمل.<sup>3</sup>

حيث أن لدى المنظمات قواعد وسياسات تتطلب مستوى معين من الطاعة من قبل الموظفين مثل إحترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الإعتناء بممتلكات المنظمة والتصرف بوقت العمل، ولكن بحكم طبيعة العمل الإداري فإن قواعد وآليات الإنضباط التنظيمي يتم فرضها بالحد الأدنى، ولا يمكن فرضها أكثر من ذلك وعليه هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية يقاس بالمدى الذي يطبقه الفرد نصا و روحا بما يزيد عن الحد الأدنى المفروض من قبل إدارة المنظمة.<sup>4</sup>

ومنه يمكن القول أن بعد وعي الضمير عبارة عن سلوك الموظف التطوعي والإختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تساهم في تطوير العمل وتحسينه والمساهمة بشكل إختياري في حل المشاكل في المنظمة .

<sup>1</sup> - أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق ، ص: 70 .

<sup>2</sup> - رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، الأردن، المجلد:24، العدد:02، 2010، ص: 503.

<sup>3</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص : 222 .

<sup>4</sup> - سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة، مرجع سابق، ص : 656 .

إن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية، بالمقابل هناك شبه إتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

رغم أن أغلب الدراسات ركزت على خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، فقد صنف الباحثان (Williams & Anderson)<sup>2</sup> سنة 1991 الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:<sup>3</sup>

### 1- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (O C B . I) :\*:

وهو سلوك يفيد أفراد معينين، ويسهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة، ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار والكمياسة (اللياقة واللطف)، ومن مؤشرات:

- مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة.
- توجيه العمال الجدد ومساعدتهم في معرفة كيفية أداء أعمالهم.
- المساعدة في حل النزاعات العمالية.

### 2- سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (O C B . O) :\*:

وهو السلوك التطوعي الذي يفيد المنظمة بشكل عام، ويشمل هذا السلوك كل من وحي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري، ومن مؤشرات:

- تقديم مقترحات التي تفيد في تطوير الأداء.
- الإلتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.
- عدم تضخيم المشاكل.
- الدقة والتفاني في العمل.
- عدم التغيب إلا للضرورة القصوى.
- حضور الاجتماعات المبرمة من قبل المنظمة.

يعد هذا التصنيف الأكثر شمولاً وعمومية، ويمكن أن تندرج تحته الأشكال المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية (Smith, Organ & Near.1983)، كما أنه يحقق مرونة في دراسة هذه النوعية من السلوك والسلوكيات المرتبطة مثل سوء السلوك التنظيمي، وكما يرى (Tepper & al.2004) و (Settoon.2004) فإن أي سلوك يتم داخل المنظمة يمكن النظر إليه من منظور توجهه نحو المنظمة أو الأفراد.

<sup>1</sup> - أحمد بن سالم العامر، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة دراسة استطلاعية لآراء المديرين ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 16، العدد 2، 2002، ص:47.

<sup>2</sup> - Williams,L & Anderson,S, **Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior**, Journal of management, Vol:17, No: 03, Sep1991, P:601.

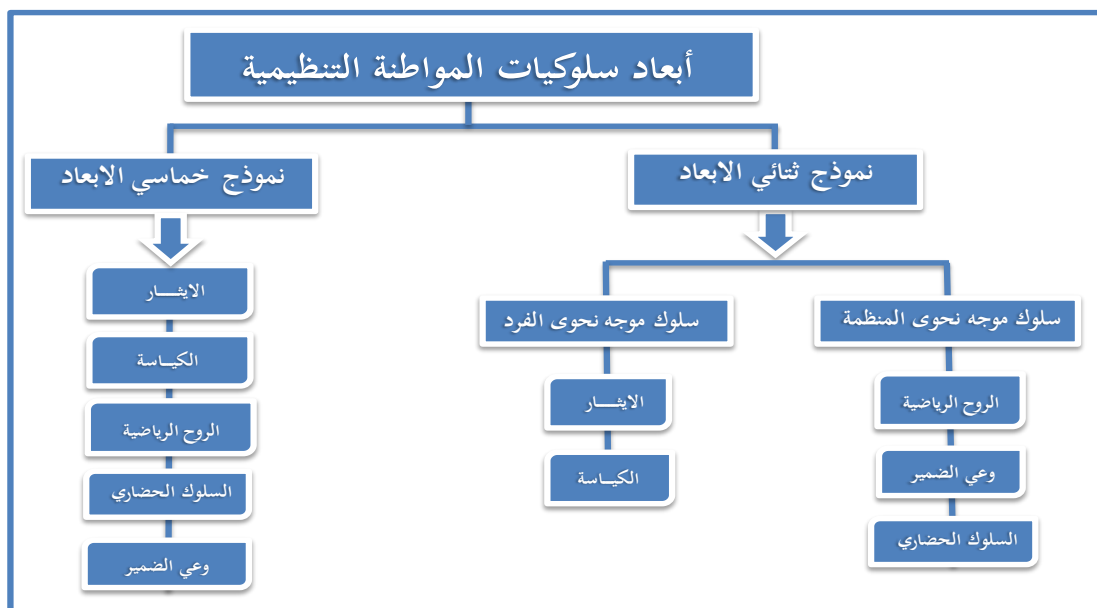
<sup>3</sup> -Virlee & clapham. M, **the relation between leadership justice and organizational citizenship behaviors**· Annual meeting of Midwest Academy of management, 2003, PP:3-5.

\* (O C B . I) : organizational citizenship behaviors directed toward the Individual .

\* (O C B . O) : organizational citizenship behavior directed toward the organization .

والشكل التالي يوضح أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

الشكل رقم (07) : يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات النظرية السابقة.

مما تقدم نرى أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية غير مقتصرة على هذه الأبعاد الخمسة المذكورة سابقاً، فقد تضاف إليها أبعاد أخرى لأن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يشمل أنماطاً متعددة من السلوكيات التي تخدم وتساعد الأفراد فضلاً عن المنظمة وأهدافها، ولكن هذه الأبعاد من السلوكيات بمحملها تقع في خانة الأدوار الإضافية التي تتخطى حدود الدور الرسمي والتي أشار لها (Katz & Kahn.1964) وبالتالي أي نمط من هذه الأنماط أو الأبعاد يكون ضمن هذا الإطار أو المفهوم من الممكن أن يشكل بعداً جديداً في إطار مفهوم المواطنة التنظيمية والتي كما أشرنا سابقاً هي في الأصل تصرفات أو سلوكيات طوعية وإختيارية يبذلها الفرد عن قناعة.

**المطلب الثاني: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية .**

لكل ظاهرة من الظواهر الاجتماعية محددات وآثار وعلاقات تربط بين المتغيرات المكونة لمنظومة هذه الظاهرة، ومن أجل فهم هذه الظاهرة وضبطها والتحكم فيها لا بد من إدراك محددات هذه الظواهر والآثار المترتبة على وجودها .

#### أولاً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

أسهمت العديد من البحوث والدراسات في الكشف عن بعض العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة بشكل عام، بالإضافة إلى تأثيرها في الإطار الاجتماعي لبيئة العمل، وقد شملت العوامل المؤثرة العديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية أهمها: القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي، الثقة التنظيمية، السياسة التنظيمية، الدوافع الذاتية، العمر، مدة الخدمة.

**1- المحددات الشخصية لسلوك المواطنة التنظيمية:**

تشتمل سلوك المواطنة التنظيمية على مجموعة من المحددات الشخصية نورد أهمها في ما يلي :

**1.1- عمر الموظف:**

إن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم، إذ يؤثر العمر تأثيراً كبيراً على الذكاء والتطور المعرفي للفرد، وأوضح كل من الباحثان (Wagner & Rush.2000) أن العمر يؤدي إلى تغييرات هامة في الدوافع التحفيزية أو العوامل المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين العمر وسلوك المواطنة التنظيمية، كدراسة (Ng & Feldman 2008) التي أجرت تحليل مينا (هو تطبيق طرق إحصائية على نتائج عدة دراسات سابقة) على العلاقة بين العمر وأبعاد الأداء الوظيفي بما فيها سلوك المواطنة التنظيمية، ووجد أن سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع بشكل كبير وإيجابي بسبب العمر. وذكر (Doering, Rhodes & Schuster.1983) أن كبار السن من الموظفين يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز، وتحقيق الذات، وأكبر للانتماء من الموظفين الأصغر سناً.

كما ذكرا (Kanungo & Conger.1993) أنه كلما تقدم الموظفين في العمر كان هناك تنسيق في تصرفاتهم وتعاملهم مع الآخرين، عن طريق العلاقات الشخصية وتنميتها، والتركيز على الوفاء بالالتزامات المتبادلة والأخلاقية، أي أن التقدم في العمر يحول سلوك الفرد من التنافس إلى التعاون والمساعدة، ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد يختلف باختلاف أعمارهم.<sup>1</sup>

وأوضح (سالم العامري.2003) في دراسته أن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم، فقد إتضح أن العاملين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد العاملين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تُبنى عبر الزمن.<sup>2</sup>

**2.1- مدة خدمة الموظف :**

يختلف تأثير مدة خدمة الموظف وخبرته في العمل من موظف لآخر، فالأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل يميلون إلى تقدير عملهم بشكل أكبر، والذي بدوره يدفعهم إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أعمالهم فالخبرة في العمل تؤدي إلى تراكم المعارف ذات الصلة، والمهارات والقدرات، مما تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي وتزيد من أداء العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى سلوك مواطنة تنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Chou S. Y & Pearson J. A, **Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Management Research, Vol:03, No: 02, 2011, PP:3-4

<sup>2</sup> - أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد: 17، العدد: 02، 2003، ص: 76.

<sup>3</sup> - Kegans.L, McCamey.R. B, & Hammond. H, **Organizational Citizenship Behavior and Work Experience**, Hospital Topics, Vol:90, No:03, 2012, P:77.

كما أن الأكثر خبرة لديهم معرفة بالمنظمة وإحتياجات الموظفين، فيعلمون متى تكون مساهمتهم، فيزيد سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، بالمقابل الموظفين الأقل خبرة يستثمرون طاقاتهم في أداء أنشطة ومهام أدوارهم الرسمية لتأسيس أمنهم الوظيفي .

ووجد كل من (O'Reilly & Chatman.1986) أن الموظفين الأكثر خبرة يقومون بالمزيد من الأنشطة خارج أدوارهم الرسمية، أما (Smith & al.1983) لم يجيدوا علاقة بين الخبرة في العمل والقيام بسلوكيات خارج الأدوار الرسمية للموظفين.<sup>1</sup>

ولكن هناك نتائج أخرى مختلفة عن سابقتها كدراسة (Organ & Rayan.1995) حيث وجدت أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن الموظفين الجدد لديهم مستوى سلوك مواطنة تنظيمية أعلى من الموظفين ذوي الخدمة الأكثر أو القدامى<sup>2</sup>، ويعود السبب في ذلك أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها فيحددها بشكل أوسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي في المنظمة، فتقل درجة عدم التأكد والغموض لديه، ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره الرسمية بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية الطوعية التي يقوم بها.<sup>3</sup>

### 3.1- المؤهل العلمي للموظف:

للمؤهل العلمي للعامل تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي، الذي يتماشى مع المؤهل العلمي والذي يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواحي، كالراحة النفسية للعامل عندما يمارس عملاً هو مؤهل له، وبالتالي يتعاضد شعور العامل لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>4</sup>

كما أظهرت الأبحاث والدراسات أهمية المتغيرات الشخصية في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن متغير المؤهل العلمي لم يتلق إهتماماً كبيراً مقارنة بالمتغيرات الشخصية الأخرى، ويعتقد أن الموظفين ذوي التعليم العالي ينظرون في تعاملهم مع المنظمة بالإعتبارات الاجتماعية أكثر من الإعتبارات المادية، إذ أنهم أكثر سهولة في الإعتراف بأهمية الدعم غير الرسمي مع زملائهم في العمل والمشرفين.

ومع المزيد من الأمان المالي يمكن للموظفين ذوي التعليم العالي قضاء المزيد من الوقت في التبادل الاجتماعي مثل سلوك المواطنة التنظيمية، من ناحية أخرى الموظفين ذوي التعليم الأقل يركزون أكثر في تعاملهم وتبادلهم مع المنظمة على الإعتبارات المادية، وتعتبر نتائج البحوث والدراسات بشأن العلاقة بين المؤهل العلمي وسلوك المواطنة التنظيمية غير حاسمة، فبعض الدراسات وجدت أن هناك علاقة إيجابية بينهم كدراسة

<sup>1</sup> - Jena.R & Goswami.R, *Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behaviour*, Global Business Review, International Management Institute, vol:15(2), 2014, P: 386.

<sup>2</sup> - السلوم طارق، العضايلة علي محمد، أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود، المجلد:25، العدد:01، 2003، ص:181.

<sup>3</sup> - خليفة محمد عبد الطيف، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة : دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد: 05، العدد:01، 1997، ص: 41.

<sup>4</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 163 .

(Gregerson .1993) و (Smith & al.1983) وبعضها كدراسة (Organ & Konovsky.1989)

لم تجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين المؤهل العلمي.<sup>1</sup>

غير أن هناك نتائج مختلفة لدراسات أخرى كدراسة (Noble.2006) التي وجدت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى العلمي للفرد، ومقدار سلوك المواطنة التنظيمية الذي يظهره الفرد، فالموظفون الذين لا يملكون شهادات جامعية أكثر عرضه لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية من الموظفين ذوي الشهادات الجامعية والشهادات العليا.<sup>2</sup>

#### 4.1- الدوافع الذاتية للعامل:

تعرف الدوافع الذاتية بأنها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية فالعامل الذي يتمتع بدوافع ذاتية مالية للعمل التطوعي سيكون موجهاً أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات.<sup>3</sup>

#### 5.1- المركز الوظيفي (نوعية المنصب):

تشمل عوامل المركز الوظيفي على منصب ومركز الموظف في الهيكل التنظيمي للمنظمة فالموظفون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كما تصبح لديهم علاقات ضمنية و روابط قوية مع الموظفين الآخرين في المنظمة، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظماتهم، كما كشفت الأبحاث أن تولي المناصب العليا تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية وإمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات مقارنة مع تولي المناصب الدنيا نتيجة لإمتلاك أفراد في المناصب العليا قوة حرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة، والتي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Jena R. K & Goswami R, **Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behavior**, Global Business Review, Vol: 15, No:02, 2014, P:386.

<sup>2</sup> - Kernodle T. A & Noble. D, **Organizational Citizenship Behavior: It's Importance in Academics**, American Journal of Business Education, Vol:06, No:02, 2013, P:236.

<sup>3</sup> - أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص: 77.

<sup>4</sup> - عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط:01، الرياض السعودية: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016، ص ص:

## 2- المحددات التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية:

تشتمل سلوك المواطنة التنظيمية على مجموعة من المحددات التنظيمية نورد أهمها في ما يلي:

### 1.2- الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، وتكمن أهمية دراسته في أنه يتناول مشاعر الفرد حول المؤثرات والبيئة المحيطة بعمله، هذه المشاعر لها تأثيرات على متغيرات تنظيمية عديدة.

وبالرغم من إختلاف العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، إلا أنهم إتفقوا على النظر للرضا الوظيفي بأنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها: عوامل شخصية تتعلق بقدرات الموظفين ومهاراتهم، مستوى الدافعية لديهم وعوامل أخرى مرتبطة بظروف وبيئة العمل، وعوامل متعلقة بالوظيفة، وعوامل متعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة، وعوامل مرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة، وعوامل ثقافية ومجتمعية، وعوامل متعلقة بالأمان الوظيفي والآجر وفرص الترقية، هذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته.<sup>1</sup>

وقد أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئات مختلفة، وكشفت معظم الدراسات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن الرضا يعد من أقوى العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفين يكونون أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية عندما يشعرون بالرضا والإرتياح في وظائفهم، بالإضافة إلى أنه عندما يكونون راضين إتجاه الدعم والفائدة من المنظمة أو الزملاء، فيكون ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كنوع من المبادلة بالمثل.<sup>2</sup>

### 2.2- العدالة التنظيمية:

تمثل العدالة أحد المكونات الأساسية للهيكل الإجتماعي والنفسي للمنظمة، وأن أي خلل فيها قد يؤدي إلى إتباع الموظفين سلوكيات ضارة بالمنظمة، وتعرف العدالة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق، أما العدالة التنظيمية كمفهوم فهو يتضمن ثلاثة أبعاد هي: عدالة التوزيع، الإجراءات والتعاملات، وتشير عدالة التوزيع إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها والعوائد التي يحصل عليها مقارنة بزملائه، أما عدالة الإجراءات فيقصد بها إدراك الفرد أن الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة عادلة وتحقق مصالح الأفراد ولا تحقيق أهداف شخصية وتقوم على معلومات صحيحة وتوفر فرص لتصحيح القرارات، أما عدالة التعاملات فتمثل مدى إدراك الفرد لعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات، وهذه الأبعاد غير منفصلة وإنما مترابطة ومتداخلة، وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية-مصر:الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص ص : 171-172.

<sup>2</sup> - Mehboob F & Bhutto N. A, **Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Faculty Members at Business Institutes**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol:03, No:09, 2012, P:1448 .

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص: 267-269 .

وأظهرت الدراسات أن أداء الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية من أهم نواتج الشعور بالعدالة في المنظمة، و أن العدالة التنظيمية تمثل أبرز العوامل المؤثرة في اتجاهات وسلوكيات الموظفين بصفة عامة، وأدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية بصفة خاصة، وإتضح أن الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

### 3.2- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية والإدارية بشكل عام، وتعرف الثقافة بأنها: منظومة معنوية مترابطة من المعتقدات والإتجاهات والقيم والمعايير والأعراف التي تشكل هوية منظمة ما، وتوجه السلوك الفردي والجماعي فيها، وتنشأ الثقافة عندما يتفاعل مجموعة من الأفراد في منظمة ما لمدة طويلة من الزمن، فتظهر لديهم أنماط سلوك ومعايير وأعراف ولغة مشتركة ورموز ومصطلحات يتفقون عليها، ومع مرور الوقت تكتسب قيمة معينة وتصبح ثقافة تنظيمية خاصة بهم، وتتميز الثقافة بوجه عام بأنها مكتسبة وإنتقالية، وتتسم بالمرونة والتكيف مع مطالب الإنسان النفسية والجسمية والعقلية.<sup>2</sup>

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال وجود ثقافة تشجع أو ترفض هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون سلوكيات طوعية ويشجعون على ذلك، فإن بقية الموظفين سيتأثرون بذلك مما سينعكس على سلوكهم وتصرفاتهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظفين بما هو مطلوب فقط، فسيؤدي ذلك إلى أن يكون حجم الممارسات الطوعية محدوداً للغاية، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبياً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للإعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.<sup>3</sup>

ورغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الإختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح من خلال الممارسات لسلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم إستنكارها ومعاقتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للموظفين، فقد تبنت المنظمة شعارات نابعة من ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، كما تبنت قيم المساءلة والشفافية ولكن واقع الممارسة اليومية يكشف للموظفين أن الإدارة لا تطبق ما تنص عليه ثقافتها التنظيمية، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثير من الممارسات المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس وأكثر من ذلك أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها، يصنفون بأنهم تقليديون.<sup>4</sup>

1 - نافع وجيه عبد الستار، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف، مجلة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، المجلد: 26، العدد: 02، 2012، ص ص: 368-369.

2 - الخالدي إبراهيم بدر شهاب، السلوك التنظيمي: منحنى تطبيقي معاصر، ط: 10، عمان: دار الإعلام للنشر والتوزيع، 2012م/1433هـ، ص ص: 517-518.

3 - حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مباح ورقلة، العدد: 14، 2014م/1468هـ، ص: 50.

4 - محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر، 2000، ص ص: 292-293.

## 4.2- الولاء التنظيمي:

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تعريف الولاء التنظيمي فهناك من يعرفه بمدى قوة إرتباط الفرد وتفاعله مع مؤسسة العمل وهناك فريق آخر يعرفه بأنه الإستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الإجتماعي ومن هنا فالولاء عبارة عن درجة إرتباط الفرد بالمؤسسة وإحساسه بروح الإنتماء إليها.<sup>1</sup>

## 5.2- القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم أسس نجاح المنظمة، ومحور هام تركز عليه مختلف خصائص ونشاطات المنظمة بما في ذلك سلوك الموظفين وتصرفاتهم، إن إتخاذ النمط القيادي الملائم لطبيعية الموقف أحد العوامل والمتغيرات الهامة في تعزيز أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

ويستطيع القائد أن يفعل عدداً من الأمور التي تؤثر على شعور ورغبة الموظفين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية، وإتخاذ الخطوات المناسبة لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لإظهارها، لأنه حتى الموظفين المحفزين قد لا يكونوا قادرين على إظهار بعض سلوك المواطنة التنظيمية إذا لم يكن لديهم المهارات التي تمكنهم من القيام بذلك، فتوفير بيئة عمل مناسبة، وتغيير بعض أسس أداء مهام الموظفين والظروف التي يعملون فيها، وتنظيم الموارد البشرية كل ذلك يساعد على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.<sup>2</sup>

كما كشفت بعض الدراسات أن القيادة الإدارية، وخصائص بيئة العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من شخصية الموظفين، وخلص الباحثون إلى أن أنماط القيادة الفعالة تؤدي في النهاية إلى إرتفاع سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>3</sup>

## 6.2- السياسة التنظيمية:

تعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير وإستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، حيث نجد مع زيادة حدة السياسة التنظيمية تقل الممارسات التطوعية من قبل الأفراد في المنظمة، وهذا يتناقض مع أسس سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>4</sup>

والشكل التالي يحدد العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية :

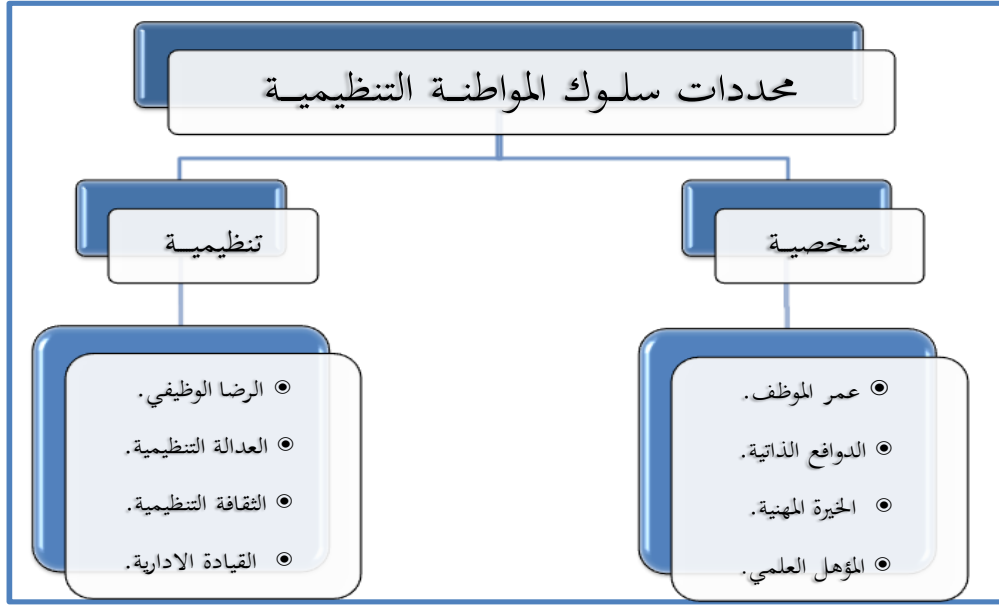
<sup>1</sup> - حمزة معمرى، بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص ص 48-49 .

<sup>2</sup> - Organ, D. W & all, **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Thousand Oaks: Sage Publications Inc. (2006).

<sup>3</sup> - Ali.U & Waqar.S, **Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles**, *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol: 28, No: 02, 2013, P:298.

<sup>4</sup> - حمزة معمرى، بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 50 .

الشكل رقم (08): يوضح محددات سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على المعطيات السابقة.

أشارا الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية كالعمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي وغيرها، ومحددات التنظيمية كالعدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية.

ثانيا : آثار سلوك المواطنة التنظيمية :

أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث الآثار الإيجابية التي يمكن أن يحدثها سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، وفي المقابل تطرقت بعض الدراسات إلى الآثار السلبية المحتملة لهذا السلوك، وعليه سنحاول إبراز أهم الآثار الإيجابية والسلبية لسلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي:

1- الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي مجموعة من الآثار أو النتائج لهذا السلوك، حيث إهتمت الكثير من الدراسات (Moorman & all.1990)، (Organ.1990)، (Smith, Organ & Near.1983)، (Karambayya.1990)، (Mackenzie & all.1993)، (Motowidlo & Borman.1993)، (Organ & Ryan.1995)، (Shore & Wayne.1995)، (Podsakoff & Mackenzie.1997)، (Chen Gul & Sego.1998)، (Podsakoff & all.2000)، (أحمد سالم العامري.2003)، وغيرهم بدراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على فعالية المنظمات وكفاءة مخرجاتها، وقد كشفت هذه الدراسات عن آثار إيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، ونذكر من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - طارق علي عبد الله ماجد، محمد مقداد، فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد: 02، العدد: 03، 2016، ص ص : 112-113.

- إن الفاعلية التنظيمية مرتبطة بصورة كبيرة بسلوك المواطنة التنظيمية، ولا تعتمد على الأدوار الرسمية فقط.
  - إن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على تحفيز الجوانب الاجتماعية للمنظمة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل المؤسسي، ويحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم.
  - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم شبكة العلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي في المنظمة، ويعمل على التقليل من المشكلات الفردية والجماعية.
  - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإنتاجية وتحسين العلاقة بين زملاء العمل وفاعلية الإدارة.
  - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في المحافظة على الموارد والإمكانات والتقليل من الهدر العام للمؤسسة وإستثمارها بصورة مثلى.
  - يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة والخدمات المساعدة لها.
  - يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تكوين صورة إيجابية للموظفين والعاملين في المؤسسة ومروسيهم.
  - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على تنسيق الأنشطة داخل المنظمات بصورة تلقائية وتطوعية.
  - يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإستقرار الوظيفي للعاملين، وتمكين المنظمة من التأقلم بفاعلية مع المتغيرات البيئية.
  - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الإستقرار الوظيفي.
  - يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة جودة العمل المنجز وكميته.
  - يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين سبل الإتصال وتطوير شبكة العلاقات المؤسسية والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين ورضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.
- كما أشارا الباحثان (راتب السعود، سوزان سلطان. 2008) إلى النتائج والآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية التي يمكن أن تحقيقها للمنظمة، حيث حدد بعض الآثار الإيجابية بما يلي:<sup>1</sup>
- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
  - يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
  - يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالإنتماء لمؤسساتهم.
  - يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية، من حيث إختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب بالمشاركة فيه، أو التوقيت المناسب له.
  - يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز.

<sup>1</sup> - راتب السعود، سوزان سلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بع المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد: 09، العدد: 04، ديسمبر 2008، ص: 37.

وحدد الباحثان (Moorman & Niehoff.1998) بعض الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته.
  - يؤدي إلى الإلتزام وحل المشكلات.
  - يقلل من مستوى التسرب الوظيفي، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- من خلال ما سبق يتضح بأن سلوك المواطنة التنظيمية لها أثر بالغ في المؤسسة، حيث نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية تعمل على زيادة أداء المؤسسة من خلال كفاءة مخرجاتها، كما أنها تعمل على زيادة فعاليتها التنظيمية من خلال تحسين سبل الإتصال والتنسيق بين الموظفين والوحدات الإدارية.

## 2- الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية:

على الرغم من الآثار الإيجابية الكثيرة المذكورة سابقاً لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها بعض الباحثين، حيث إن مواقف العاملين هي التي تحدد طبيعة إيجابية هذا السلوك أو سلبيته، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة، ولكن ربما يترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة، الفرد، والجماعة والمنظمة.

وهذا ما أشار إليه الباحثان (راتب السعود، سوزان سلطان. 2008) إلى بعض السلبيات لسلوك المواطنة التنظيمية، نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

- على مستوى الفرد قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية.
- على مستوى الجماعة ربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة مثل بروز روح الإتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية.
- على مستوى المنظمة قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حال عدم الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة.

كما أشارا الباحث (Koopmann.2003) إلى بعض السلبيات لسلوك المواطنة التنظيمية، نذكر منها:<sup>3</sup>

- مقاومة السلطة والعدوانية.
- الثأر والتغيب وترك العمل.
- إنخفاض الأداء وتدمير الممتلكات وضعف الإلتزام للمؤسسة.

كما ربط الباحثين (Smith & Organ & Near.1983) في دراستهم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالنتائج المحتملة على المنظمة من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> - Moorman & Nehoff, Does Perceived Organizational Support Mediate Th Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior, Academy of management journal, vol:41, No:03, 1998, P: 351.

<sup>2</sup> - راتب السعود، سوزان سلطان، مرجع سابق، ص: 37.

<sup>3</sup> - Richard Koopmann Jr, The Relationships between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior and Organizational Perceived Justice, 2003, <http://rkoopmann.com/papers/poj-ocb.pdf>.

الجدول رقم (03) : نتائج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمة.

| الأبعاد        | الوصف  | النتائج المحتملة  |
|----------------|--|---|
| الإيثار        | مساعدة زملاء العمل.                                | - تخفيض الحاجة إلى الإشراف.   |
| الكمياء        | الإيماءات التي تمنع حدوث المشاكل مع زملاء في العمل | - تخفيض الحاجة إلى التدريب.   |
| وعى الضمير     | الإجتهاد الغير شخصي.                               | - تخفيض الحاجة إلى إدارة الأزمات.   |
| الروح الرياضية | الاستعداد للتخلي عن المضايقات دون شكوى أو تدمير.   | - يقلل من الشكاوى في العمل.<br>- يسمح للمديرين بالتركيز على الأعمال الهامة. |
| السلوك الحضاري | المشاركة البناءة في مسائل الإدارة والحاكمة.        | - يتيح للموظفين تقديم اقتراحات بناءة قد تساهم في تخفيض التكاليف.            |

Source: Helen Campbell Pickford & Genevieve Joy, **Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions**, Saïd Business School, Egrove Park, Oxford OX1 5NY, Number: 1, 30 August 2016, P: 05.

من خلال ماسبق نرى أن لسلوك المواطنة التنظيمية آثار إيجابية أكثر منها سلبية، ولكن لا بد من مراعاة الظروف وبيئة العمل الفعالة لكي لا تظهر الآثار السلبية، ويتضح أيضا أن هذه السلوكيات تعد إضافة نوعية للأداء الرسمي للمنظمة وتساهم في تحسين وجودة الأداء العام للمنظمة وتطورها.

### ثالثا : معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم قيام الموظفين بسلوكيات تطوعية في المنظمات يعود لمجموعة من المعوقات إلا أنها تتمحور حول سياسة المنظمة والإستراتيجيات المتبعة من طرفها من أجل تسيير أعمالها وعليه نجد أنه بيد المنظمة غرس وخلق هذه السلوكيات وبيدها أيضا فقدانها وعليه نوردتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن إحساس الموظف بمكانته داخل المنظمة وبأهميتها في العمل تمثل أول خطوة نحو الإستثمار في المورد البشري الذي يصنف على أنه مورد بشري جاهز للإستثمار خاصة فيما يتعلق برغبة المنظمة في غرس أسس سلوك المواطنة التنظيمية فيه، ولا يتحقق هذا المسعى إذا قامت المنظمة بتجاهل هذه المكانة سواء معنويا أو إداريا، فعدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة من شأنه أن يمنع ظهور هذه السلوكيات المطلوبة داخل التنظيم.

- إن ظروف العمل تمثل البيئة التي يعيشها الموظف يوميا ويتعامل معها خلال مساره الوظيفي وخصوصية هذه الظروف تمثل حدا فاصلا بين ممارسة الوظائف الرسمية فقط أو ممارسة الوظائف والأدوار الإضافية، فعجز ثقافة المنظمة وقيمتها عن التخفيف من ضغوط العمل، يقلل من فرص ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لأن الضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم.

- تمثل الثقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة الأساس الأول لبناء مستقبل حقيقي يهدف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وهي معادلة يصعب تحقيقها في ظل تنامي المنظمات وتطور إحتياجات الأفراد

<sup>1</sup> - هناء خالد الرقاد، عزيزة عيسى أبودية، مرجع سابق، ص: 746-747.

وعليه فقدان الثقة من جانب الموظفين والرؤساء يؤدي إلى ظهور اللامبالاة والإغتراب وعدم الرضا وقلة الدافعية ما يعرقل ظهور ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية.

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم تجاه وظائفهم.
- إفتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل الآجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الإستقرار الإداري والوظيفي.

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلا أمام ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، فإن الكثير من الدراسات أظهرت سبلا عديدة لمعالجة هذه المعوقات، ومنها من يرى أن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بفاعلية، يستدعي الإهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي إلى هذه السلوكيات المفيدة.

فالعامل الذي يشعر في المنظمة بفائدته وأهميته يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجلها، كما يزداد حماس العامل إذا كان يعمل في جو ودي تظهر فيه الحاجة إلى جهوده بشكل واضح، وبالتالي فإن توفير هذا المناخ في المنظمة يثير وعي العاملين، ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح المبادرة لديهم والتعاون بينهم<sup>1</sup>، كما أن التركيز على إشباع حاجاتهم الإرتقائية عن طريق الإثراء الوظيفي وتنوع الواجبات الوظيفية والبعد عن الرسمية والمركزية يساعد في خلق جيل يتسم بسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

وعن أساليب التغلب على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها نذكر ما يلي<sup>3</sup>:

- حث المديرين للعاملين بمنظمتهم على التمسك بالقيم الدينية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء على القيم السلبية.
- إهتمام القيادات الإدارية بالعمل على تفعيل البرامج الداعمة للعاملين كتنقية مهارات التفكير والإتصال الشخصي لدى الموظفين، والإهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل، والتي من خلالها تتحسن نشاطات الموظفين الإضافية.
- السعي إلى بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين، والإهتمام بحالتهم النفسية والإجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط.
- ترغيب العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتعزيزها بالحوار معهم بعيدا عن المركزية، مع وضع مكافآت لمن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.
- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات التي تم حاجاتهم وإحتياجاتهم في المنظمة.

<sup>1</sup> - محارمة ثامر محمد، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية : دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة، السعودية، المجلد:48، العدد: 02، 2008، ص:189.

<sup>2</sup> - العوضي فايذة خير الله ناصر بن عبدالله، العوضي ناصر خير الله ناصر بن عبدالله، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، المجلد: 17، العدد: 62، 2010، ص:126.

<sup>3</sup> - عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سابق، ص ص : 61-62.

وكما جاء في دراسة الباحث (Karam.2011) من أجل التغلب على المعوقات السابقة يستدعي إهتمام المنظمات بما يلي:<sup>1</sup>

- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل : معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.
  - أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للإنخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.
  - التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.
- رابعا: سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- تهدف المنظمات في الوقت الحالي إلى الإستثمار في كل عناصرها من أجل تحقيق فعالية قوية ومستمرة ويمثل المورد البشري أهم رهان لهذه المنظمات، حيث تسعى شتى الطرق للإستفادة منه كون سلوك المواطنة التنظيمية تمثل إتجاها جديدا لها، فقد دأبت على البحث في الطرق والإستراتيجيات المختلفة لخلقها وتعزيزها كسلوك ضروري في المنظمات الحديثة وفيما يلي نذكر أهم هذه السبل لتحقيق ذلك:<sup>2</sup>
- بما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات لا يتم مكافأتها بشكل مباشر إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تتبناها المنظمة لتصميم نظم مكافآت تنظيمية تشجع الموظفين على الإندماج في مثل هذا السلوك، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الربط بين المكافآت وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحيتين:
  - يساعد على زيادة درجة الإرتباط بين الموظفين والمنظمة وأهدافها، لأن العاملين سوف يركزون على المنظمة ككل في هذه الحالة، ومن ثم يسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
  - يؤدي هذا الربط إلى تبني الموظفين وجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظرا لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.
  - إن إهتمام المنظمات بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساعد على مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها في الفترة الحالية نظرا للعلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من مجالات العمل الإداري خاصة مجالات تقييم الأداء و وضع نظام المكافآت والحوافز وتحسين خدمة العملاء.
  - ضرورة الإهتمام بتخطيط نظم الحوافز الرسمية لإشباع الأدوار الرسمية، وضرورة تخطيط نظم الحوافز غير الرسمية لإشباع الأدوار الإضافية (سلوك المواطنة التنظيمية).

<sup>1</sup> - Karam C. M, **Good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior**, International Journal of Conflict Management, Vol: 22, No: 03, 2011, PP: 300-319.

<sup>2</sup> - عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص : 231-232.

- يمكن استخدام مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كنوع من معايير الأداء الوظيفي الأكثر ارتباطا بالرضا الوظيفي حتى بالرغم من كونه سلوكا تطوعيا لا يتم تقييمه رسميا، فلا شك أن الإعتماد المطلق على معايير الأداء الكمية، إنما يغفل جانبا مهما من جوانب السلوك التطوعي التي يقوم بها الموظفون، والتي يمكن أن تحقق للمنظمة نتائج مهمة، لأن رغبة الموظفين في تقديم المساندة للزملاء، والتغاضي عن الخلافات الوظيفية التي يمكن أن تعرقل سير العمل يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، كذلك فإن إندماج الفرد في كافة الأنشطة الغير رسمية التي تقدمها المنظمة (سلوك الحضاري) يمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة ارتباط الموظفين بالمنظمة، ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها خلال الفترات القادمة.

هذا وإتجه بعض الباحثين إلى تحديد إمكانية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إتجاهين رئيسيين يجب تبيينهما من قبل المنظمة بشكل عام هما: <sup>1</sup>

- **الاتجاه الرسمي** : يتضح من خلال إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة، عن طريق تطوير أسس الاستخدام والإختيار، التوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء وتقديم المكافآت المناسبة.

- **الاتجاه الغير رسمي** : يتضح من خلال تطوير المنظمة العمليات الغير رسمية التي تجعل من هذا السلوك شيئا مألوفا وإعتياديا، وتعزيزا لذلك فقد طرح علماء النفس الإجتماعي خلاصات فكرية تفيد بأن الضغوط الإجتماعية، وعادات الجماعة قد تشكل محددات أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية، وأن المنظمات الناجحة يجب أن تتبنى ثقافة تقدير سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم إنخراط الموظفين الجدد وإندماجهم مع الموظفين القدامى ليتعلموا منهم سلوكيات لم يكونوا يسلكونها من قبل.

في الأخير يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هي جملة الدعائم التي يمكن أن تقوم على أساسها المنظمة بالإعتماد على ما هو رسمي وغير رسمي خدمة للهدف العام فهي تحتاج فقط لإفساح المجال لفهم هذه السلوكيات والإيمان بها ثم العمل على تعزيزها بإستعمال شتى الطرق المركزة على الجوانب الإدارية والسيكولوجية داخل التنظيم.

<sup>1</sup> - Matthew.Wm Bowler & Daniel Brass, **Relational Determinants Of Interpersonal Citizenship Behavior:A Social Networks Perspective On Organizational Citizenship Behavior**, Academy Of Management, (01), 2003, P:02-06.

## خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والإطلاع على الإطار النظري نستخلص أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يندرج ضمن ما يدركه الموظف من نزاهة وإنصاف على مستوى العوائد والإجراءات والمعاملة التي يتلقاها داخل المنظمة، ويتكون هذا المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في عدالة التوزيع التي تعكس عدالة العوائد كالأجر والمكافآت والترقية، عدالة الإجراءات والتي تشير إلى نزاهة عمليات إتخاذ القرارات وعدالة المعاملات التي تعكس عدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف من صاحب العمل.

إذ تتأثر العدالة التنظيمية بعدد من المتغيرات كالنمط القيادي والهيكلي التنظيمي، كما أن العدالة التنظيمية هي بدورها لها أثر على عدد من المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، الثقة، سلوك المواطنة التنظيمية، فالمنظمة التي يسودها جو من العدل والإنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة تزيد من درجة إخرائط الموظف في السلوكيات الإيجابية تجاه المنظمة، ومن ثم تحافظ على بقائها وإستمرارها.

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوك إختيارى تطوعي يقوم به الموظف بإرادته، ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة ولا ضمن نظام المكافآت، لكنه يعود بالنفع والفائدة على المنظمة، وقد حازا على إهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بغية تعريفه وتحديد أبعادها التي إختلفت من باحث لآخر، فهناك من صنف هذه الأبعاد إلى فردية تهدف إلى مساعدة زملاء العمل، ومنظمي يتجلى في سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة بشكل عام، وهناك من صنفها إلى خمسة أبعاد تتمثل في الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية ووعي الضمير.

كما أن هذه السلوكيات كغيرها من المتغيرات التنظيمية لها محددات وآثار، أما عن محدداتها تتمثل في محددات شخصية كالعمر، مدة الخدمة، المركز الوظيفي وغيرها، ومحددات تنظيمية كالعدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي وغيرها، ولها نتائج إيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة كزيادة الكفاءة والفعالية وخفض معدل دوران العمل.

ونظريا يمكن القول حسب آراء مجموعة من الباحثين (Smith, Organ & Near)، (Organ)، (Greenberg)، (Moorman)، (Podsakoff)، (أحمد سالم العامري)، (عبد الحميد المغربي) أن العدالة التنظيمية تؤثر على العديد من المتغيرات التنظيمية، فتوفرها يَأثر إيجابيا على المنظمة حيث ترتفع مستويات الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي وغيرها، أما غيابها فيأثر سلبا على المنظمة حيث تزداد معدلات ترك العمل، الصراعات، الضغوط وغيرها.

الفصل الثاني  
الأدبيات التطبيقية  
للعدالة التنظيمية وسلوك  
المواطنة التنظيمية

## تمهيد

تعتبر الدراسات السابقة مصدراً مهماً من مصادر المعرفة العلمية والعملية، وكذلك تجارب الباحثين السابقين، وذلك بهدف الإطلاع على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها دراساتهم حول موضوع الدراسة ومتغيراتها.

حيث تعد الدراسات السابقة في البحث العلمي مطلباً علمياً ضرورياً، نظراً للدور الذي تقوم به والفائدة الأكاديمية التي تقدمها للباحث والباحث، فهي قاعدة مهمة جداً في إنجاز بحث علمي أكاديمي أصيل يتوفر على كافة الشروط العلمية التي تضمن له البناء والإنجاز، وهذا إن دل فإنما يدل على أن الدراسات السابقة لم تنجز من فراغ، بل هي عملية معرفية تراكمية تنطلق من جهود آخرين وتنتهي عند الباحث، ثم تنطلق عند باحثين آخرين وهكذا، وهذا ما يعطي صفة تراكمية للدراسات السابقة، الهدف منها هو تقديم إضافة علمية لمختلف الجهود السابقة.

وستتناول في هذا الفصل الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، على أن يتم تقسيمها إلى دراسات تمت في بيئة عربية وباللغة العربية، ودراسات تمت في بيئة أجنبية وباللغة الأجنبية (الإنجليزية، الفرنسية، الإسبانية)، وستتبع في دراستنا للدراسات السابقة منهج موحد لعرض الدراسة بدءاً من إسم الباحث والعنوان مروراً بالهدف والمنهج والأداة والعينة وصولاً للنتائج والتوصيات، مستخدمين الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم سنقوم بالتعقيب على جميع الدراسات من خلال تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

**المبحث الأول:** عرض الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

**المبحث الثاني:** الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

## المبحث الأول: عرض الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

أسفرت الدراسة المسحية التي قام بها الباحث لمجل الدراسات التي عنت بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية عن وجود دراسات تمت في بيئة عربية وباللغة العربية، فيما كانت باقي الدراسات التي إهتمت بالموضوع كانت جميعها في بيئة أجنبية وباللغة الاجنبية (الإنجليزية- الفرنسية- الإسبانية)، وفيما يلي عينة حول مجموعة من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الدراسة.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة في البيئة الأجنبية.

من أهم و أبرز الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة الأجنبية نذكر:

1- دراسة (Moorman Robert,H.1991) بعنوان : العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: هل تصورات الإنصاف تؤثر على مواطنة الموظف؟.

Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إحساس الموظفين بالإنصاف والعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركتين بالولايات المتحدة الأمريكية.

تكون مجتمع الدراسة من (169) موظفا من الشركة الأولى، و (101) موظفا من الشركة الثانية، حيث إقتصرت عينة الدراسة على (140) موظفا من الشركة الأولى، و (85) موظفا من الشركة الثانية، وبعد الجمع بين الشركتين تمثلت عينة النهائية للدراسة في (225) موظفا، من شركتين في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وإعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية:

- عندما يتم التحكم في آثار إدراك العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية فان الرضا الوظيفي لن يؤثر على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

- أن إدراك العدالة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

- أن إدراك العدالة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشرا لسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من عدالة التوزيع، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبينت النتائج أيضا وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.

<sup>1</sup> - Moorman Robert.H, **Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?**, Journal of Applied Psychology, Vol:76, N:06, 1991, PP: 845-855.

2- دراسة (Williams & Zainuba.2002) بعنوان: نوايا سلوك العدالة والمواطنة التنظيمية: مكافآت عادلة مقابل معاملة عادلة.

Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment .<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة ونوايا سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (114) موظفاً من مختلف المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحثون أداتين في الدراسة: الأولى لقياس العدالة التنظيمية، والثانية لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، ولمعالجة وتحليل البيانات إحصائياً تم استخدام الإحصاء الوصفي، معاملات الارتباط، تحليل معادلة الإنحدار الخطي لمعرفة العلاقة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن النوايا لأداء سلوك المواطنة التنظيمية تزداد كلما كان إدراك العاملين للعدالة التفاعلية أكثر إيجابية، بينما لم تشر العدالة الإجرائية والتوزيعية إلى نوايا لأداء سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم تكن التصورات حول المكافآت العادلة والإجراءات الرسمية العادلة تنبئاً بنوايا سلوك المواطنة التنظيمية.

3- دراسة (Yilmaz & Taşdan.2009) بعنوان: المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية في المدارس الابتدائية التركية .

Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools .<sup>2</sup>

الغرض من هذه الدراسة تحديد مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وما إذا كان إدراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناءً على متغيرات الجنس ومجال التدريس ومجال الأقدمية وما إذا كان هناك إرتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

تكونت عينة الدراسة من (424) مدرساً للمرحلة الابتدائية من مدارس أنقره بتركيا، وإعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، ولمعالجة البيانات تم استخدام إختبارات (t) للعينات المستقلة، إختبار التباين أحادي الإتجاه (One Way Anova)، إختبار معامل الإرتباط (Pearson) .

وإعتمد الباحثان في الدراسة على التساؤلات التالية:

- ما هي تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟.
- هل هناك إختلافات بين تصورات المعلمين لسلوك المواطنة حسب الجنس والأقدمية ومجال الدراسة؟.
- هل توجد فروق بين تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية حسب الجنس والأقدمية ومجال الدراسة؟.
- هل هناك علاقة بين تصورات المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية؟.

<sup>1</sup> - Williams. S, Pitre. R, & Mohamed Zainuba, Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment, The Journal of Social Psychology, Vol:142, N:01, 2002, PP: 33-44.

<sup>2</sup> - Yilmaz Kursad & Tasdan Murat, Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools, Journal of Educational Administration, Vol: 47, N:01, 2009, PP:108-126.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك إدراك موجب للعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مدرسي المرحلة الابتدائية بأنقره، وأن هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت النتائج أنه لا يوجد إختلاف في إدراك المدرسين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، مجال التدريس وسنوات الأقدمية)، وأنه لا يوجد إختلاف لإدراك المدرسين للعدالة التنظيمية حسب الجنس أو مجال التدريس، في حين يوجد إختلاف لإدراك العدالة التنظيمية تعزى لسنوات الأقدمية.

4- دراسة (Habib & All.2010) بعنوان : العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

### Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution .<sup>1</sup>

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، والكشف عن تأثير أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على بعدين من سلوكيات المواطنة (سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للأفراد، سلوك المواطنة التنظيمية الموجه للمنظمة) في سياق مؤسسة التعليم العالي.

تكونت عينة الدراسة من (120) موظف غير أكاديميين تم إختيارهم بطريقة عشوائية في الجامعات الماليزية، ومن أجل جمع البيانات تم استخدام الإستبانة بلغتين (الإنجليزية والماليزية)، وتم استخدام بعض الأدوات والتقنيات الإحصائية في معالجة بيانات مثل معامل ألفا كرونباخ، تحليل الإنحدار، إرتباط بيرسون، بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية:

- العدالة الإجرائية سيكون لها تأثير إيجابي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية ببعديه للموظف.
- العدالة التوزيعية سيكون لها تأثير إيجابي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية ببعديه للموظف.
- العدالة التفاعلية سيكون لها تأثير إيجابي كبير على سلوك المواطنة التنظيمية ببعديه للموظف.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية ببعديه لدى الموظفين في الجامعات، كما بينت النتائج وجود علاقة إرتباطية إيجابية نحو تصورات الموظفين في الجامعة نحو العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وبين السلوكيات التنظيمية ببعديه لدى الموظفين في الجامعات.

<sup>1</sup> - Habib & All, **Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution** ,Global Business and Management Research: An International Journal, Vol:02, N:01, January 2010, PP : 13-32.

5- دراسة (Mehrdad Goudarzvandchegini & All.2011) بعنوان : العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة: مستشفيات رشت العامة .

Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals .<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في المستشفيات العامة في رشت (إيران)، والكشف عن العلاقة بين العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) وسلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة.

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالمستشفيات العامة في رشت والبالغ عددهم (2811) موظفا، تم توزيع (360) إستبانة على أساس أخذ العينات الملائمة، وإسترجعت (347) إستبانة، تم إستبعاد (4) إستبانة غير صالحة للدراسة لتصبح عينة الدراسة النهائية (343) إستبانة، ولمعالجة البيانات تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS)، وبعض التقنيات الإحصائية كالمعامل الارتباط لإختبار تساؤلات الدراسة. وإعتمد الباحثين في الدراسة على تساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في المستشفيات؟.
  - هل هناك علاقة ذات مغزى بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في المستشفيات؟.
- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات رشت العامة، كما بينت النتائج أن هناك علاقة مباشرة وهامة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) وسلوك المواطنة التنظيمية، أي مع زيادة كل من أبعاد العدالة التنظيمية فإن سلوك المواطنة التنظيمية سوف يرتفع.

6- دراسة (Okoli Ifeanyi Emmanuel & All.2011) بعنوان: العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الخاصة في جنوب شرق نيجيريا .

Organisational Justice And Organisational Citizenship Behaviours Among Academic Staff Of Private Universities In Southeast Nigeria.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة لإستكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس للجامعات الخاصة في جنوب شرق نيجيريا، كذلك معرفة نوع وتأثير العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وأبعاد سلوكيات المواطنة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، الضمير، الفضيلة المدنية)، وأيضا محاولة إيجاد الحلول الممكنة لتحسين الوضع في الجامعات الخاصة في نيجيريا.

<sup>1</sup> - Mehrdad Goudarzvandchegini & All, **Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals**, International Journal Of Business Administration, Vol: 02, No:04, November 2011, PP:42-49.

<sup>2</sup> - Okoli Ifeanyi Emmanuel & All, **Organisational Justice And Organisational Citizenship Behaviours Among Academic Staff Of Private Universities In Southeast Nigeria**, Journal Of Economics And Sustainable Development, Vol:05, No:21, 2014, PP:12-23.

تكونت عينة الدراسة من (156) مشارك من ثلاث جامعات خاصة مختارة في نيجيريا، استخدمت الدراسة إستبانة لجمع البيانات، تم إجراء جميع التحليلات باستخدام برنامج (Mini tab Statistical) الإصدار (16.1)، ولتحقق من صحة الفرضيات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة التنظيمية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية.

**7- دراسة (Wang Guangling, 2011) بعنوان :** العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في القطاع الخاص.

The Study on Relationship between Employees' Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises .<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار نموذج العلاقة الوسيطة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص.

أما الأشخاص الذين شملتهم الدراسة موظفين من شركة (Gold Feeder Corporation)، بإجمالي (270) إستبانة، تم إرجاع (220) نسخة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS) لمعالجة بيانات هذه الدراسة، وبعض المقاييس الإحصائية كألفا كرونباخ لقياس صدق الإستبانة، معامل ارتباط بيرسون، طريقة إنحدار المتعدد للتحليل الإحصائي للبيانات. وإعتمد الباحث في الدراسة على الفرضيات التالية:

- تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين من خلال التحديد التنظيمي.
- إن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الهوية التنظيمية للموظفين.
- التحديد التنظيمي له تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية.
- يلعب التحديد التنظيمي دورًا وسيطًا كاملاً أو جزئيًا في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - Wang Guangling, The Study on Relationship between Employees' Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises, Academic research paper on Economics and business, Energy Procedia, Vol:05, 2011, PP: 2030-2034 .

أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مرتبط بشكل إيجابي، كما أن الإحساس بالعدالة التنظيمية له دور إيجابي في تحديد هوية الموظفين التنظيمية، كما يعزز التحديد التنظيمي بشكل إيجابي سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، في حين أن تحديد التنظيمي يلعب دور الوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

8- دراسة (Yonggang Su & Xiaoyang Chen.2012) بعنوان : الضمير وسلوك المواطنة التنظيمية السلوك: دور الوسيط للعدالة التنظيمية.

Conscientiousness And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Organizational Justice. <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور العدالة التنظيمية كوسيط بين الضمير وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الضمير وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. يتكون مجتمع الدراسة من ممرضات وأطباء من (11) مستشفى كبير في شرق الصين، إختيرت عينة عشوائية من كل مستشفى، تم توزيع (250) إستبانة، تم إرجاع (241) إستبانة صالحة للدراسة، وإستخدمت نموذج المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات.

وإعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية:

- إفتترضت الدراسة أن الموظفين الواعين سيكونون أكثر إحتماً من غيرهم أن يدركوا أن المنظمة التي يعملون من أجلها تتعامل بشكل عادل مع موظفيها.
- هناك تأثير للعدالة التنظيمية على العلاقة بين الضمير وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية).

أظهرت النتائج أن إدراك المشاركين للعدالة التنظيمية توسطت بشكل كبير في العلاقة بين الضمير وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية)، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الضمير وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية). وهذا راجع إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الضمير والأداء يجد في وظائفهم قد يكونون أقل عرضة لمواجهة ظروف عدم المساواة في مكان عملهم من أولئك الأقل وعياً.

<sup>1</sup> - Yonggang Su, Xiaoyang Chen, *Conscientiousness And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Organizational Justice*, Social Behavior And Personality, 40(8), 2012, PP:1293-1300.

9- دراسة (Marzieh Heidari & All.2012) بعنوان : العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين معلمي أباظة .

Investigating The Relationship Between Perceptions Of Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior Among Teachers Of Abadeh. <sup>1</sup>

إن الغرض من هذه الدراسة هو إيجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية بجميع أبعادها (التوزيعية، التفاعلية، الإجرائية) وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك التعرف على التباين بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والخصائص الديموغرافية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الذين يدرسون في أباظة (إيران) والبالغ عددهم (913) مدرس وباستخدام العينة العشوائية الإحصائية، تم إختيار (131) مدرسا، (41 معلماً من المدارس الإبتدائية، 36 مدرسا من المدارس الثانوية، 54 مدرسا في المدارس الثانوية) كعينة نهائية، كان للدراسة تصميم إرتباطي وصفي وتم جمع البيانات بإستخدام الإستبانة، ولتحليل البيانات تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون، والإنحدار التدريجي، وتحليل المسار وتحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA).

وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية:

- وجود علاقة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .
- وجود علاقة بين إدراك المدرسين للعدالة (التوزيعية، التفاعلية، الإجرائية) وسلوك المواطنة التنظيمية .
- هناك فروق بين إدراك المدرسين العدالة التنظيمية والخصائص الديموغرافية (الجنس، التعليم، المستوى الأكاديمي وتجربة العمل).
- هناك فروق بين إدراك المدرسين لسلوك المواطنة التنظيمية والخصائص الديموغرافية (الجنس، التعليم، المستوى الأكاديمي وتجربة العمل).

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك كانت العدالة الإجرائية أفضل مؤشر لسلوك المواطنة التنظيمية، بينما أظهرت نتائج الإنحدار التدريجي أن أفضل مؤشر لسلوك المواطنة التنظيمية (الفضيلة المدنية، الضمير) هو العدالة التفاعلية، ولبعد (الروح الرياضية) هوالعدالة الإجرائية، علاوة على ذلك توصلت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال (MANOVA) أنه لا يوجد فروق كبيرة بين العدالة التنظيمية على أساس (الجنس، التعليم، المستوى الأكاديمي، الخبرة العملية)، ولكن يوجد فروق كبيرة بين بعد (الفضيلة المدنية) على أساس الجنس، المستوى الأكاديمي، وبعد (الضمير) على أساس المستوى الأكاديمي.

<sup>1</sup> - Marzieh Heidari & All, Investigating The Relationship Between Perceptions Of Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior Among Teachers Of Abadeh, World Applied Sciences Journal, Vol:18, N0:1, 2012, PP: 113-122 .

10- دراسة (Renu Rastogi & All, 2013) بعنوان : تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

### The Influence of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour .<sup>1</sup>

تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر إدراك العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المحاملة، الضمير، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية) داخل المنظمات، مما يؤدي إلى تنظيم الدوام ومنع تبديد الموارد البشرية. تم إختيار عينة عشوائية تتكون من (200) مدير من قطاعات البنوك والسيارات، ولتحليل البيانات تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) وتحليل الإنحدار المتعدد. وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك إرتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مكان العمل.
  - هناك إرتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المحاملة، الضمير، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية).
  - العدالة التنظيمية تتنبأ بشكل كبير لأداء سلوك المواطنة التنظيمية في مكان العمل.
  - العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) تتنبأ بشكل كبير لأداء سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المحاملة، الضمير، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية).
- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين إدراك العدالة التنظيمية وأداء سلوك المواطنة التنظيمية، أيضا وجود علاقة إيجابية كبيرة بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المحاملة، الضمير، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية)، كما أن العدالة التنظيمية هي مؤشر مهم لسلوك المواطنة في مكان العمل.

<sup>1</sup> - Renu Rastogi & All, **The Influence of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour**, International Journal of Business Insights and Transformation, Volume:06, Issue:02, (April - September 2013), PP:84-127.

**11- دراسة (R, Travis Burns & Michael F, DiPaola.2013) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية**

لمعلمي المدارس الثانوية : العلاقات مع سلوك المواطنة التنظيمية وإنجاز الطلاب.

**Organizational Justice Perceptions Of High School Teachers: Relationships To Organizational Citizenship Behavior And Student Achievementw.**<sup>1</sup>

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في إطار المدرسة الثانوية وعلاقتهم بإنجاز الطلاب.

يتكون مجتمع الدراسة من (34) مدرسة ثانوية في فرجينيا (ولاية من الولايات المتحدة الأمريكية)، تم أخذ عينة منها والبالغ عددها (1019) مشارك، حيث تم استخدام التحليل الإرتباطي لتحليل وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

وإعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية:

- ما هي العلاقة بين العدالة التنظيمية، وإنجاز الطلاب في إختبارات نهاية دورة فيرجينيا لمعايير التعلم.
- ما العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية في فرجينيا.
- ما هي التأثيرات النسبية والجماعية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهل هناك تباين في تحصيل الطلاب .

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة بولاية فرجينيا، في حين لم يتم العثور على أي دليل على وجود إرتباط كبير بين العدالة التنظيمية وإنجاز الطلاب، ومع ذلك تم العثور على علاقات بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعض مقاييس تحصيل الطلاب.

**12- دراسة (Collins Agyemang Badu & Maxwell Asumeng.2013) بعنوان: إدراك**

العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في غانا.

**Perceived Organizational Justice And Employees' Organizational Citizenship Behaviour In Ghana.**<sup>2</sup>

بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على المدى الذي يذهبون إليه ما وراء الأدوار غير منصوص عليها رسمياً في منظماتهم (سلوك المواطنة التنظيمية) في البيئة الغانية، إضافة إلى تحديد التباين بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - R.Travis Burns & Michael F.Dipaola, **Organizational Justice Perceptions Of High School Teachers: Relationships To Organizational Citizenship Behavior And Student Achievementw.** American Secondary Education, Vol: 42, No:01, Fall 2013, PP: 1-40 .

<sup>2</sup> - Collins Agyemang Badu & Maxwell Asumeng, **Perceived Organizational Justice And Employees' Organizational Citizenship Behaviour In Ghana**, European Journal Of Business And Management, Vol:05, No:19, 2013, PP:144-150.

يتكون مجتمع الدراسة من (13) مؤسسة تأمين داخل - أكرا تيما متروبوليس- بغانا، تم توزيع (230) إستبانة، بلغ معدل الإستجابة (147) إستبانة (81 ذكور و66 الإناث) من الموظفين الدائمين، أما الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل الفرضيات هي معامل الإنحدار المتعدد والإنحدار الهرمي المتعدد.

وإعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية:

- سيكون لدى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية علاقة إيجابية كبيرة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.  
- هناك تباين في تأثير العدالة التنظيمية (العدالة تفاعلية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة الغانية.

توصلت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين إدراك العدالة التنظيمية للموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية، وأظهرت نتائج أيضا أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين إدراك العدالة التنظيمية (العدالة تفاعلية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، كما أشارت النتائج إلى أن قرار الموظفين للمشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر أكثر بإدراكهم للعدالة التفاعلية من التوزيعية والعدالة الإجرائية في البيئة الغانية.

وأكدت الدراسة أن الموظفين هم أكثر عرضة للمشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية عندما يتم التعامل معهم بكرامة وإحترام وثبات بدلاً من ضمان العدالة الإجرائية أو التوزيعية.

**13- دراسة (Fathuma Hansiya Abdul rauf.2014) بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية كمتنبئ بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تجريبية في المدارس في سري لانكا.**

Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka .<sup>1</sup>

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إيجاد تأثير إدراك العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مدرسي المدارس في سري لانكا.

تم جمع البيانات لهذه الدراسة من المدرسين العاملين في المدارس الحكومية في المنطقة الشرقية من سري لانكا، شارك (230) مدرسا من سبع مدارس في هذه الدراسة، تم ترجمة الإستبانة إلى اللغة الإنجليزية واللغة التاميلية من أجل القضاء على حاجز اللغة للمستجيبين، ولتحليل ومعالجة البيانات تم إستخدام الإحصاءات الوصفية والإستدلالية كالمتوسط، الإنحراف المعياري، معامل إرتباط بيرسون.

وإعتمد الباحث في الدراسة على الفرضيات التالية:

<sup>1</sup> - Fathuma Hansiya Abdul rauf, Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka, European Journal of Business and Management, Vol:06, No:12, 2014, PP:124-130.

- للعدالة التنظيمية علاقة إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية.

- كما أن للعدالة (الإجرائية، التفاعلية، التوزيعية) علاقة إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية.

أظهرت النتائج أن مستوى إدراك المدرسين لسلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية كانت في مستوى متوسط، وأن إدراك العدالة التنظيمية هو مؤشر قوي لسلوك المواطنة التنظيمية، علاوة على ذلك تم العثور على علاقة إيجابية بين كل أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية، وبالنظر إلى نتائج هذه الدراسة، فمن الممكن التوصية بالتعليم المؤسسات لزيادة مستوى العدالة لزيادة مشاركتها في سلوك المواطنة التنظيمية.

**14- دراسة (Mohammad Amin Bahrami & All.2014) بعنوان :** العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في المستشفى الإيراني.

**Relationship between Organizational Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior among an Iranian Hospital's Employees .<sup>1</sup>**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفى الإيراني.

تم إجراء هذه الدراسة في مستشفى شهيد سادوجي في يزد بإيران سنة 2013، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف بالمستشفى، تم جمع البيانات باستخدام أداة الإستبانة، وتحليل البيانات تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS) الإصدار (16)، وتم إستخدام بعض التقنيات الإحصائية في معالجة بيانات كالمتوسطات، الإنحراف المعياري، مربع (Chi)، معامل الارتباط بيرسون.

أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين في المستشفى، كما أكدت هذه الدراسة أن أي سياسة تؤدي إلى إدراك أفضل للعدالة التنظيمية ستفعل المساهمة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أفضل والذي سيزيد من إنتاجية المستشفى.

**15- دراسة (elif dikmetaş yardan & All.2014) بعنوان:** أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية: تطبيق في المستشفى العام تركيا.

**the effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: an application in turkish public hospital .<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدراك العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، والكشف على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الذين يعملون في المستشفى.

<sup>1</sup> - Mohammad Amin Bahrami & All, **Relationship between Organizational Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior among an Iranian Hospital's Employees**, Electronic physician, Vol: 06, No: 02, April-June 2014, PP: 838-844 .

<sup>2</sup> - elif dikmetaş yardan & All, **the effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: an application in turkish public hospital**, journal of human resources management and labor studies, Vol:02, N:02, June 2014, PP: 129-148 .

تتكون عينة الدراسة من (162) موظفًا يعملون في مجال الصحة، تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الإصدار (20.0)، ولتحديد العلاقة بين المتغيرات تم استخدام معامل الارتباط والإنحدار المتعددة.

وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- هناك علاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، الضمير، الفضيلة المدنية).
- هناك علاقة بين إدراك العدالة (العدالة التوزيعية، التفاعلية، الإجرائية) وسلوك المواطنة التنظيمية.
- هناك علاقة بين إدراك العدالة (العدالة التوزيعية، التفاعلية، الإجرائية) وسلوك المواطنة (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، الضمير، الفضيلة المدنية).

أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت النتائج أن أبعاد العدالة التنظيمية ليس لها تأثير على سلوك الروح الرياضية والإيثار، وأن العدالة التوزيعية لها تأثير إيجابي على الضمير والمجاملة، في حين أن العدالة التفاعلية لها تأثير إيجابي على الضمير والفضيلة المدنية.

**16- دراسة (Marzieh Heydari & Abbas Gholtash.2014) بعنوان: تحقيق في العلاقة بين العدالة الإجرائية والتفاعلية مع سلوك المواطنة التنظيمية.**

**An Investigation in to the relationship between Procedural and Interactive Justice with Organizational Citizenship Behavior .<sup>1</sup>**

الغرض من هذه الدراسة هو إبراز العلاقة بين العدالة الإجرائية والتفاعلية مع سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة الجامعية، وكذلك معرف أثر العدالة الإجرائية والتفاعلية مع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي هيئة التدريس في جامعات إيران.

يتكون مجتمع الدراسة من (1745) موظفًا في جامعة أصفهان (إيران) العامة لسنة 2011-2012، وبناء على حجم المجتمع الإحصائي تم استخدام العينات العشوائية الإحصائية، تم إختيار (315) من موظفي هيئة التدريس كعينة نهائية للدراسة، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها تم استخدام معامل الارتباط بيرسون والإنحدار المتعدد لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وإعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين العدالة الإجرائية والتفاعلية مع سلوك المواطنة التنظيمية.
- هناك علاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - Marzieh Heydari & Abbas Gholtash, **An Investigation in to the relationship between Procedural and Interactive Justice with Organizational Citizenship Behavior**, Asian Journal of Humanities and Social Studies, Volume:02, Issue:01, February 2014, PP:152-157.

- هناك علاقة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

توصلت النتائج إلى أن هناك علاقة كبيرة بين العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك كانت العدالة الإجرائية أفضل مؤشر لسوك المواطنة التنظيمية، كما بينت النتائج تحليل الإنحدار أن العدالة التفاعلية أفضل مؤشر لبعده الضمير لسوك المواطنة التنظيمية وجاءت العدالة الإجرائية أفضل مؤشر لبعده الروح الرياضية لسوك المواطنة التنظيمية.

وبتالي يجب على مديري الجامعات محاولة زيادة الإهتمام بالعدالة التنظيمية في البيئة الجامعية، فعندما يشعر الموظفون بأنهم يعاملون بشكل عادل ومنصف، فسوف يدفعهم ذلك لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

17- دراسة (Roslan Awang & Rashid Wan Ahmad, 2015) بعنوان : أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في ماليزيا.

The Impact Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior In Malaysian Higher Education .<sup>1</sup>

الغرض من هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على العلاقة بين أبعاد العدالة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية. يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الفنون التطبيقية الماليزية التي تم جمعها في خمس مناطق، تم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية مكونة من (363) عينة لدراسة، تم تحليل البيانات بإستخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل الإنحدار وإرتباط بيرسون. وإعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة التنظيمية .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية .

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت أيضا أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة تفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية لها تأثير مرتفع على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن العدالة الإجرائية لها تأثير منخفض على سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً دعمت هذه النتائج نظرية التبادل الإجتماعي أي أنه عندما تعامل المنظمة الموظفين بشكل عادل فإنهم سيبادلونها بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وأن مشاركة أعضاء هيئة التدريس بشكل كامل أمر مهم لتحقيق التحول التنظيمي.

<sup>1</sup> - Roslan Awang & Wan Mohd Rashid Wan Ahmad, **The Impact Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior In Malaysian Higher Education**, Mediterranean Journal Of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol :06, No: 05, S2, September 2015, PP: 674-678.

**18- دراسة (Seyyed Asghar Jafari & All, 2015) بعنوان :** أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في منظمة غير ربحية.

**An Investigation of the Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in a Non-Profit Organization .<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في منظمة غير ربحية، كما هدفت أيضا إلى التعرف على أثر العدالة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) مع سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات غير الربحية، تم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية تتكون من (79) موظف، تم تحليل البيانات وفق لطريقة المربعات الصغرة الذي تم تصميمه بواسطة برنامج (Smart-PLS). وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية:

- أن هناك إرتباط إيجابي بشكل كبير بين العدالة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.  
- أن هناك إرتباط إيجابي بشكل كبير بين العدالة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) مع سلوك المواطنة التنظيمية.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يتم تحسين سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين مع زيادة العدالة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) لها أثر كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، ويلعب دورا بالغ الأهمية في تحسين هذا السلوك الإختياري بين الموظفين.

**19- دراسة (Maryam Nikookar & All, 2016) بعنوان :** العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية في المكتبات العامة لرزوي خراسان .

**Investigating The Relationship Between Organizational Justice And Ocb In Public Libraries Of Razavi Khorasan .<sup>2</sup>**

إن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أمناء المكتبات العامة في مقاطعة رضوي خراسان.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أمناء المكتبات المرتبطين بمؤسسات المكتبات العامة في محافظة رضوي خراسان (إيران)، والبالغ عددهم (270) شخصا تم إختيار (159) شخصا بشكل عشوائي وهي تمثل العينة النهائية للدراسة، تم إستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات في الدراسة، كما تم تحليل ومعالجة البيانات بإستخدام الإحصائيات الوصفية والإستدلالية، والإستعانة ببرامج الحزمة الإحصائية الأتتماعية (SPSS).

<sup>1</sup> - Seyyed Asghar Jafari & All, **An Investigation of the Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in a Non-Profit Organization**, International Journal of Management Academy, Vol:03, N:03, 2015, PP: 1-12.

<sup>2</sup> - Maryam Nikookar & All, **Investigating The Relationship Between Organizational Justice And Ocb In Public Libraries Of Razavi Khorasan**, Conference Of The International Journal Of Arts & Sciences, Vol: 09, N: 03, 2016, PP:165-170 .

وإعتمد الباحثين في الدراسة على تساؤلات التالية:

- كيف هو وضع العدالة التنظيمية لأمناء المكتبات العامة في محافظة رضوي خراسان؟.

- كيف هو وضع سلوك المواطنة التنظيمية لأمناء المكتبات العامة في محافظة رضوي خراسان؟.

وإعتمدت الدراسة في تحليلها على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أمناء المكتبات العامة.

- هناك إختلاف كبير بين سلوك المواطنة التنظيمية لأمناء المكتبات العامة مع تجارب العمل المختلفة.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود إرتباط إيجابي كبير بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، و بينت النتائج أيضاً وجود إختلاف كبير بين سلوك المواطنة التنظيمية لأمناء المكتبات ذوي الخبرات العملية المختلفة، وإستناداً إلى النتائج لم تكن هناك إختلافات كبيرة بين سلوك المواطنة التنظيمية لأمناء المكتبات من (6 إلى 15 عاماً) من الخبرة مقارنة بمجموعتين أخريين، في حين أن للعدالة التنظيمية دوراً أساسياً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، يمكن أن تكون هذه نتائج مفيدة لتحسين العدالة التنظيمية في المكتبات وبالتالي المزيد من سلوك المواطنة التنظيمية وأخيراً تعزيز أداء المكتبات.

**20- دراسة (Jihad Mohammad & Farzana Quoquab.2016) بعنوان : سد الفجوة بين**

العدالة وسلوك المواطنة في الثقافة الآسيوية.

**Bridging the gap between justice and citizenship behavior in Asian culture.<sup>1</sup>**

إن الغرض من هذه الورقة البحثية هو الكشف عن علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ببعديه (سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد، سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة)، وما إذا كانت أخلاقيات العمل الإسلامي يمكن أن تعزز العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعدين من سلوك المواطنة التنظيمية في الثقافة الآسيوية. بتكون مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسات المالية الإسلامية في ماليزيا، تم توزيع الإستبانة على المنظمات التي وافقت على المشاركة في هذا المسح (عشرة بنوك إسلامية، وسبع شركات تأمين، وصندوق الحاج الماليزيين)، من بين (430) إستبانة تم توزيعها، كانت (337) إستبانة قابلة للتحليل، وتم بإستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية على وجه التحديد تقنية المربعات الصغرى الجزئية لتحليل النموذج الإفتراضي الذي تم تطويره في هذه الدراسة بإستخدام برنامج (Smart. Pls. m2) الإصدار (2.0) لتحليل البيانات.

وإعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك إرتباط موجب بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ببعديه (الموجه نحو الأفراد، المنظمة).

- هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ببعديه (الموجه نحو الأفراد، المنظمة)، عندما

<sup>1</sup> - Jihad Mohammad & Farzana Quoquab, **Bridging the gap between justice and citizenship behavior in Asian culture**, Cross Cultural & Strategic Management, Vol:23, Iss:04, 2016, PP: 633 – 656.

تكون أخلاقيات العمل الاسلامي مرتفعة.

كشفت نتائج هذه الدراسة عن تأثير العدالة التنظيمية بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية موجه نحو الأفراد وسلوك المواطنة التنظيمية موجه نحو المنظمة على حد سواء، كما أن هذه العلاقة تكون أكثر فعالية للموظفين ذوي المستوى العالي لأخلاقيات العمل الاسلامي، علاوة على ذلك توصى الدراسة على أهمية العدالة في مكان العمل الذي يمكن أن يشجع الموظفين على بذل جهد إضافي وإظهار السلوك الجيد تجاه زملاء العمل أو المنظمة.

**21- دراسة (Nidhi & Krishna Kumari.2016) بعنوان :** العدالة التفاعلية: مفتاح لسلوك المواطنة التنظيمية.

### **Interactional Justice: A Key To Organization Citizenship Behavior.<sup>1</sup>**

الغرض من هذه الدراسة هو إيجاد العلاقة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين، و أيضاً تحديد جودة السلوك الذي يتلقاه الموظف في المؤسسة.

هذه الدراسة قائمة على مراجعة الأدبيات السابقة (المقالات البحثية)، وبعد مراجعة الدراسات البحثية إستندت الدراسة إلى أن السلوك الإيجابي للموظف خارج الخدمة الرسمية في بيئة العمل هو نتيجة للتكامل الجيد وجودة إدراك الموظف تحدد إتجاه سلوكه في المؤسسة.

ومن هنا تم تحليل العلاقة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبينت النتائج أيضاً أن هناك علاقة كبيرة ذات دلالة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين في المؤسسة، بمعنى آخر ينتج الموظفون سلوكاً وفقاً لتصور نوع السلوك الذي يحصل عليه في المؤسسة.

**22- دراسة (Mustafa Demirkiran & all.2016) بعنوان :** دراسة عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات.

### **A Study on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Hospitals .<sup>2</sup>**

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، والكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، العدالة الشخصية، العدالة المعلوماتية) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مستشفى عام في تركيا.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الدائمين في المستشفى والبالغ عددهم (212) موظف، تم جمع البيانات اللازمة لتحقيق الغرض من الدراسة باستخدام أداة الإستبانة وتمت ترجمته من التركية إلى الإنجليزية، وقد

<sup>1</sup> - Nidhi, Krishna Kumari, **Interactional Justice: A Key To Organization Citizenship Behavior**, International Journal Of Pure And Applied Management Sciences, Vol:01, No:02, ISSN: 2456-4516, 2016, PP: 22-28 .

<sup>2</sup> - Mustafa Demirkiran & all, **A Study on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Hospitals**, International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER), Vol:07(02), 2016, PP: 547-554.

كانت (151) إستيانية صالحة للتحليل الإحصائي بمعدل (71.2%)، ولمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية مثل المتوسطات، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الإنحدار.

بينت نتائج هذه الدراسة أن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية مرتفع، في حين مستوى إدراك الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسط، وأشارت نتائج أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين كل أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة الشخصية، العدالة المعلوماتية) وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، كما أظهرت النتائج أن أبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية والعدالة التفاعلية) لها تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يعني أنه إذا وجد الموظفون مؤسستهم عادلة ونزيهة في الإجراءات والأنظمة التفاعلية هم أكثر ميلاً لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

**23- دراسة (Sedat Bostan & Taşkın Kiliç, 2017) بعنوان : هل إدراك العدالة التنظيمية يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في الرعاية الصحية .**

**Do Organizational Justice Perceptions Influence Healthcare Workers' Organizational Citizenship Behavior .<sup>1</sup>**

إن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في مجال الرعاية الصحية، كما تهدف أيضا في البحث عن تأثير الأبعاد الفرعية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، التفاعلية، الإجرائية) على الأبعاد الفرعية لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الضمير، مجاملة، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) في قطاع المستشفيات، كذلك محاولة شرح كيفية إنعكاس قرارات المديرين وممارساتهم على موظفي المستشفى.

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مجال الرعاية الصحية العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينتي جوموشان وطرابزون بتركيا (مستشفى الدولة في جوموشان، ثلاثة مستشفيات حكومية في طرابزون)، أجريت مع (346) عاملاً تطوعوا لملء الإستيانية، حيث يتم تحليل الدراسات على المستوى الفردي، ولمعالجة البيانات تم استخدام إرتباط بيرسون وتحليل الإنحدار الخطي المتعددة.

توصلت نتائج هذه الدراسة بشكل عام إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات، كما بينت النتائج أن العدالة الإجرائية هي أقوى عامل يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات، وأن العدالة التفاعلية لها تأثير إيجابي على سلوك المجاملة والضمير، في حين أن العدالة التوزيعية لها آثار سلبية على الإيثار والمجاملة للعاملين في الرعاية الصحية.

ويعتقد أنه مطلوب من مديري الصحة دعم الشعور بالعدالة التنظيمية للعاملين في الرعاية الصحية بشكل إيجابي، لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والنظام المؤسسي .

<sup>1</sup> - Sedat Bostan & Taşkın Kiliç, **Do Organizational Justice Perceptions Influence Healthcare Workers' Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Health Services Research and Policy, 02, (01), 2017, PP: 21-28 .

24- دراسة (Ismail & All.2018) بعنوان : أثر العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظفين.

Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance .<sup>1</sup>

إن الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو إبراز دور العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين في البيئة الأكاديمية.

تكونت عينة الدراسة الحالية من موظفين (4) جامعات في آزاد جامو وكشمير بجمهورية باكستان الإسلامية، إجمالي عدد الموظفين الذين تم الإتصال بهم (250) موظف، ولهذا الغرض تم إستخدام بعض الأدوات والتقنيات الإحصائية في معالجة البيانات مثل معامل ألفا كرونباخ، تحليل الإنحدار، تحليل التباين الأحادي، وإرتباط بيرسون، بمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية:

- العدالة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء الموظفين.
- سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير كبير على أداء الموظفين.
- ترتبط العدالة التنظيمية بشكل إيجابي بسلوك مواطنة المنظمة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة كبيرة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الموظفين في الجامعات، كما بينت النتائج أيضا أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي مع بعضها البعض وكذلك مع أداء الموظفين.

25- دراسة (Shayista Majeed & All.2018) بعنوان :العدالة التنظيمية كمتنبئ بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تجريبية.

Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كشمير بالهند، إضافة إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية التي يراها أعضاء هيئة التدريس بجامعة كشمير.

تم جمع معلومات الدراسة الحالية من المدرسين الموظفين في كليات مختلفة من جامعة كشمير(الهند)، و بإستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة، تم إختيار (115) مدرسا كعينة للدراسة، إستجاب منها (90)

<sup>1</sup> - Samreen Ismail & All, **Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance** ,International Journal of Human Resource Studies, Vol: 08, No:02, 2018, PP: 187-200.

<sup>2</sup> - Shayista Majeed & All, **Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study**, AGU International Journal of Research in Social Sciences & Humanities, (Agujrrsh), Vol: No:06, Jan-Jun 2018, PP :875-885.

مدرسا فقط، ولتحليل البيانات تم استخدام الإحصاءات الوصفية ومعامل ارتباط بيرسون ومعادلة الإنحدار الخطية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) الإصدار (16).

وإعتمدت الدراسة في تحليلها على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين المدرسين في جامعة كشمير.  
- توجد علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، الإجراءات، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية بين المدرسين في جامعة كشمير.

- العدالة التنظيمية هي مؤشر مهم لسلوك المواطنة التنظيمية بين المدرسين في جامعة كشمير.

بينت نتائج تحليل الارتباط وجود دلالة إرتباط إيجابي كبير بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين المدرسين في جامعة كشمير، مما يعني أن الإدراك العالي للعدالة التنظيمية يمكن أن يعزز سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت نتائج تحليل الإنحدار أنه من بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية) هي مؤشر أفضل نسبياً لسلوك المواطنة التنظيمية مع أعلى قيمة أي لها تأثير قوى.

**26- دراسة (Samadi-Miarkolaei, H. 2018) بعنوان :** العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية بين موظفي الصناعات النسيجية في جمعية الهلال الأحمر - إيران.

**Correlation Between Organizational Citizenship Behavior And Organizational Justice Among Textile Industries' Employees Of Red Crescent Society, Iran .<sup>1</sup>**

إن الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية بين موظفي الصناعات النسيجية في جمعية الهلال الأحمر لجمهورية إيران الإسلامية.

يتكون مجتمع العينة من (180) موظفًا من صناعات الغزل والنسيج في جمعية الهلال الأحمر لجمهورية إيران الإسلامية طهران، وباستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة، تكونت عينة هذه الدراسة من (106) موظفًا، تم تحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS.19) و (LISRE 8.54)، وإختبار إرتباط بيرسون ومؤشرات جودة التوافق.

توصلت النتائج أن هناك إرتباط إيجابي وهام بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، وأن هناك إرتباط إيجابي بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الضمير، مجاملة، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية) للموظفين، مما يشير إلى أن الموظفين الذين أدركوا تنظيمهم ومديرهم وإيماءات المشرف بشكل عادل يمثلون مستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت مؤشرات جودة التوافق ملاءمة عالية للنموذج وأن الإرتباط بين المتغيرات كان منطقيًا.

<sup>1</sup> - Samadi-Miarkolaei H, **Correlation Between Organizational Citizenship Behavior And Organizational Justice Among Textile Industries' Employees Of Red Crescent Society Iran**, Health Education and Health Promotion, 06(02), 2018, PP:71-77.

27- دراسة (Muhammad Fiaz & All, 2018) بعنوان : كيف تنقذ المخلصين ؟ : العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

### How To Save The Saviours? Relationship Between Organizational Justice And Citizenship Behavior.<sup>1</sup>

بحثت هذه الدراسة في تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) على سلوك المواطنة التنظيمية ببعديه (الإيثار، المحاملة)، في قطاع الصحة وبصفة عامة يعتبر قطاع الصحة أكثر عرضة لمشكلة الظلم التنظيمي كما هو الحال مع القطاع الصحي الخاص.

تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الإستبانة، تمثلت عينة الدراسة من (250) طبيبًا شابًا ينتمون إلى (5) مستشفيات من القطاع العام في مدينة لاهور (باكستان)، ولمعالجة وتحليل البيانات تم التحقق من صحة وموثوقية الإستبانة ب ألفا كرونباخ، والإحصائيات الوصفية كالمتوسطات والانحراف المعياري، والإحصائيات الإستدلالية كمصفوفة الارتباط، تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضيات.

وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية:

- العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) لها تأثير كبير على بعد الإيثار.
- العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) لها تأثير كبير على بعد المحاملة.

أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وبعدين لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المحاملة)، حيث تشير إلى أن إنتشار العدالة التنظيمية يمكن أن يقلل من أعراض الإكتئاب بين الأطباء الشباب، كما تبين أن أهم أنواع العدالة التنظيمية هي العدالة (الإجرائية، التوزيعية) وهي مفهومة لأن الأطباء الشباب غالبًا ما يشكون من الثغرات الإجرائية وهيكل الخدمة غير المناسب.

وبالتالي فإن السبب الجذري للمشكلة ربما يكمن في تعقيد النظام وظلمه الملحوظ، ووجب الإهتمام المكثف تجاه هذا القطاع، وتؤيد هذه الدراسة وجهة النظر القائلة بأن الأطباء الشباب ينظرون إلى الظلم التنظيمي الواسع النطاق، مما يسبب نقصًا في سلوك المواطنة التنظيمية بينهم، كما يزيد الجانب التجاري للمستشفيات الخاصة من الظلم التنظيمي.

<sup>1</sup> - Muhammad Fiaz & All, **How To Save The Saviours? Relationship Between Organizational Justice And Citizenship Behavior**, The Journal Of Developing Are As, Vol :52, No:01, Winter 2018, PP:46-58 .

28- دراسة (Juliana Lilly & All, 2018) بعنوان: آثار الحادثة في سلوك العدالة والمواطنة التنظيمية: أثر أسلوب التكيف.

### Recency Effects In Justice And Organizational Citizenship Behavior: The Impact Of Coping Style. <sup>1</sup>

بحث هذه الدراسة في الآثار المتزايدة بين العدالة التنظيمية (العدالة الشخصية، المعلوماتية) وسلوك المواطنة التنظيمية على مدى ثلاث فترات زمنية في ولاية تكساس وهي ولاية من ولايات المتحدة الأمريكية. تتكون عينة الدراسة من (324) إسْتَبَانة موزعة، تأثرت عملية الجمع بالإعصار فكانت صفحة الغلاف للمسح بعنوان "ردود فعل الموظف تجاه الإعصار"، حيث تم إسترجاع (255) إسْتَبَانة، وبعد فحص الإستمارات نتج عنها حجم عينة نهائي قدره (213) إسْتَبَانة صالحة للدراسة. وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية:

- سيكون هناك أثر حادثة للعدالة التنظيمية بمرور الوقت على سلوك المواطنة التنظيمية علماً أن إدراك العدالة التنظيمية (العدالة الشخصية، المعلوماتية) ستكون مرتبطة بالسلوك المواطنة التنظيمية.
  - سيكون هناك تأثير معتدل إيجابي بين إدراك العدالة التنظيمية وأسلوب التعامل مع سلوك المواطنة التنظيمية.
  - سيكون هناك تأثير معتدل سلبي بين إدراك العدالة التنظيمية وأسلوب التعامل مع سلوك المواطنة التنظيمية.
- بينت نتائج الدراسة إلى أن تأثير حادثة محتمل في إدراك العدالة التنظيمية، وأن إدراك العدالة التنظيمية تصبح أكثر تأثيراً في تحديد تصورات المستقبلية لسلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت النتائج أن أسلوب التكيف وإدراك العدالة التنظيمية قد تكون أكثر تأثيراً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد وأقل تأثيراً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، فقد يكون سبب هذه النتيجة هو الكارثة الطبيعية.

<sup>1</sup> - Juliana Lilly & All, **Recency Effects In Justice And Organizational Citizenship Behavior: The Impact Of Coping Style**, Meghna Virick, Kamphol Wipawayangkool, Journal of Business Strategies, Vol: 32, N0:2, 2018, PP:71-109.

29- دراسة (Tarela Oboro Okpu & Gift J,Eke.2020) بعنوان : العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين الأكاديميين في جامعات ولاية بايلسا.

### Interactional Justice and Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Universities in Bayelsa State .<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن تأثير العدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين الأكاديميين في جامعات ولاية بايلسا بنيجيريا، والكشف عن العلاقة بين العدالة التفاعلية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المحاملة، الضمير، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية).

يتكون مجتمع الدراسة من (1268) موظفين الأكاديميين في جامعات ولاية بايلسا (نيجيريا)، وباستخدام جدول تحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan1970)، تم الحصول على حجم العينة مكون من (294) موظفاً، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الإستبانة، وتمثلت العينة النهائية في (251) إستمارة إستبانة مسترجعة صالحة للدراسة، تم ترميز البيانات التي تم جمعها وإدخالها في حزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولتحليل البيانات وإختبار الفرضيات تم التحقق من صحة وموثوقية الإستبانة بـ ألفا كرونباخ، وإختبار معامل الارتباط لبيرسون لإجراء مصفوفة الارتباط.

وإعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والإيثار.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والضمير.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والفضيلة المدنية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والروح الرياضية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والماملة.

أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها وجود علاقة تأثير إيجابية كبيرة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين العدالة التفاعلية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المحاملة، الضمير، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية)، مما يشير إلى أن العمال متعاونون للغاية ويساعدون الزملاء الذين يعانون من مشاكل.

تمت التوصية بأن تكون الإدارة دائماً مهذبة ومحترمة للموظفين وإشراكهم في صنع القرار لأن إدراك الموظفين للعدالة يولد سلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - Tarela Oboro Okpu & Gift J. Eke, **Interactional Justice and Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Universities in Bayelsa State**, European Journal of Business and Management Research, Vol: 05, No:04, July 2020, PP: 01-06.

## 30- دراسة (Sujonoa &amp; All.2020) بعنوان: حيوية مشاركة العمل: أثر العدالة التنظيمية على سلوك

المواطنة التنظيمية.

Vitality of work involvement in mediation: The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior .<sup>1</sup>

الغرض من هذه الدراسة هو معرفة التأثير المباشر بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتأثير مباشر بين العدالة التنظيمية والمشاركة في عمل، وبين سلوك المواطنة التنظيمية والمشاركة في عمل، وبين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال المشاركة في العمل.

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء وحدات (Bimba-Aiueo) في مقاطعة جاكرتا بأندونيسيا، والبالغ عددهم (214)، اخذت عينة عشوائية بسيطة تتكون من (140) شخصا، تم توزيع الإستبانة وتحليل البيانات باستخدام معامل تحليل الارتباط والإنحدار لإختبار الفرضيات .

وإعتمدت الدراسة في تحليلها على الفرضية الرئيسة التالية:

- هناك تأثير إيجابي للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المشاركة في العمل.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي وكبير على سلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت أن مشاركة العمل لها تأثير مباشر إيجابي وكبير على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت أيضا أن العدالة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي وكبير على مشاركة العمل، إضافة إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي وكبير على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المشاركة في العمل.

وهذا يعكس أن الموظفين الذين يتم التعامل معهم بإنصاف من قبل المنظمة سيشعرون بالسعادة ويمكن أن يكون حافزا لهم للمشاركة بشكل أكبر في العمل وزيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - Sujonoa, Vitality of work involvement in mediation: The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior ,Billy Tunasb and I Ketut R Sudiardithab, Management Science Letters, Management Science Letters, 10, 2020, PP:1061-1068.

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة في البيئة العربية.

من أهم وأبرز الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة العربية نذكر:

### 1- دراسة (أنيس أحمد عبد الله وآخرون. 2008) بعنوان: العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

إن الغرض من هذه الدراسة تحديد علاقة الارتباط والأثر بين العدالة الإجرائية ببعديها (العدالة الهيكلية، العدالة التأثيرية) وسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق بناء إطار فكري وميداني، في عينة مكونة من موظفي رئاسة جامعة تكريت، إذ تم توزيع (50) إستمارة إستبانة على الموظفين، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الأدوات الإحصائية كالتكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات، الارتباط البسيط والمتعدد، وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التسائل الرئيسي التالي :

- ماهي علاقة الارتباط والأثر بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية ؟.

وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد العدالة الإجرائية (العدالة الهيكلية، العدالة التأثيرية) وسلوك المواطنة التنظيمية.

- يوجد أثر معنوي بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- يوجد أثر معنوي بين أبعاد العدالة الإجرائية (العدالة الهيكلية، العدالة التأثيرية) وسلوك المواطنة التنظيمية.

توصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة الإجرائية على المستوى الكلي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ولا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مستوى (العدالة الهيكلية، العدالة التأثيرية) وبين سلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت نتائج أيضا أنه لا يوجد أثر معنوي للعدالة الإجرائية على المستوى الكلي وبين سلوك المواطنة التنظيمية، ولا يوجد أثر معنوي على مستوى بعديها (العدالة الهيكلية، العدالة التأثيرية) وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وبتالى على المنظمة المبحوثة البحث عن كل السبل التي تعزز العدالة الإجرائية، والبحث بشكل معمق عن

أهم العوامل التي تؤثر في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - أنيس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الاجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد:04، العدد:12، 2008، ص ص : 9-31.

2- دراسة (بندر كريم أبو تايه. 2012) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأردنيين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية على إختلاف مسمياتهم الوظيفية، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة للاختيار، وقد تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وبتوزيع (400) إستبانة، تم إسترداد (345) إستبانة، وتمثلت العينة النهائية للدراسة من (326) إستبانة صالحة للدراسة، ولتحليل البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، معامل الارتباط، الإنحدار المتعدد.

وبشكل عام تحاول الدراسة الإجابة على تساؤلات التالية :

- ما مستوى إحساس العاملين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية؟.
- ما أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) للموظفين في مراكز الوزارات الأردنية؟.

وإعتمد الباحث في الدراسة على الفرضيات التالية:

- يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

- يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج إرتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، في حين أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة التعاملية)، وبناء على تلك النتائج أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

<sup>1</sup> - بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012، ص: 140-186.

3- دراسة (خليل جعفر حجاج، 2012) بعنوان: دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة إستطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة والآثر بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، كذلك تقييم مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين شركة توزيع كهرباء في محافظات غزة والبالغ عددهم (106) موظف بعد أن تم إستبعاد السائقين وموظفي الخدمات المعاونة، وبعد توزيع الإستبانة تم إسترداد (92) إستبانة صالحة للدراسة، كما تم التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية، كالتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لوصف وتشخيص المتغيرات وترتيبها، الإرتباط البسيط والانحدار المتعدد لقياس تأثير المتغير المستقل على التابع، بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية الأجماعية (SPSS).

وتمحورت تساؤلات الدراسة حول :

- هل يوجد علاقة بين العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة؟.
  - ما مستوى تقييم العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟.
- وإعتمد الباحث في الدراسة على الفرضيات التالية:
- لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
  - لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة الآتية العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) للعاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).
- أظهرت نتائج الدراسة أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية، ودرجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية، وتشير النتائج أيضاً إلى أن مجال عدالة التعاملات هو أفضل مؤشر للتنبؤ بدرجة سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة إدراك الموظفين لأنواع العدالة التنظيمية بما ينعكس بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - خليل جعفر حجاج، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد:110، مجلد: 34، سنة 2012، ص ص : 105-138.

4- دراسة (أشرف عبدالنواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي. 2015) بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك.

إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والإستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات بإدارة التعليم بتبوك (السعودية) والبالغ عددهم (122) فرداً، تمثلت العينة النهائية التي طبق عليها البحث (120) فرداً، ولتحقيق أهداف البحث وإختبار التساؤلات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS)، والمقاييس الإحصائية كالتكرارات، النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، إختبار ألفا كرونباخ، إختبار (t-test) للمجموعات المستقلة، إختبار تحليل التباين الأحادي.

وإعتمد الباحثان في الدراسة على تساؤلات التالية:

- ما العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك؟.
- ما العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات مجتمع الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك تعزى لمتغيري المؤهل الدراسي والخبرة؟.

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين إتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور العدالة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين إتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محور سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه بعد سلوك (الروح الرياضية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد مجتمع الدراسة ذوي المؤهل دراسات عليا.

<sup>1</sup> - أشرف عبدالنواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، مصر، العدد: 80، ديسمبر 2016، ص: 327-382.

5- دراسة (محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون.2015) بعنوان: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، في ضوء متغيرات النوع، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك بالإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

تكون مجتمع الدراسة من (920) عضو من هيئة تدريس يعملون في كليات حرم جامعة بنغازي، أختريت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها (276) عضو هيئة تدريس، وبعد توزيع الإستبانة تم جمع (143) صالحة للدراسة، وتحليل ومعالجة بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات، والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي (t.test) وتحليل التباين الأحادي (way Anova One)، ومعامل ارتباط بيرسون. وإعتمد الباحثان في الدراسة على تساؤلات التالية :

- ما مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي ؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي تعزى لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية ؟.
- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي ؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية ؟.

أشارت نتائج الدراسة أن هناك إرتفاع في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وخاصة فيما يتعلق بعدالة الإجراءات و عدالة التعاملات وإن كان الإحساس ب عدالة التوزيع في المستوى المتوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي تعزى لمتغيري النوع والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات العلمية (أستاذ مساعد، ومحاضر مساعد، ومحاضر) على التوالي، وبمستويات أعلى من أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك، أستاذ)، كما لوحظ أن هناك إرتفاع في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، كما وجدت علاقة إرتباطية دالة إحصائية بين الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وسلوك المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتوير - العدد الثاني - سبتمبر/أكتوبر/نوفمبر، 2015، ص ص، 65-100.

6- دراسة (ياسين كاسب الخرشة.2015) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر ومن يشغل رتبة نائب مدير في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، والبالغ عددهم (1040) موظفاً، تم أخذ عينة عشوائية بسيطة، وقد تم توزيع (624) إستبانة على عينة الدراسة، إسترجع منها (529) إستبانة، تم الإعتماد على (516) إستبانة صالحة للدراسة، ولتحليل البيانات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، تحليل الإحدار المتعدد والبسيط والتباين بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) النسخة (16.V). وإعتمد الباحث في الدراسة على الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات أو التفاعلية، التقييمية، الأخلاقية) في سلوك المواطنة التنظيمية.
- لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات أو التفاعلية، التقييمية، الأخلاقية) في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (فضائل، الإيثار، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية، الضمير).

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملات أو التفاعلية، التقييمية، الأخلاقية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما بينت النتائج أن لأبعاد العدالة التنظيمية تأثير في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (فضائل، الإيثار، الضمير، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية)، وأن العدالة التنظيمية تفسر ما مقداره (62 %) من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية.

7- دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015) بعنوان: أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات (QIZ) في الأردن وفقاً لأراء العاملين فيها.

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركات (QIZ) في مناطق الصناعية بالأردن، تم إختيار عينة عشوائية بسيطة، وزعت إستبانة على عينة الدراسة مكونة من (480) موظف، تمثلت العينة النهائية في (420)

<sup>1</sup> - ياسين كاسب الخرشة، أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد:53، العدد:02، ديسمبر2015، ص ص: 225-256.

<sup>2</sup> - سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركا (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، المجلد:16، العدد:02، 2015، ص ص: 5-33.

موظف، كما تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، فقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام إختبار الإنحدار البسيط (Regression Simple) واستخدام تحليل المسار لإختبار فرضيات الدراسة.

وبشكل عام تمحورت تساؤلات الدراسة حول :

- ما مستوى تطبيق العدالة الإجرائية لدى شركات (QIZ) في الأردن؟.

- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى العاملين في شركات (QIZ) في الأردن؟.

وإعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية :

- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية، وسلوك المواطنة التنظيمية.

- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير).

بينت نتائج الدراسة أن العدالة الإجرائية في شركات (QIZ) كانت متوسطة المستوى بمتوسط حسابي (3.46)، كما أظهرت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في شركات (QIZ) كان مرتفع المستوى بمتوسط حسابي (3.85)، وإتضح أنه توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة محل الدراسة، أيضا وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك (الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير).

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة إدراك العاملين للعدالة الإجرائية من قبل الشركات، وتعزيز مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات (QIZ) في الأردن .

8- دراسة (ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر. 2015) بعنوان: درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.<sup>1</sup>

إستهدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، الإجرائية والتعاملية)، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي والمواطنة التنظيمية) بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين.

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتصميم إستبانه كأداة للدراسة، ووجهت لعينة مكونة من (107) موظفة عاملة بإدارة التربية والتعليم في مدينة الرياض (سواء كن مُديرة إدارة أو مُساعدة مُديرة إدارة أو رئيسة قسم أو مُوظفة مرؤوسة).

وإعتمد الباحث في الدراسة على تساؤلات التالية:

<sup>1</sup> - ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر، درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، المجلد: 26، العدد: 101، الجزء: 01، 2015، ص ص: 386-319.

- ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية؟.

- ما درجة ممارسة العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي والمواطنة التنظيمية) بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين؟.

- ما العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض من وجهة نظرهم؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة في تحديدهن لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض وفقا للمتغيرات (عدد السنوات، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي).

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة العدالة التنظيمية متوسطة المستوى، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين الدرجة الكلية لممارسة العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض باختلاف متغيرات الدراسة (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي)، وفي ضوء نتائج وحدود الدراسة تم في الأخير التوصل إلى عددٍ من التوصيات.

9- دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله. 2015) بعنوان: أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات (QIZ)، بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق عدالة التعاملات، ومستوى إدراك سلوك المواطنة التنظيمية.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات (QIZ) في مناطق الصناعية بالأردن، تم توزيع الإستبانة على عينة عشوائية بسيطة، مكونة من (480) موظف، تمثلت العينة النهائية في (420) موظف، كما تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي كالتكرارات، المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، إختبار الإنحدار البسيط، وإستخدام تحليل المسار لإختبار فرضيات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

<sup>1</sup> - سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمه لخضر الوادي، المجلد:05، العدد:08، 2015، ص ص : 291-310 .

تمحورت تساؤلات الدراسة حول:

- ماهي مستويات عدالة التعاملات وتطبيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات (QIZ) في الأردن؟.  
- مامستوى سلوك (الإيثار، الكياسة واللفظ، الضمير الحى، الروح الرياضية، وعى الضمير) لدى الموظفين في الشركات (QIZ)؟.

وإعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية.  
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات وسلوك (الإيثار، الكياسة واللفظ، الضمير الحى، الروح الرياضية، وعى الضمير).

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق عدالة التعاملات في شركات (QIZ) كانت متوسطة المستوى بمتوسط حسابي (3.55)، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات (QIZ) كان مرتفعا بمتوسط حسابي (3.85)، كما بينت نتائج أن هناك علاقة إيجابية بين عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية في شركات (QIZ)، وأن هناك علاقة إيجابية بين عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضارى، وعى الضمير).

**10- دراسة (سليمان تيش تيش محمد لمين. 2016) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية**  
دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة تيارت.<sup>1</sup>

إستهدفت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، لدى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون- تيارت، بالإضافة إلى الكشف عن أثر العوامل الديمغرافية والتنظيمية على هذه العلاقة.

يتكون مجتمع الدراسة من (157) أستاذا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت، تم إتباع معاينة غير عشوائية في هذه الدراسة، وهي المعاينة العرضية، وذلك بسبب التوقيت المختلف للأساتذة، وبعد توزيع (100) إستمارة، تم إسترجاع (61) إستمارة، وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة إستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد تمحورت الدراسة حول تساؤل رئيسي التالي:

- هل هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين درجة إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية ومستوى مواطنتهم التنظيمية؟.

<sup>1</sup> - سليمان تيش تيش محمد لمين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة تيارت، مجلة الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد: 09، العدد: 02، 2016، ص: 490-512.

وإعتمد الباحث في الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين درجة إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية ومستوى مواطنتهم التنظيمية.
- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين درجة إدراك الأساتذة لعدالة التعاملات ومستوى سلوكهم (الإيثار، روح الرياضية، الكياسة، الحضاري).
- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين درجة إدراك الأساتذة لعدالة الإجراءات ومستوى سلوكهم (ووعي الضمير، الحضاري).

توصلت نتائج الدراسة أن للأساتذة إدراك إيجابي للعدالة التنظيمية بمتوسط بلغ (33.2) ولسلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط بلغ (2.62)، كما إقتصرت العلاقات الدالة إحصائيا فقط على العلاقة بين بعدي عدالة التعامل وعدالة الإجراءات مع بعد السلوك الحضاري والتي كانت (302.0) و(415.0) على التوالي، كما بينت النتائج أن هناك فروق في العلاقة حسب متغيرات الجنس، الشهادة العلمية، المهام الإدارية، مكان السكن والأقدمية.

**11- دراسة (زانا مجيد صادق.2016) بعنوان: العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى EMC في مدينة أربيل).<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور العلاقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) في مستشفى (EMC)، والمستوى الذي وصل إليه المستشفى في بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مستشفى. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المستشفى (EMC) في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق والبالغ عددهم (250) موظف، تم إختيار عينة عشوائية تتكون من (100) موظف، وجمع البيانات تم توزيع (84) إستبانة، وقد كانت (76) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، حيث إعتمد على برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، ولمعرف العلاقة تم الإستعانة بمعامل الإرتباط المتعدد، والإنحدار البسيط للتعرف على علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة.

تمحورت تساؤلات الدراسة حول :

- مادور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟.
- ما دور أبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؟.

وإعتمد الباحث في الدراسة على الفرضيات التالية:

<sup>1</sup> - زانا مجيد صادق، العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى EMC في مدينة أربيل)، مجلة قهلاى زانست العلمية الجامعة اللبنانية الفرنسية - أربيل، كردستان العراق، المجلد: 01، العدد: 02، كانون الأول 2016، ص ص: 143-181.

- هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.  
- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) وسلوك المواطنة التنظيمية.

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.  
- توجد علاقة تأثير بين العدالة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) وسلوك المواطنة التنظيمية.  
توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى تصورات المبحوثين لتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) في مستشفى (EMC) كان مرتفعا، حيث أن بعد عدالة التقييمية كان مرتفع بينما بعد عدالة تفاعلية متوسط، كما أن مستوى تصورات المبحوثين لتطبيق سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الضمير الحى، السلوك الحضارى) في مستشفى (EMC) كان مرتفعا، في حين أن بعد الإيثار جاء مرتفع بينما بعد الروح الرياضية متوسطا، كما بينت النتائج أيضا وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة وعالية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أن لبعد العدالة الإجرائية أكثر تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية، أما بعد العدالة التوزيعية فهي أقل تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية.

**12- دراسة (بن يحي عز الدين.2017) بعنوان:** أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الشبابية لولاية قسنطينة، ومن ثم الكشف عن مدى تواجد إنصاف ومساواة بين عمال هذه المؤسسات محل الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من كل مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة والبالغ عددهم (333) موظف، تم إستبعاد هيئة التفيتيش بالمقاطعتين على إعتبار الباحث عضو فيها، أصبح المجتمع المعني بالدراسة يتكون من (318) عامل، وكانت الإستبانة هي الأداة الأساسية للدراسة.

وتمثلت تساؤلات الدراسة في :

- هل تؤثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة ؟.
- هل تؤثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة ؟.
- هل تؤثر العدالة (العدالة الإجرائية، التفاعلية، التوزيعية) على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة ؟.

<sup>1</sup> - بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة البحث النفسي والتربوي، المجلد: 04، العدد: 10، جوان 2017، ص ص: 235- 258 .

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات العمل، الجنس، المؤهل العلمي، السن).

وإعتمد الباحث في الدراسة على الفرضيات التالية :

- تؤثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.

- تؤثر العدالة (الإجرائية، التفاعلية، التوزيعية) على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (سنوات العمل، الجنس، السن، المؤهل العلمي).

بينت نتائج هذه الدراسة أن إحساس العمال بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء متوسطا، بينما أظهرت النتائج إرتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب، كما تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الديموغرافية (الجنس، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

13- دراسة (بحري صابر، خرموش منى. 2017) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.<sup>1</sup>

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة المحلية، من خلال أبعاد (الإيثار، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير الحي). يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مجال الإدارة المحلية من ولاية سطيف ببلدية (العلمة-سطيف) والتي بلغ عددها (72) عامل من مختلف الرتب التابعة لأسلاك المشتركة، ولمعالجة البيانات تم إستخدام بعض الأساليب الإحصائية كمعامل الارتباط لبيرسون، معامل ألفا كرونباخ. وقد تمحورت تساؤلات الدراسة حول:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة (الإيثار، الكياسة و اللفظ، الروح الرياضية، وسلوك الحضاري، الضمير الحي).

وإعتمد الباحث في الدراسة على الفرضيات التالية:

<sup>1</sup> - بحري صابر، خرموش منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد: 03، العدد: 02، 2017، ص ص : 74-108.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وسلوك (الإيثار، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية، وسلوك الحضاري، الضمير الحي) لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين الموظفين بالإدارة المحلية، أيضا هناك علاقة إرتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

كما توصلت من ذلك أن للعدالة التنظيمية أثرا على سلوك المواطنة التنظيمية وتشكل دافعا نحو التوجه لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

**14- دراسة (حسن عبد السلام علي عمران وآخرون.2018) بعنوان: دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث ومتغيراته (العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية)، كذلك معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بكلية الإقتصاد والبالغ عددهم (93)، وتم أخذ عينة الدراسة بطريقة عشوائية وبلغ عددها (52) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الإقتصاد، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإشتبانه كأداة رئيسية للدراسة، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي:

- هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية؟.

وإعتمد الباحثين في الدراسة على الفرضيات التالية:

- لا توجد هناك علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- لا توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) مساهمة في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - حسن عبد السلام علي عمران وآخرون، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الإقتصاد، جامعة سيها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد التاسع، جوان 2018، ص ص: 267-280.

15- دراسة (حياة براهيم الذهبي، لعللى محمد الشريف.2019) بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار- الجزائر.<sup>1</sup>

إن الهدف الرئسي من هذه الدراسة هو البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين، وآثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم (74) عاملا.

وإعتمد الباحثان في الدراسة على الفرضيات التالية :

- ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ؟.

- ما مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ؟.

- ما آثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ؟.

أشارت نتائج الدراسة أن إنخفاض مستوى العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها، وبالتالي فإن إنخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

<sup>1</sup> - حياة براهيم الذهبي، لعللى محمد الشريف بوكميش، العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار/ الجزائر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الثاني، المجلد الثالث، فبراير 2019 م، صص:20-40.

### المبحث الثاني: الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

من خلال إستعراضنا لأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، والتي تم عرضها وفق بيئة الدراسة، خلصت إلى العديد من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية، وسنحاول من خلال هذا المبحث مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية وإبراز أهم أوجه الشبه والإختلاف، وجوانب الإستفادة من هذه الدراسات، ونختتم هذا المبحث بإبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء الأجنبية أو العربية وإبرازهم أوجه الشبه والإختلاف نوردها فيما يلي:

#### 1- أوجه التشابه:

تمثلت أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدة نقاط نذكر أهمها:

#### 1.1- منهج وأداة الدراسة:

إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض المجالات نذكر:

#### 1.1.1- أداة جمع البيانات:

إتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة على إستخدام إستمارة الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (Williams & Zainuba.2002)، دراسة (Yilmaz & Taşdan.2009)، دراسة (Habib & All.2010)، دراسة (Wang Guangling.2011)، دراسة (Goudarzvandchegini & All.2011)، دراسة (Marzieh Heidari & All.2012)، دراسة (Collins Agyemang Badu & Maxwell Asumeng.2013)، وأيضا مع دراسة (Renu Rastogi & All.2013)، دراسة (Fathuma Hansiya Abdul rauf.2014)، ومع دراسة (Mohammad Amin & All.2014)، دراسة (elif dikmetaş yardan & All.2014)، دراسة (Ismail & All.2018)، دراسة (Roslan Awang & Rashid Wan Ahmad.2015)، دراسة (Shayista Majeed & All.2018)، دراسة (Samadi-Miarkolaei, H.2018)، ومع دراسة (Juliana Lilly & All.2018)، دراسة (Sujonoa & All.2020)، دراسة (أنيس أحمد عبد الله وآخرون.2008)، دراسة (بندر كريم أبو تايه.2012)، دراسة (خليل جعفر حجاج.2012)، دراسة (أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي.2015)، دراسة (محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون.2015)، دراسة (ياسين كاسب الخرشنة.2015)، دراسة (ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر.2015)، دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015)، دراسة (سليمان تيش تيش محمد ملين.2016)، دراسة

(زانا مجيد صادق.2016)، دراسة (بن يحيى عز الدين.2017)، دراسة (بحري صابر، خرموش منى.2017)، دراسة (حسن عبد السلام علي عمران واخرون.2018)، دراسة (حياة براهيم الدهبي، لعللى محمد الشريف.2019).

### 2.1.1- المنهج المتبع:

إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تشابهت مع دراسة (Williams & Zainuba.2002)، دراسة (Goudarzvandchegini & All.2011)، دراسة (Marzieh Heidari & All.2012)، دراسة (Collins & Maxwell Asumeng.2013)، دراسة (Renu Rastogi & All.2013)، دراسة (Fathuma Hansiya Abdul rauf.2014)، دراسة (Mohammad Amin Bahrami & All.2014)، دراسة (Sedat & Taşkın.2017)، دراسة (Roslan Awang & Rashid Wan Ahmad.2015)، دراسة (Ismail & All.2018)، دراسة (Muhammad Fiaz & All.2018)، وأيضاً مع دراسة (Juliana Lilly & All.2018)، دراسة (Tarela Oboro Okpu & Gift J, Eke.2020) ودراسة (بندر كريم أبو تايه.2012)، دراسة (خليل جعفر حجاج.2012)، دراسة (أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمعان مرزوق العوفي.2015)، دراسة (ياسين كاسب الخرشة.2015)، دراسة (ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر.2015)، دراسة (سليمان تيش تيش محمد لمين.2016)، دراسة (زانا مجيد صادق.2016)، دراسة (بن يحيى عز الدين.2017)، دراسة (بحري صابر، خرموش منى.2017)، دراسة (حسن عبد السلام علي عمران واخرون.2018)، دراسة (حياة براهيم الدهبي، لعللى محمد الشريف.2019).

### 3.1.1- أداة تحليل البيانات:

إتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS)، حيث إتفقت مع دراسة (Habib & All.2010)، دراسة (Wang Guangling.2011) ودراسة (Marzieh Heidari & All.2012)، دراسة (Roslan & Rashid Wan Ahmad.2015) ودراسة (Maryam Nikookar & All, 2016)، دراسة (Shayista Majeed & All.2018)، دراسة (Ismail & All.2018)، دراسة (Tarela Oboro Okpu & Gift J,Eke.2020)، دراسة (بندر كريم أبو تايه.2012)، دراسة (خليل جعفر حجاج.2012)، دراسة (أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمعان مرزوق العوفي.2015)، دراسة (ياسين كاسب الخرشة.2015)، دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015)، دراسة (سليمان تيش تيش محمد لمين.2016)، دراسة (زانا مجيد صادق.2016) ودراسة (بن يحيى عز الدين.2017)، دراسة (حسن عبد السلام علي عمران واخرون.2018)، دراسة (حياة براهيم الدهبي، لعللى محمد الشريف.2019).

كما إتفقت مع بعض الدراسات على استخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart.Pls) كأداة

لتحليل ومعالجة البيانات، حيث إتفقت مع دراسة (Seyyed Asghar Jafari & All.2015)، ودراسة (Jihad Mohammad & Farzana Quoquab.2016).

### 2.1- بيئة و مجتمع الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض المجالات مثل:

#### 1.2.1- البيئة:

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها بيئات عربية و وطنية، كدراسة (أنيس أحمد عبد الله وآخرون.2008) بالعراق، دراسة (بندر كريم أبو تابه.2012) بالأردن، دراسة (خليل جعفر حجاج.2012) بغزة فلسطين، دراسة (أشرف عبدالتواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي.2015) بالسعودية، دراسة (محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون.2015) بنغازي في ليبيا، دراسة (ياسين كاسب الخرشة.2015) بالأردن، دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015) بالأردن، دراسة (ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر.2015) في مدينة الرياض السعودية، دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015) بالأردن، دراسة (زانا مجيد صادق.2016) في مدينة أربيل بإقليم كوردستان العراق، دراسة (بن يحي عز الدين.2017) في ولاية قسنطينة الجزائر، دراسة (بحري صابر، خرموش منى.2017) في ولاية سطيف ببلدية العلما (الجزائر)، دراسة (حسن عبد السلام علي عمران وآخرون.2018) في مدينة سبها- جنوب ليبيا، دراسة (حياة براهيم الدهبي، لعل محمد الشريف.2019) في الوسط الصحراوي بأدرار- الجزائر.

#### 2.2.1- مكان الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة على نفس قطاع محل الدراسة وهو المؤسسات الإستشفائية، حيث تشابهت مع دراسة (Mehrdad Goudarzvandchegini & All.2011) للإستشفيات رشت العامة (إيران)، دراسة (Mohammad Amin Bahrami & All.2014) مستشفى شهيد سادوجي في يزد بإيران، دراسة (elif dikmetaş yardan & All.2014) في المستشفى العام تركيا، دراسة (Mustafa Demirkiran & all.2016) لدى موظفي مستشفى عام في تركيا، وأيضا مع دراسة (Sedat Bostan & Taşkın Kiliç.2017) في المستشفيات الحكومية في مدينتي جوموشان وطرابزون بتركيا، دراسة (Muhammad Fiaz & All.2018) مستشفيات من القطاع العام في مدينة لاهور (باكستان)، دراسة (زانا مجيد صادق.2016) جميع الموظفين في المستشفى (EMC) في مدينة أربيل بإقليم كوردستان العراق.

**3.1- متغيرات الدراسة:**

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لثلاث أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية وتشمل عدالة (التوزيعات، الإجراءات، التعاملات) وخمسة أبعاد في المتغير المستقل والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية ويشمل سلوك (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية) حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Habib & All.2010)، ودراسة (Okoli & All.2011) ومع دراسة (Marzieh Heidari & All.2012)، دراسة (Renu Rastogi & All.2013)، ومع دراسة (Collins Agyemang Badu & Maxwell Asumeng.2013)، وأيضا إتفقت مع دراسة (elif dikmetaş yardan & All.2014)، دراسة (Fathuma Hansiya Abdul rauf.2014)، ودراسة (Sedat Bostan & Taşkın Kiliç.2017)، دراسة (Samadi-Miarkolaei,H.2018) ودراسة (بندر كريم أبو تايه.2012)، دراسة (أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي.2015) ودراسة (ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر.2015)، دراسة (سليمان تيش تيش محمد أمين.2016)، دراسة (زانا مجيد صادق.2016).

**2- أوجه الاختلاف:**

بالرغم من أوجه التشابه إلى أن هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث منهج والمكان، البيئة ومتغيرات الدراسة، حيث تمثلت أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدة نقاط نذكر أهمها:

**1.2- منهج وأداة الدراسة:**

إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض المجالات نذكر:

**1.1.2- أداة جمع البيانات:**

إختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على استخدام إستمارة الإستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات هذه الدراسة، حيث إختلفت مع دراسة (Nidhi & Krishna Kumari.2016) والقائمة على مراجعة الأدبيات السابقة (المقالات البحثية).

**1.1.2- المنهج المتبع:**

إختلفت الدراسة الحالية مع دراسة سابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث إختلفت مع دراسة (Nidhi & Krishna Kumari.2016) والتي استخدمت المنهج التاريخي.

**2.1.2- أداة تحليل البيانات:**

إختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة على استخدام برامج الإحصائية لتحليل ومعالجة البيانات، حيث إعتمدت الدراسة الحالية على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS)، وبرنامج

نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart.PLS) كأداة لتحليل ومعالجة البيانات، في حين اختلفت مع دراسة (Okoli Ifeanyi Emmanuel & All.2011) والتي استخدمت برنامج (Mini tab Statistical) كأداة لتحليل ومعالجة البيانات، واختلفت مع دراسة (Samadi-Miarkolaei,H.2018) التي عالجت بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS.19) وبرنامج إحصائي (LISRE 8.54).

**2.2- بيئة ومجتمع الدراسة:**

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض المجالات نذكرها فيما يلي:

### 1.2.2- البيئة:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها بيئات أجنبية متنوعة، فمنها دراسة (Moorman Robert,H.1991) بالولايات المتحدة الأمريكية، دراسة (Yilmaz & Taşdan.2009) في تركيا، دراسة (Habib & All.2010) في ماليزيا، دراسة (Okoli Ifeanyi Emmanuel & All.2011) في جنوب شرق نيجيريا، دراسة (Wang Guangling.2011) بالولايات المتحدة الأمريكية، دراسة (Marzieh Heidari & All.2012) في إيران، دراسة (Badu & Maxwell Asumeng.2013) في غانا، دراسة (Fathuma Hansiya Abdul rauf.2014) في جمهورية سريلانكا الديمقراطية، دراسة (Mohammad Amin Bahrami & All.2014) في إيران، دراسة (elif dikmetaş & All.2014) في تركيا، دراسة (Marzieh Heydari & Abbas Gholtash .2014) في إيران، دراسة (Roslan & Ahmad.2015) في ماليزيا، دراسة (Maryam Nikookar & All, 2016) في محافظة رضوي خراسان (إيران)، دراسة (Jihad Mohammad & Farzana Quoquab.2016) في ماليزيا، دراسة (Mustafa Demirkiran & all.2016) في مدينة جوموشان وطرابزون بتركيا، دراسة (Ismail & All.2018) بجمهورية باكستان الإسلامية، دراسة (Shayista Majeed & All.2018) بالهند، دراسة (Samadi-Miarkolaei,H.2018) في إيران، دراسة (Juliana Lilly & All.2018) ولاية تكساس وهي ولاية من ولايات المتحدة الأمريكية، دراسة (Muhammad Fiaz & All.2018) في مدينة لاهور (باكستان)، دراسة (Sujonoa & All.2020) في مقاطعة جاكرتا بأندونيسيا، دراسة (Tarela Oboro Okpu & Gift J,Eke.2020) في ولاية بايلسا بنيجريا.

### 2.2.2- مكان الدراسة:

تنوعت أماكن الدراسات السابقة واختلفت مع مكان الدراسة الحالية، فمنها ما تناول المؤسسات المالية ومؤسسات التأمين مثل دراسة (Jihad Mohammad & Farzana Quoquab. 2016)، دراسة (Collins Agyemang Badu & Maxwell Asumeng.2013)، ومنها الشركات بمختلف قطاعاتها

(الخاصة-العامة) مثل دراسة (Moorman Robert, H.1991)، دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015)، دراسة (Wang Guangling.2011)، دراسة (Juliana Lilly & All. 2018) دراسة (Samadi-Miarkolaei, H .2018) دراسة (Sujonoa & All.2020)، ومنها قطاع مؤسسات التربية والتعليم (الإبتدائي، المتوسط والثانوي) مثل دراسة (Yilmaz & Taşdan.2009)، دراسة (Fathuma Hansiya Abdul rauf.2014)، دراسة (Roslan Awang & Rashid Wan Ahmad.2015)، دراسة (أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي.2015)، دراسة (ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر.2015)، ومنها قطاع الجامعات مثل دراسة (Habib & All.2010)، دراسة (Okoli Ifeanyi Emmanuel & All.2011)، دراسة (Ismail & All.2018)، دراسة (Marzieh Heydari & Abbas Gholtash.2014)، دراسة (Shayista Majeed & All.2018)، دراسة (أنيس أحمد عبد الله وآخرون.2008)، دراسة (محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون.2015)، دراسة (سليمان تيش تيش محمد لمين.2016)، دراسة (حسن عبد السلام علي عمران وآخرون.2018)، دراسة (Tarela Oboro Okpu & Gift J,Eke.2020)، ومنها المكتبات مثل دراسة (Maryam Nikookar & All.2016)، ومنها مراكز وزارات مثل دراسة (بندر كريم أبو تايه.2012)، ومنها شركة توزيع كهرباء مثل دراسة (خليل جعفر حجاج.2012)، دراسة (ياسين كاسب الخرشة.2015)، ومنها الإدارات المحلية مثل دراسة (بن يحيى عز الدين.2017)، دراسة (بجري صابر، خرموش منى.2017)، دراسة (حياة براهيم الذهبي، لعل محمد الشريف.2019).

### 3.2- متغيرات الدراسة :

إختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية، وأبعاد المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث اختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة (Moorman Robert,H.1991) تناولت أبعاد العدالة (التوزيع، الإجراءات) وسلوك المواطنة، دراسة (Williams & Zainuba.2002) تناولت أبعاد العدالة (التوزيع، الإجراءات) وسلوك المواطنة، دراسة (Mehrdad Goudarzvandchegini & All.2011) تناولت أبعاد العدالة (التوزيع، الإجراءات، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) وسلوك المواطنة، دراسة (R,Travis & Michael F,DiPaola.2013) تناولت العدالة التنظيمية وسلوك مواطنة التنظيمية، دراسة (Mohammad Bahrami & All.2014) تناولت العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (Marzieh Heydari & Abbas Gholtash.2014) تناولت العدالة بأبعادها (الإجرائية، التفاعلية) وسلوك مواطنة التنظيمية، دراسة (Asghar & All.2015) تناولت أبعاد العدالة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) مع سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (Roslan Awang & Ahmad.2015) تناولت أبعاد العدالة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)

وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (Maryam Nikookar & All, 2016) تناولت العدالة التنظيمية وسلوك مواطنة تنظيمية، دراسة (Jihad Mohammad & Farzana Quoquab.2016) تناولت سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة، دراسة (Nidhi & Krishna Kumari.2016) تناولت العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (Mustafa Demirkiran & all.2016) تناولت أبعاد العدالة (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة الشخصية، العدالة المعلوماتية) وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (Ismail & All.2018) تناولت العدالة التنظيمية وسلوك مواطنة تنظيمية، دراسة (Shayista Majeed & All.2018) تناولت أبعاد العدالة (التوزيع، الإجرائية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (Muhammad Fiaz & All.2018) تناولت أبعاد العدالة (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية ببعديه (الإيثار، المجاملة)، دراسة (Juliana Lilly&All.2018) تناولت أبعاد العدالة (عدالة الشخصية، عدالة المعلوماتية) وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، دراسة (Tarela Oboro Okpu & Gift J,Eke.2020) تناولت العدالة التفاعلية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الضمير، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية)، دراسة (Sujonoa & All.2020) تناولت العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (أنيس أحمد عبد الله وآخرون.2008) تناولت العدالة الإجرائية ببعديها (العدالة الهيكلية، العدالة التأثيرية) وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (خليل جعفر حجاج.2012) تناولت أبعاد العدالة (عدالة التوزيع، الإجرائية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون.2015) تناولت العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (ياسين كاسب الخرشة.2015) تناولت أبعاد العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات أو التفاعلات، التقييمية، الأخلاقية) وأبعاد سلوك المواطنة (فضائل، الإيثار، الضمير، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية)، دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015) تناولت العدالة الإجرائية وسلوك (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015) تناولت عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، اللطف والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، دراسة (بن يحيى عز الدين.2017) تناولت أبعاد العدالة (العدالة الإجرائية، التفاعلية، التوزيعية) وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة (مجري صابر، خرموش منى.2017) تناولت العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة (الإيثار، الكياسة واللفظ، الروح الرياضية، وسلوك الحضاري، الضمير الحي)، دراسة (حسن عبد السلام علي عمران وآخرون.2018) تناولت أبعاد العدالة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة (حياة براهيم الدهبي، لعل محمد الشريف.2019) تناولت أبعاد العدالة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

## 3- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو محاولة دراسة واقع سلوك المواطنة التنظيمية في بيئتنا العربية المحلية ومعرفة درجة تأثير العدالة التنظيمية للعاملين فيها من خلال معرفة مدى قدرة القطاع الصحي في الجزائر على ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى الأفراد من خلال أهم محدد لهذا السلوك ألا وهو العدالة التنظيمية، وبالتالي فإن هناك توقع بأن تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث النواحي المراد دراستها.

كما تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، كون معظم الدراسات تناولت تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تحقق للباحث جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي :

- تعتبر هذه الدراسة جزء من بناء تراكمي معرفي للدراسات السابقة، وتأتي إستكمالاً لما بدأه الباحثون والدارسون السابقون في موضوع الدراسة، فتبني علي ما توصلوا إليه من نتائج وما قدموه من توصيات ومقترحات.
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وإنطلاقة جيدة للباحث لإعداد الدراسة الحالية وبتالي إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة.
- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري للدراسة من خلال الإهتمام إلى بعض المصادر الأجنبية والعربية.
- الإستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الإستبانة وفي إختيار منهجية الدراسة.
- المساهمة في صياغة فرضيات الدراسة والإطلاع على الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لإختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.
- الإستفادة من المراجع الهامة، والتعرف على العديد من الكتب والمجلات والرسائل العلمية التي تخدم الدراسة الحالية.

وأخيراً تعتبر الدراسات السابقة إضافة منهجية واضحة للدراسة الحالية، حيث يأمل الباحث حسب تصوره العام لهذه الدراسة في الهيكلية المقترحة بفصولها ومباحثها بأنها ستغطي جميع العناصر النظرية العلمية والعملية لموضوع الدراسة وفق منهج البحث العلمي السليم.

## المطلب الثاني: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

إن إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية من شأنه أن يساهم في خلق سلوكيات إيجابية تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وسلوك المواطنة التنظيمية واحد من تلك السلوكيات الإيجابية التي توفر للمنظمة أفراد يتجاوزون مهامهم الرسمية الموكلة إليهم إلى مهام تطوعية خارجة عن حدود الدور الرسمي في مكان العمل، فوجود العدالة التنظيمية يمكن التنبؤ من خلاله على ظهور سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن الفرد الذي يشعر بالعدل والمساواة في المنظمة يقابل ذلك الشعور قيامه بأعمال تطوعية تندرج تحت مسمى سلوك المواطنة التنظيمية.

وعليه يمكن القول أن الإهتمام بالعدالة التنظيمية يرجع إلى حقيقة أن تلك العدالة هي أحد المتغيرات المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر وحتى يصبح مكون العدالة فعالا لا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل.

ولقد إهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بأداء وإنتاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى، فقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أكدوا أغلب الباحثين أن عامل الإدراك الذي يدفع الموظفين لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية هو إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، فإذا كان تصورهم للعدالة إيجابيا سوف يرتفع أدائهم وكذلك كفاءة المؤسسة، أما إذا كان تصورهم سلبيا فذلك يجد من الولاء والأداء، بالإضافة إلى إبداء سلوكيات سلبية تجاه الزملاء والمدراء، فالموظف يواجه المواقف من خلال تصوره ويجولها إلى تصرفات وسلوكيات.<sup>1</sup>

أما بخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية فقد كانت محل إهتمام العديد من الدراسات سواء كانت أجنبية أو عربية مثل : دراسة (Niehoff & Moorman.1993) دراسة (Moorman.1991)، دراسة (Williams&Zainuba.2002)، دراسة (Yilmaz & Taşdan.2009) ودراسة (Wang Guangling.2011)، دراسة (Marzieh Heydari & Abbas Gholash.2014) ودراسة (Sujonoa & All.2020) ودراسة (بندر كريم أبو تايه.2012)، دراسة (محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون.2015)، دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعماسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015)، دراسة (زانا مجيد صادق.2016)، دراسة (بن يحي عز الدين. 2017)، دراسة (حياة براهيم الدهبي، لعل محمد الشريف.2019).

حيث أكدت هذه الدراسات أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الإحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وتتمثل هذه العلاقة في أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في سلوك المواطنة

<sup>1</sup> – Moorman.R. H & al, **The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors**, Journal of Business and Psychology, Vo: 20, No: 02, Winter 2005, P: 260.

التنظيمية، وذلك لأن إحساس العاملين بالعدالة والإنصاف تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، وبالتالي الإنخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير رسمية أو ما يسمى بسلوك المواطنة التنظيمية. كما توصل العديد من الباحثين في العدالة التنظيمية إلى أن العاملين يميلون إلى تقييم العدالة في بيئة العمل المختلفة وفقا لثلاث فئات أو مدركات، حيث تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة (العدالة التوزيعية)، والثانية تتمثل في السياسات الرسمية أو العمليات التي بناءا عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم (العدالة التفاعلية أو التعاملات).<sup>1</sup> أي أنه كلما شعر العامل بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه والإجراءات المتبعة في العمل وعدالة التعاملات من قبل المدراء للمرؤوسين يزيد ذلك من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يديه العامل تجاه منظمته والعكس صحيح.

وهذا يعني أن فهم العاملين في المؤسسة لتقييم المخرجات بأنها عادلة، يحتمل أن يبادلوها بالمثل عن طريق أداء سلوك يتعدى الدور الرسمي من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم، فعندما يشعر الموظف بعدم عدالة المخرجات في العمل فان ذلك يحدث توترا عند الموظف ويسعى للتخلص منه عن طريق سلوكه مما يؤدي إلى إنخفاض ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يتعلق بفهم العاملين في المؤسسة لتقييم الإجراءات بأنها عادلة، فهي تعتمد على قناعة الموظف أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية وتطبيقها، وذلك بوضع فرضية أنه إذا كانت الإجراءات عادلة فإنه يمكن التوقع أن المخرجات عادلة.

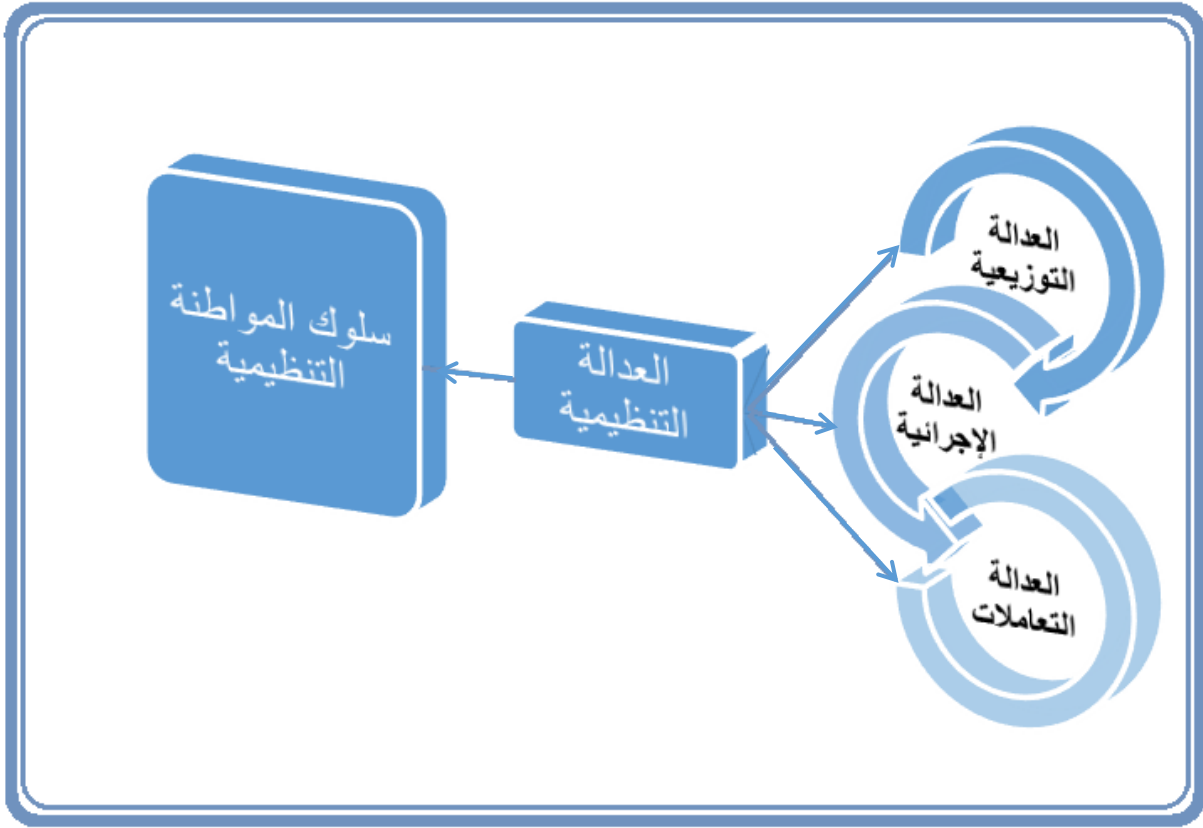
وفيما يتعلق بفهم العاملين في المؤسسة لتقييم المعاملات بأنها عادلة، تظهر بين الإدارة والعامل فعندما تعامل الإدارة العامل معاملة عادلة وتفسر هذه العلاقة بأن العامل يريد المعاملة العادلة من خلال أداء سلوك المواطنة التنظيمية.

ويعني ذلك أن توافر العدالة في المنظمات لا تعتمد فقط على ما إذا كان نواتج التوزيع التي يحصل عليها الأفراد عادلة، ولكن أيضا طبقا للكيفية التي يتم بها استخدام الإجراءات وصنع القرار، والكيفية التي يتم بها معاملتهم أثناء عملية تنفيذ وتطبيق القرارات.

والشكل التالي يوضح العلاقة المتداخلة بين العدالة التنظيمية بأبعادها وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> - Carolina Moline & al, **Relationships between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level**, International Journal of Stress Management, Vol: 12, N°: 02, 2005, P:101.

الشكل رقم(09): يوضح العلاقة المتداخلة بين العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة.

يوضح الشكل السابق العلاقة المتداخلة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وأهمية دور كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، حيث تتضمن مدركات العاملين لعدالة توزيع نواتج العمل بما تتضمنه من عدالة توزيع الدخل والمهام والموارد التنظيمية المختلفة أي (العدالة التوزيعية)، وعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، وعدالة التعاملات بين الإدارة والعاملين أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية المختلفة (عدالة التعاملات)، والعلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وأهمية دور كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز وزيادة ترسيخ مستويات سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث أشارت أغلب الدراسات أن أبعاد العدالة التنظيمية متفاعلة ومتكاملة فيما بينها، وأن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة طردية أي أنه كلما زادت العدالة التنظيمية زاد سلوك المواطنة التنظيمية، لذا فإن هذه الدراسة الحالية تحاول التعرف على العلاقة بين درجة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وعلاقتها بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات محل الدراسة.

## خلاصة الفصل

تعد الدراسات السابقة من أولى الخطوات التي ينطلق منها الباحث للقيام ببحثه، إذ تشكل لديه معارف واسعة تؤهله لأن يكون أكثر قدرة على الإبداع والابتكار في دراسته الحالية، وهي بذلك تعبر عن جهود الباحثين السابقين في مجال التخصص من دراسات ومقالات علمية ترشد الباحث مايتوجب القيام به في دراسته، إذ توفر على الباحث الجهد في إختيار الإطار النظري العام للموضوع، وتبصره بالصعوبات التي واجهت من سبقه سواء كانت هذه الصعوبات معرفية أو مادية أو في كيفية التعامل مع البحث ميدانيا، وتبصر الباحث كذلك بأخطاء الآخرين فالباحث الذي ينطلق من النقطة التي وصل إليها غيره لا شك أنه سوف يكون قادر على الإبداع وعلى إضافة الجديد، فهي بمثابة ميزان علمي يزن به الباحث القيمة العلمية المضافة في بحثه وموقع بحثه من بين البحوث السابقة، إنطلاقا من قناعاته بتراكمية العلم، وأن المعرفة العلمية قيمة مضافة وأن هناك ضوابط منهجية لا بد منها في التعامل مع الدراسات السابقة بدءا من عرضها وصولا إلى توظيفها في البحث.

إن المراجعة المتأنية والتحليل المعمق لأدبيات الدراسات السابقة التي تناولت في طياتها مفهومي العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، تعددت وتفاوتت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، والمجالات التي تناولتها، والبيئات التي تمت فيها، مما يدل على أهمية إجراء دراسات تؤصل هذه المفاهيم في سياقات وبيئات مختلفة وصولا إلى تعميمات ونتائج أكثر تحديدا، وهذا أحد الأهداف التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها، وتماشيا مع هذا التوجه، وسعيا وراء تحقيق هذا الهدف بزغت فكرة الدراسة الحالية والتي تسعى إلى إلقاء الضوء على مستوى إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثالث  
منهجية وإجراءات الدراسة  
الميدانية

## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وفي الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثون، وإنطلاقاً من هذا فإن هدف كل دراسة هو إستكشاف حقائق وقواعد علمية يمكن التحقق منها مستقبلاً، وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي تتصل بهذه المشكلة.

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحاليل الإحصائية والتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، إذ تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها.

وفي هذا الفصل الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة سيتم التطرق إلى منهج البحث المستخدم، وحدود الدراسة والتعرف على مجتمع الدراسة ووصف عينة الدراسة وطريقة إختيارها، وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى الدراسة الإستطلاعية والأدوات التي تم إستخدامها في جمع البيانات، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أدوات الدراسة، والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق الإستبانة وثباتها، ثم إيجازاً لإجراءات تطبيق الدراسة وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات هذه الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى ما يلي:

**المبحث الأول:** الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

**المبحث الثاني:** الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

تؤدي الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية دورا مهما في أهمية المعلومات ومصداقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية، ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته وكذا الوصول إلى نتائج في نهاية البحث، هذا مااستطرق إليه في هذا المبحث، حيث نوضح في المطلب الأول الطريقة المتبعة في الدراسة وتقدم ميدان الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة فيها في المطلب الثاني.

#### المطلب الأول: تقديم المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة (الكوبية - الجزائرية).

من خلال هذا المطلب سيتم تقديم مكان إجراء الدراسة التطبيقية حيث يتم في البداية تقديم نبذة تاريخية عن المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة (الكوبية - الجزائرية)، ثم بعد ذلك التعرف على مهام المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في كل من (الوادي، ورقلة، بشار، الجلفة)، وأخيرا سيتم تسليط الضوء على الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإستشفائية لطب العيون.

#### أولا: نشأت فكرة إنجاز المؤسسات الإستشفائية لطب العيون:

ترجع أصول العلاقات بين الجزائر وكوبا إلى ما قبل إنتصار الثورة الكوبية في الفاتح من جانفي (1956) أي قبل إستقلال الجزائر من الإستعمار الفرنسي (1962)، وقد نشأ رابط متين بين الثورتين الجزائرية والكوبية ونوع من الأخوة العفوية على مستوى الشعوب، وهذا راجع لوقوعهم في نفس الحقبة الزمنية، ولهذا تعرف الشعب الجزائري على الشعب الكوبي، وبعد إنتصار الثورة الكوبية بقليل نشأ تقارب بين البلدين ما سمح لكوبا من تقديم دعمها للكفاح إلى أن إنتصرت الجزائر.

في سنة (1963) إتصلت أول بعثة كوبية للتعاون الدولي، والتي عملت بالجزائر طوال (13) شهر، راسمة بذلك بداية واحدة من أروع صفحات تاريخ الثورة الكوبية في مجال الصحة العمومية والتضامن مع الشعوب الأخرى، فالتعاون الدولي في المجال الطبي إنطلق من الجزائر فروابط الصداقة والمودة موجودة دائما.

وفي زيارة قام بها وزير الصحة الكوبي السيد (سيليز روكي) للجزائر في أوت (2005) وفي حوار له مع السيد رئيس الجمهورية السابق السيد عبد العزيز بوتفليقة طرح السيد (سيليز روكي)، فكرة إنجاز مستشفيات متخصصة في طب العيون إنطلاقا من خبرة كوبا في هذا المجال وإمكانية تقديم خدماتها نظرا لحاجتها الماسة للتكفل بمرضى العيون خاصة في جنوب البلاد، وبهذا الشكل ولدت فكرة إنشاء مستشفيات متخصصة في طب العيون في الجزائر.

بداية بدأ هذا المشروع في جانفي (2006) كإستثمار كوبي خالص من قبل المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة (servicios medicos cubanos) الكوبية، ولكن عانى المواطن الجزائري من تكلفة وأسعار العلاج لذلك قررت الحكومة الجزائرية نقل ملكية هذا المستشفى إليها لمحاولة السيطرة على أسعار العلاج وتسهيله للمواطنين مع الحفاظ على الطاقم الطبي الكوبي، وفي فيفري (2009) قام السيد الرئيس (راؤول كاسترو) بزيارة

للجزائر من أجل إستكمال كافة الإجراءات بين الدولتين المتعلقة بملكية الهيكل الصحي، وفي إطار تجسيد بنود الإتفاقية المذكورة وعقب إجتماع الخبراء الجزائريين بنظرائهم الكويين، تم تقدير قيمة الشراكة الكويية، حيث حددت القيمة المالية لمستشفى الجلفة بـ (18.687.360) دولار كإنطلاقة أولى فيما حددت القيمة المالية الإجمالية لباقي المستشفيات الست (ولاية بشار، ورقلة، الوادي، سطيف، تمنراست وتلمسان) الجاري إنجازها (19.208.330) دولار إلى جانب تكفل الدولة بالطاقم الطبي الكوي بمبلغ سنوي ثابت وقدره (11.336.720) أورو، هذا وتم الإتفاق على التسيير الإداري جزائري، والتسيير الإستشفائي من طرف الطاقم الطبي الكوي.<sup>1</sup>

كما تهدف هذه الشراكة (الكويية - الجزائرية) المتخصصة في طب العيون إلى:

- التكفل الطبي بالمرضى الذين يعانون من أمراض العيون سواء من داخل الوطن أو خارج الوطن، مجهزة بأحدث التقنيات والتكنولوجيا هدفها تقديم خدمات رفيعة بواسطة أجود التقنيات العلمية وأعمق المشاعر الإنسانية من أجل تقديم مساهمة كوي مرة أخرى في تحسين الصحة وطريقة حياة الشعوب الشقيقة، بإستخدام علمي عالي جدا وذوي مشاعر إنسانية وتضامن بين الشعوب.
- رعاية المواطن وتلبية إحتياجاته الصحية.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم.
- تحسين مستوى الرعاية الصحية على المستويين المحلي والوطني.
- ضمان النشاطات الإستشفائية وإقامة التوأمة مع المؤسسات الإستشفائية الجهوية والوطنية والدولية.
- يمكن إستخدام المؤسسة الإستشفائية المتخصصة كميدان للتكوين الشبه الطبي والتسيير الإستشفائي وفق إتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.
- يمكن للمؤسسة تأدية مهامها وتطوير نشاطاتها، كإبرام الصفقات أو الإتفاقيات أو عقد أو إتفاق مع كل هيئة عمومية أو خاصة وطنية أو أجنبية.

<sup>1</sup> - موقع جزائريس الإخباري، مستشفى طب العيون بالجلفة يترجم عمق الصداقة الجزائرية-الكوي، نشر في المواطن يوم 06 / 04 / 2009، تم الإطلاع عليه في 2020/4/25، رابط الموقع: <https://www.djazairiss.com/elmouwatan/3525>.

ثانيا: تقديم المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالجلفة (EHO)\* في إطار الصداقة (الجزائرية-الكوبية).  
1- التعريف بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالجلفة في إطار الصداقة (الجزائرية-الكوبية) أول مؤسسة إستشفائية مختصة بطب العيون بشراكة كويبة-جزائرية، وهي مؤسسة عمومية إستشفائية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، انشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 12-281 المؤرخ في: 19 شعبان عام 1433 الموافق لـ 09 يوليو 2012<sup>1</sup>، والمتضمن إنشاء مؤسسات إستشفائية لطب العيون وتنظيمها وتسيرها، حيث إنطلق مشروع إنجاز مستشفى الجلفة لطب العيون في: 30 أبريل 2006، ودشن بعد سنتين من ذلك، في منتصف شهر أبريل 2008 بإشراف كل من وزير الصحة الجزائري السابق (عمار تو) ونظيره الكوبي (خوسي رامونبلا قيركابيرا).

بدأ المستشفى بتقديم خدماته للمجتمع الجزائري في 19 أبريل 2008، حيث يعد المستشفى الأول في الجزائر بشراكة أجنبية تقدم فيه كافة خدمات الرعاية الصحية في طب العيون لعموم المواطنين مجانا، فقد تم تخصيص أيام الأسبوع ما عدا الجمعة يستقبل فيه المستشفى أي مريض من المجتمع، كما يستقبل المستشفى جميع الحالات الطارئة أو الحوادث التي تصل إليه بدون إستثناء وفي أي وقت، بلغت الطاقة الإستيعابية لمستشفى الصداقة في الوقت الحالي (120) سرير، أشرف عليها طاقم طبي متخصص مكون من (21) طبيبا في بداياته وعرف هذا العدد إرتفاعا في ما بعد، وباعتبار أن مستشفى الجلفة الوحيد الذي دخل حيز الخدمة عرف من يومها ضغطا كبيرا، حيث تفوق الفحوصات اليومية أكثر من (600) حالة.

## 2- موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالجلفة:<sup>2</sup>

يتربع المستشفى على مساحة قدرها 12600 م<sup>2</sup>، وأقيم بتشجيع من رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بالمنطقة المسماة (الجلفة الجديدة) بالقرب من مقر الولاية.

يقع المستشفى على بعد (1.5) كلم متر من وسط المدينة في منطقة مزدهرة ويتوفر الخط الرابط بينهما على الحافلات وسيارات الأجرة، يمكن الوصول إليه عبر طريقين مختلفين.

يحتها من الشمال الحي الإداري ووحدات سكنية تابعة لوكالة إنجاز السكنات، ومن الشرق الطريق العام والحديقة النباتية أين توجد محلات تجارية والقطب الثقافي، ومن الجنوب إقامة مؤسسة (Medicos Cubanos) بالإضافة إلى مركز لمكافحة الإدمان، أما غربا فيحده الطريق رقم (04) وقطعة أرض، ومباني أخرى.

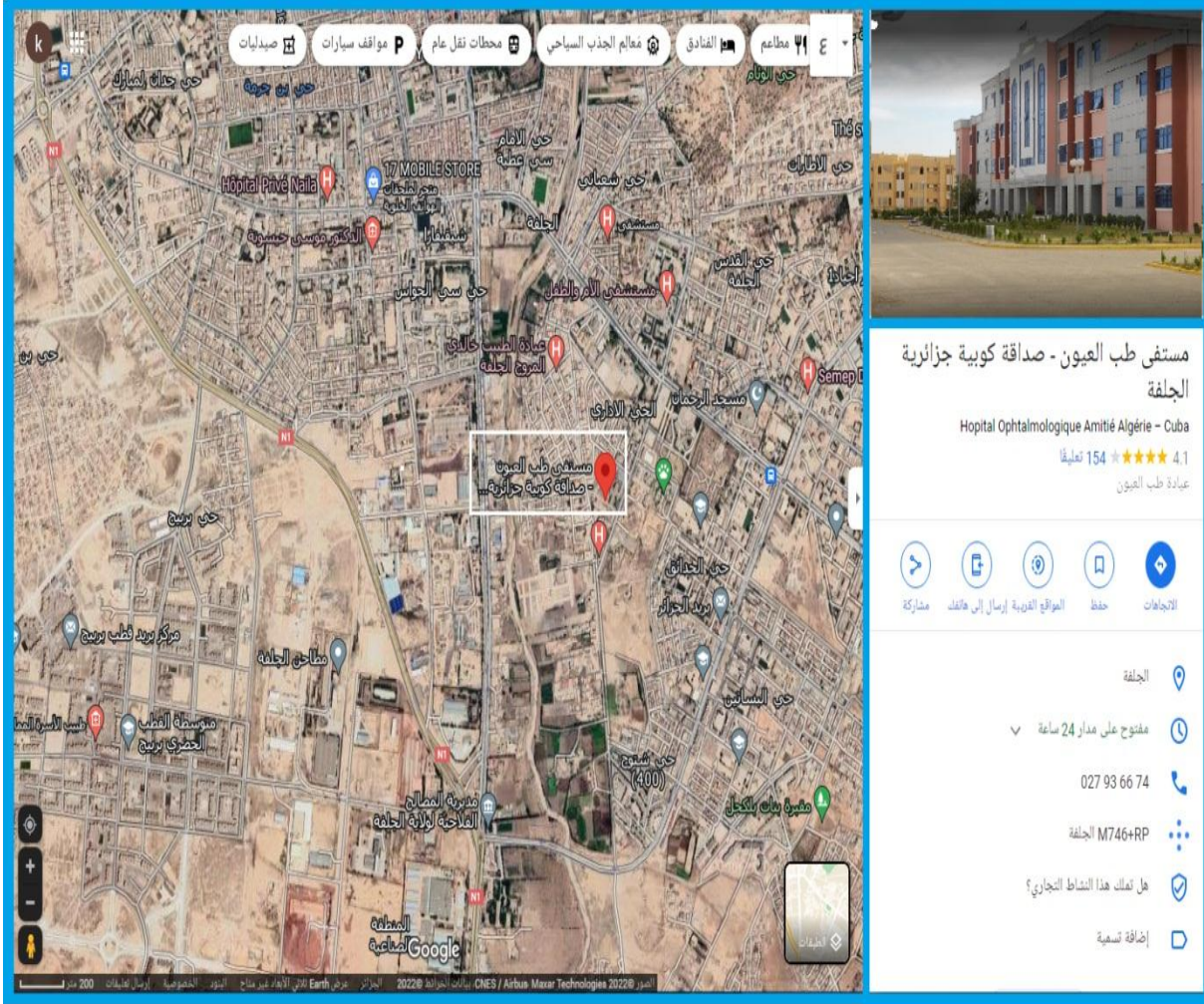
\* - (EHO): ETABLISSEMENT HOSPITALIER OPHTALMOLOGIE DJELFA .

<sup>1</sup> - الأمر رقم: 12-281 المؤرخ في : 19 شعبان عام 1433 هـ الموافق لـ 09 يوليو 2012 م، المتعلق بإنشاء المؤسسات الاستشفائية لطب العيون وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 41، الصادرة في: 25 شعبان عام 1433 هـ الموافق لـ 15 يوليو 2012 م، ص ص: 09-13.

<sup>2</sup> - وثائق وملفات من المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالجلفة .

والشكل التالي يوضح ميدان الدراسة:

الشكل رقم (10): يوضح موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالجلفة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (Google Maps).

### 3.1- المورد البشري في المؤسسة:

أما بخصوص المورد البشري يتم التعامل مع الإدارة من قبل الجزائريين (موظفين) أما بالنسبة الأطباء والمرمضين من قبل الكوبيين موزعين على مختلف المصالح، وسنتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الملحق رقم (01)، في حين يقدر عدد عمال المؤسسة بـ (350) عامل وهي موزعة كالتالي:<sup>1</sup>

- عدد المستخدمين الجزائريين : 265.

- عدد المستخدمين الأجانب (الكوبيين) : 85.

<sup>1</sup> - وثائق وملفات من المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالجلفة .

ثالثا: تقديم المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بـ ورقة (EHO)\* في إطار الصداقة (الجزائرية-الكوبية).  
1- التعريف بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بـ ورقة في إطار الصداقة (الجزائرية - الكوبية) ثاني مؤسسة إستشفائية مختصة بطب العيون بشراكة كوبية - جزائرية، وهي مؤسسة عمومية إستشفائية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تم إفتتاحها يوم 06 نوفمبر 2012، بموجب مرسوم تنفيذي يتم قائمة المؤسسات الإستشفائية لطب العيون الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم: 12-281 المؤرخ في: 19 شعبان عام 1433 الموافق لـ 09 يوليو 2012،<sup>1</sup> والمتضمن إنشاء المؤسسات الإستشفائية لطب العيون وتنظيمها وتسيرها، تبلغ الطاقة الإستيعابية للمستشفى في الوقت الحالي (44) سرير، يشرف عليها طاقم طبي متخصص مكون من (24) طبيبا، ويقوم المستشفى بمجموعة من الخدمات هي: الفحوصات المتخصصة، العمليات الجراحية، عمليات الليزر، منح النظارات، بالإضافة إلى خدمة الإستعمالات الطبية، كما يقوم المستشفى بمجموعة من العمليات الخاصة بجراحة العيون وهي : عمليات الماء الأبيض، عمليات القرنية، عمليات تصحيح النظر، عمليات الشبكية، عمليات إرتفاع ضغط العين، العمليات التجميلية، عمليات جراحة عيون الأطفال.

2- موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بـ ورقة:<sup>2</sup>

يتربع مستشفى طب العيون على مساحة قدرها 29560.75 م<sup>2</sup>، وأقيم بالمنطقة المسماة منطقة التجهيزات طريق الوزن الثقيل.

يقع المستشفى على بعد (03) كلم متر من وسط المدينة في منطقة مزدهرة ويتوفر الخط الرابط بينهما على الحافلات وسيارات الأجرة، يمكن الوصول إليه عبر طريقين مختلفين.  
يحدّها من الشمال مديرية الحماية المدنية، ومن الشرق الثكنة العسكرية، ومن الجنوب مديرية الثقافة، أما غربا فيحده مديرية التضامن والأسرة.

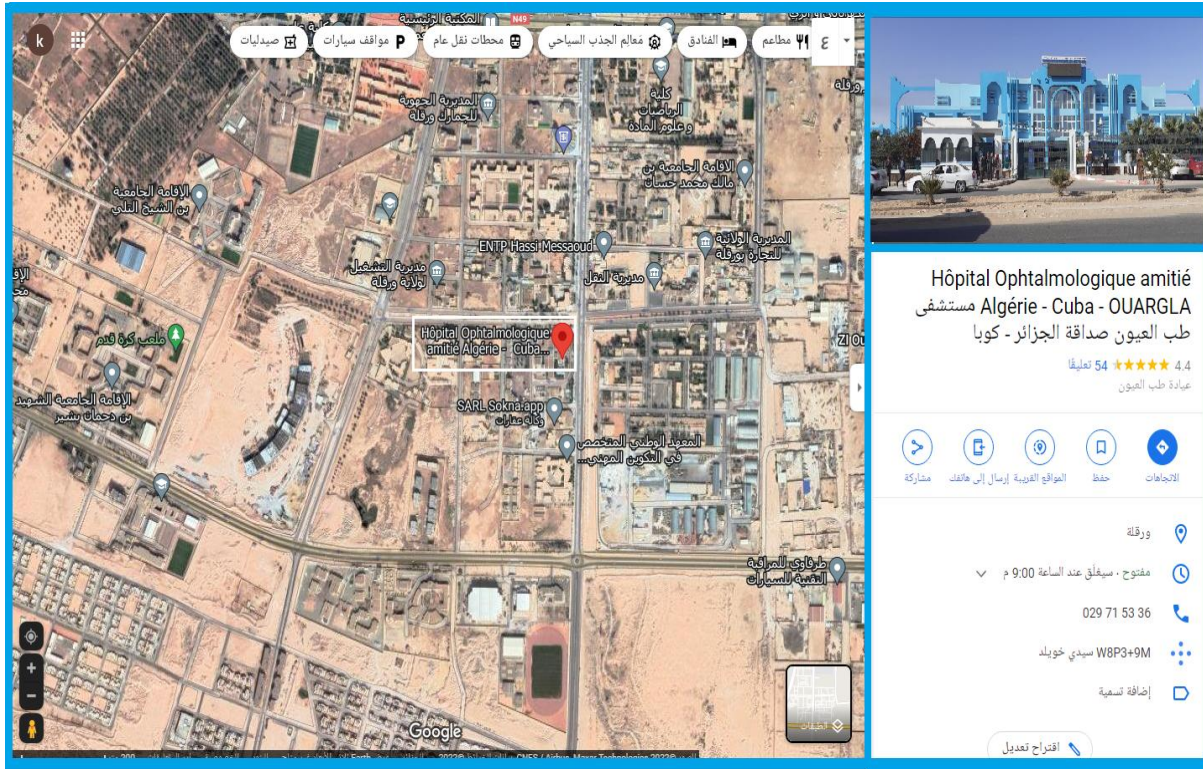
والشكل التالي يوضح ميدان الدراسة:

\* - (EHO): ETABLISSEMENT HOSPITALIER OPHTALMOLOGIE OUARGLA.

<sup>1</sup> - الأمر رقم: 12-281 المؤرخ في : 19 شعبان عام 1433 هـ الموافق لـ 09 يوليو 2012 م، مرجع سابق، ص: 9-13.

<sup>2</sup> - وثائق وملفات من المؤسسة الاستشفائية لطب العيون بـ ورقة .

الشكل رقم (11): يوضح موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ب ورقلة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (Google Maps).

### 3.1- المورد البشري في المؤسسة:

أما بخصوص المورد البشري يتم التعامل مع الإدارة من قبل الجزائريين (موظفين) أما بالنسبة الأطباء والمرضين من قبل الكوبيين موزعين على مختلف المصالح، وستنطلق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الملحق رقم (01)، في حين يقدر عدد عمال المؤسسة بـ (233) عامل وهي موزعة كالتالي:<sup>1</sup>

- عدد المستخدمين الجزائريين : 167.
- عدد المستخدمين الأجانب (الكوبيين) : 66.

رابعاً: تقديم المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بيشار (EHO)\* في إطار الصداقة (الجزائرية-الكوبية).

تعتبر المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بيشار في إطار الصداقة (الجزائرية - الكوبية) ثالث مؤسسة إستشفائية مختصة بطب العيون بشراكة كوبية - جزائرية، وهي مؤسسة عمومية إستشفائية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، انشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 13- 93 المؤرخ في : 14 ربيع الثاني عام 1434هـ الموافق لـ 25 فبراير 2013 م،<sup>2</sup> يتم قائمة المؤسسات الإستشفائية لطب العيون الملحقة بالمرسوم

<sup>1</sup> - وثائق وملفات من المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ب ورقلة .

\* - (EHO): ETABLISSEMENT HOSPITALIER OPHTALMOLOGIE BECHAR.

<sup>2</sup> - الأمر رقم: 13-93 المؤرخ في : 14 ربيع الثاني عام 1434 هـ الموافق لـ 25 فبراير 2013 م، المتعلق بإتمام قائمة المؤسسات الاستشفائية لطب العيون، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 12، الصادرة في: 16 ربيع الثاني عام 1434هـ الموافق لـ 27 فبراير 2013 م، ص: 18 .

التنفيذي رقم: 12-281 المؤرخ في: 19 شعبان عام 1433 الموافق لـ 09 يوليو 2012<sup>1</sup>، والمتضمن إنشاء المؤسسات الإستشفائية لطب العيون وتنظيمها وتسييرها، كما تحتوي على مجموعة من المصالح الطبية والتقنية والإدارية، كما أنها تقدم خدمات صحية في مجال طب العيون وتمثل مهامها الرئيسية في العلاج وتشخيص جميع أمراض العيون والتكفل الصحي بالمرضى على مستوى ولاية بشار وهذا في إطار الصداقة بين الجزائر وكوبا.

## 2- موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بشار:<sup>2</sup>

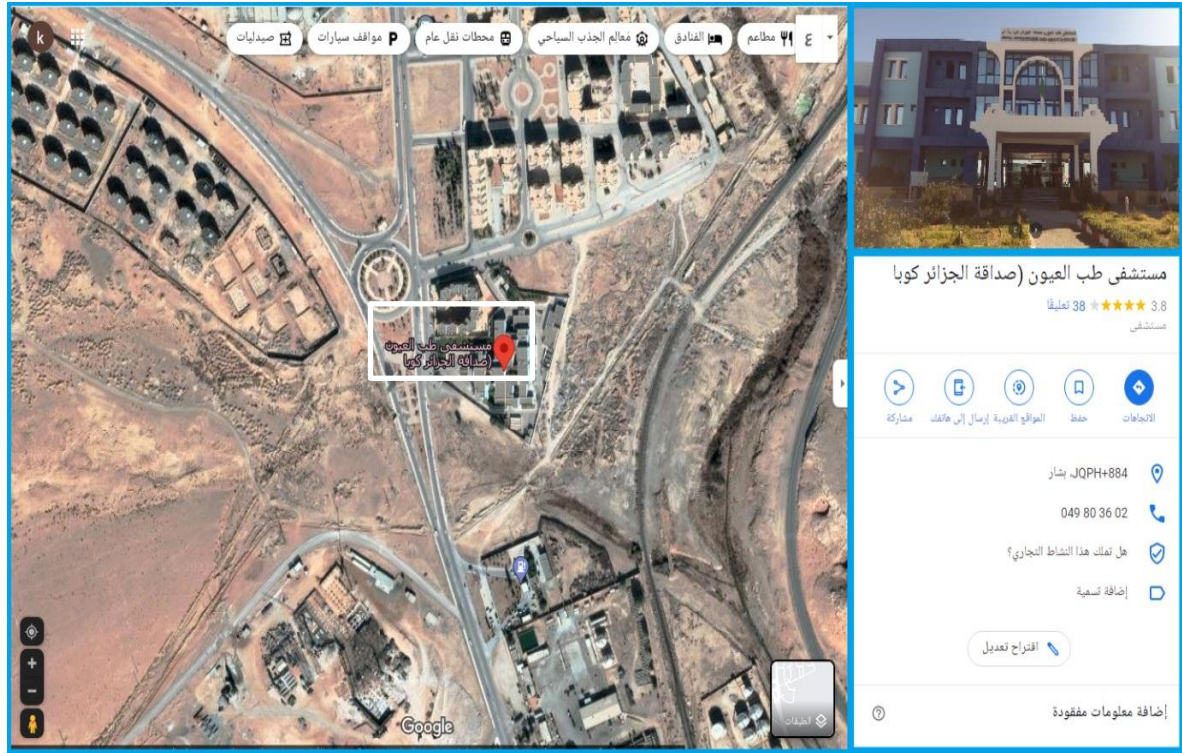
يتربع المستشفى على مساحة قدرها 8140 م<sup>2</sup>، ويتواجد المستشفى على الطريق المزدوج (الطريق الولائي الأحمر رقم: 06) بالمنطقة الشمالية بالمدينة بالقرب من (Centre Conversion Béchar).

يقع المستشفى على بعد (02) كلم من وسط المدينة في منطقة مزدهرة ويتوفر الخط الرابط بينهما على الحافلات وسيارات الأجرة، يمكن الوصول إليه عبر ثلاث طرق مختلفة.

يحتها من الشمال مكتب البريد بحي (770) مسكن والمسجد الكبير للمدينة، ومن الشرق مساحة بيضاء شاسعة، ومن الجنوب مفتشية الجنوب بالإضافة إلى مديرية الجهوية للحماية المدنية، أما غربا فيحده مدرسة أشبال الأمة ومباني أخرى أين توجد محلات تجارية ومرابد.

والشكل التالي يوضح ميدان الدراسة:

الشكل رقم (12): يوضح موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بشار.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (Google Maps).

<sup>1</sup> - الأمر رقم: 12-281 المؤرخ في : 19 شعبان عام 1433 هـ الموافق لـ 09 يوليو 2012 م، مرجع سابق، ص: 09-13.

<sup>2</sup> - وثائق وملفات من المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بشار .

**3.1- المورد البشري في المؤسسة:**

أما بخصوص المورد البشري يتم التعامل مع الإدارة من قبل الجزائريين (موظفين) أما بالنسبة الأطباء والمرضى من قبل الكوبيين موزعين على مختلف المصالح وستطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الملحق رقم (01)، في حين يقدر عدد عمال المؤسسة بـ (238) عامل وهي موزعة كالتالي:<sup>1</sup>

- عدد المستخدمين الجزائريين : 172.

- عدد المستخدمين الأجانب(الكوبيين) : 66.

خامسا : تقديم المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالوادي(EHO)\* في إطار الصداقة (الجزائرية-الكوبية):

**1- التعريف بالمؤسسة:**

تعتبر المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالوادي في إطار الصداقة (الجزائرية - الكوبية) رابع مؤسسة إستشفائية مختصة بطب العيون بشراكة كوبية - جزائرية، وهي مؤسسة عمومية إستشفائية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، انشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 13-404 المؤرخ في: 01 ديسمبر 2013،<sup>2</sup> يتم قائمة المؤسسات الإستشفائية لطب العيون الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم: 12-281 المؤرخ في: 19 شعبان عام 1433 الموافق لـ 09 يوليو 2012،<sup>3</sup> والمتضمن إنشاء المؤسسات الإستشفائية لطب العيون وتنظيمها وتسييرها، والتي تحتوي على مجموعة من المصالح الطبية والتقنية والإدارية، كما أنها تقدم خدمات صحية في مجال طب العيون وتمثل مهامها الرئيسية في العلاج وتشخيص أمراض العيون للمواطن.

**2- موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالوادي:**<sup>4</sup>

يتربع المستشفى على مساحة قدرها 27160 م<sup>2</sup>، وأقيمت بالمنطقة المسماة حي الناظور ببلدية الوادي بالقرب من مقر مديرية الجمارك.

يقع المستشفى على بعد (03) كلم متر من وسط المدينة في منطقة مزدهرة ويتوفر الخط الرابط بينهما على الحافلات وسيارات الأجرة، يمكن الوصول إليه عبر ثلاث طرق مختلفة .

<sup>1</sup> - وثائق وملفات من المؤسسة الإستشفائية لطب العيون ببيشار.

\* - (EHO): ETABLISSEMENT HOSPITALIER OPHTALMOLOGIE EL OUED.

<sup>2</sup> - الأمر رقم: 13-404 المؤرخ في: 01 ديسمبر 2013، المتعلق بإتمام قائمة المؤسسات الإستشفائية لطب العيون، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 63، الصادرة في: 12 صفر عام 1435 هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 2013 م، ص 15.

<sup>3</sup> - الأمر رقم: 12-281 المؤرخ في: 19 شعبان عام 1433 هـ الموافق لـ 09 يوليو 2012 م، مرجع سابق، ص ص: 09-13.

<sup>4</sup> - وثائق وملفات من المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالوادي .

يحتها من الشمال ثانوية عون علي، ومن الشرق طريق ثانوية أين توجد محلات تجارية ومراقدا، ومن الجنوب مديرية الحماية المدنية بالإضافة إلى مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة، أما غربا فيحده فرقة الدرك الوطني ومباني أخرى.

والشكل التالي يوضح ميدان الدراسة :

الشكل رقم (13): يوضح موقع المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالوادي.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (Google Maps).

### 3.1- المورد البشري في المؤسسة:

أما بخصوص المورد البشري يتم التعامل مع الإدارة من قبل الجزائريين (موظفين) أما بالنسبة الأطباء والمرضين من قبل الكوبين موزعين على مختلف المصالح وستتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الملحق رقم (01)، في حين يقدر عدد عمال المؤسسة بـ (241) عامل وهي موزعة كالتالي:<sup>1</sup>

- عدد المستخدمين الجزائريين : 161.
- عدد المستخدمين الأجانب(الكوبين) : 80.

<sup>1</sup> - وثائق وملفات من المؤسسة الإستشفائية لطب العيون بالوادي.

## المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

يعتبر الإطار المنهجي من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميتها في توجيه الباحث نحو الوصول لأهدافه وللتحقق من التساؤلات التي إنطلقت منها الدراسة، لأنه لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال منهج مناسب وتنظيم محكم لخطوات البحث العلمي، حيث يتضمن هذا المطلب تقديم مجتمع الدراسة والعينة وتحديد المتغيرات المراد قياسها وطريقة جمعها إضافة إلى تلخيص مختلف المعطيات المجمعة.

## الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة:

إن القيام بأي بحث علمي منظم لا بد من الإعتماد على منهج معين وإتباع منهجه للوصول إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة، إذ تعتبر خطوة تحديد منهج الدراسة من بين الخطوات الحساسة في البحث والتي تحكم على مصداقية نتائج البحث من خلالها، وذلك عبر تحديده ليس في منتصف البحث أو آخره بل في بدايته.

فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغاية تحقيق بحثه<sup>1</sup>، كما يعتبر المنهج الطريق الذي يختاره الباحث من أجل الوصول للمعلومات التي يبتغيها، وذلك إنطلاقاً من التعريف التالي: هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة<sup>2</sup>، كما يعرف على أنه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، وذلك إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون<sup>3</sup>، ويعرف أيضاً على أنه بنية متكاملة من العمليات الذهنية، تنظم التحليل ضمن منطوق معين في رؤية الأمور إستناداً إلى خلفية نظرية تمكن من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات والوقائع المدروسة.<sup>4</sup>

وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة، فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة وإكتساب الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث، وأيضاً البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها.<sup>5</sup>

وعلى هذا الأساس نرى أن أي علم يعتمد في بحوثه ودراساته على المنهج أو عدة مناهج توفر له المعلومات والبيانات التي يمكن إختبارها والبرهنة عليها، والعنصر المهم في هذه العملية هو إختيار المنهج المناسب للدراسة. وإذا ما عدنا إلى دراستنا فقد تم إستخدام المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة من خلال عرض مختلف المفاهيم، والمنهج التحليلي القائم على تحليل المعطيات وتفسير الظواهر والمتغيرات وتركيب العمليات المجتمعة و الفرضيات و تقويمها و تقديم نقد لدراسات سابقة وظواهر مشابهة ودراسة أبعادها وتقييمها .

1 - زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار هومة، 2002، ص: 117.

2 - عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط: 03، الكويت: وكالة المطبوعات، 1997 ص: 10.

3 - علي غربي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دس ن، الجزائر، 2006، ص: 74.

4 - عبد الغاني عمار، منهجية البحث في علم الاجتماع - الإشكاليات - التقنيات - المقاربات، بيروت-لبنان: دار الطليعة، 2007، ص: 102 .

5 - محمد شفيق، البحث العلمي: خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص: 108.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها<sup>1</sup>، كما يعرف أيضا بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>2</sup>

كما يعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا فيعبر عنها تعبيرًا كميًا وكميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفا رقميا يوضح حجم ومقدار هذه الظاهرة ويوضح درجة إرتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى<sup>3</sup>، ولا يقتصر الأسلوب الوصفي على وصف الظاهرة فقط، بل إنه يساهم في الوصول إلى إستنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره.<sup>4</sup>

ويستخدم المنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه وتحليل الأشكال والجداول الواردة في الدراسة خاصة المتعلقة ببيانات الدراسة التطبيقية، وهو منهج يتبعه الباحث في تحليل القرائن والأدلة والتوفيق بينهما للوصول إلى نتيجة وهو المنهج المتبع في الدراسة التطبيقية،<sup>5</sup> ويعرف المنهج التحليلي بأنه مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لتحليل الظاهرة أو الموضوع اعتمادًا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج.<sup>6</sup>

كما يستهدف المنهج التحليلي الكشف عن الحقيقة، إذ يعرف أيضا بأنه الطريقة التي يتم بها تجزئة موضوع ما إلى أبسط عناصره بغية التمعن في دراسته والتعمق في معرفته.<sup>7</sup>

### الفرع الثاني: مصادر المعلومات:

لقد إعتدنا على مصدرين في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة:

#### 1- المصادر الأولية:

تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم إستبانة كأداة رئيسية للدراسة ومن ثم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال إستخدام برنامج جدول البيانات (Excel Microsoft.16) إضافة إلى برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS.25) وبرنامج التحليل الإحصائي نمذجة المعادلة الهيكلية البناءة (Smart-PLS.3.5).

<sup>1</sup> - صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض-السعودية: دار الزهراء، 2010، ص: 175.

<sup>2</sup> - سلاطية بلقاسم، الجيلاني حسان، منهجية العلوم الإجتماعية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص: 168.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص: 138.

<sup>4</sup> - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1984، ص: 188.

<sup>5</sup> - محمد فضل المولى عبد الوهاب، المرشد العلمي في كتابة البحث العلمي طرق ونماذج، السودان، 2021، ص: 12.

<sup>6</sup> - الرشيد بشير صالح، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث، 2001، ص: 59.

<sup>7</sup> - صالح طليس، المنهجية في دراسة القانون، لبنان: منشورات زين الحقوقية، 2010، ص: 37-38.

## 2- المصادر الثانوية:

تمت معالجة الجانب النظري للدراسة من خلال الإعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ومقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، مع البحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

## الفرع الثالث: متغيرات الدراسة:

**1- المتغير المستقل :** وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.<sup>1</sup> ويتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في:

- العدالة التنظيمية : ويتضمن المكونات الفرعية التالية:

- العدالة التوزيعية: وتمثل متغير فرعي للعدالة التنظيمية بوصفه أحد أبعادها.

- العدالة الإجرائية: وتمثل متغير فرعي ثاني للعدالة التنظيمية بوصفه أحد أبعادها أيضا.

- العدالة التفاعلية (التعاملات): وتمثل متغير فرعي للعدالة التنظيمية بوصفه بُعدا ثالثا لها.

**2- المتغير التابع:** وهي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الإستجابة هي المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة للتجربة.<sup>2</sup> ويتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في:

- سلوك المواطنة التنظيمية : ويتضمن المكونات الفرعية التالية:

- الإيثار: ويتم التعامل معه كمتغير فرعي لسلوك المواطنة، وبوصفه أحد أبعادها.

- الكياسة: ويتم التعامل معه أيضا كمتغير فرعي لسلوك المواطنة، وبوصفه البُعد الثاني لها.

- السلوك الحضاري: ويتم التعامل معه كمتغير فرعي لسلوك المواطنة، وبوصفه البُعد الثالث لها.

- الروح الرياضية: ويتم التعامل معه كمتغير فرعي لسلوك المواطنة، وبوصفه البُعد الرابع لها.

- وعي الضمير: ويتم التعامل معه كمتغير فرعي لسلوك المواطنة، وبوصفه البُعد الخامس لها.

## الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

## 1- مجتمع الدراسة:

تعرف الباحثة (Grawitz Madeleine) المجتمع على أنه : مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات.<sup>3</sup>

حيث يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموع الموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة (الكويبية-الجزائرية) في كل من ولاية (الوادي، ورقلة، الجلفة، بشار) والذي يتكون من (1062) موظف

<sup>1</sup> - إبراهيم مروان عبد الحميد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان- الأردن: مؤسسة الوراق، 2000، ص: 140 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 141 .

<sup>3</sup> - مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، 2004، ص: 298 .

وموظفة وقد شمل الإحصاء الموظفون المثبتون بعقد دائم، موزعين على مختلف مصالح المستشفى، وذلك حسب بيانات مصالح المستخدمين للمؤسسات الإستشفائية لطب العيون خلال ديسمبر 2020. وقد تم إختيار المستشفيات محل الدراسة نظرا لأهمية المؤسسات بالنسبة للقطاع الصحي المحلي الجهوي والوطني، حيث لم يتم إجراء دراسة من هذا النوع من قبل على مستوى المستشفيات الأربعة، وبالإضافة لتوفر معلومات على المؤسسات الإستشفائية لطب العيون، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

الجدول رقم (04) : يوضح مجتمع الدراسة.

| الرقم   | اسم المؤسسة                                    | عدد الموظفين | النسبة |
|---------|--|--------------|--------|
| 01      | المؤسسة الاستشفائية لطب العيون لولاية الجلفة . | 350          | 32.95% |
| 02      | المؤسسة الاستشفائية لطب العيون لولاية الوادي.  | 241          | 22.69% |
| 03      | المؤسسة الاستشفائية لطب العيون لولاية بشار.    | 238          | 22.42% |
| 04      | المؤسسة الاستشفائية لطب العيون لولاية ورقلة.   | 233          | 21.94% |
| المجموع |  | 1062         | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الموظفين في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الجلفة يقدر بـ (350) فردا بنسبة (32.95 %) من مجتمع الدراسة، في حين تمثل عدد الموظفين للمؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الوادي بـ (241) فردا بنسبة (22.69 %) من مجتمع الدراسة، أما بالنسبة للموظفين في المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية بشار بلغ (238) فردا بنسبة (22.42 %) من مجتمع الدراسة، كما أن عدد الموظفين بالمؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية ورقلة بلغ (233) فردا بنسبة (21.94 %) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة ككل (1062) موظف وموظفة بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون.

#### 1- عينة الدراسة:

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات ليتمكن الباحث من إتخاذ قرار حكم مناسب حيالها، وإن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع من خلال أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة والتي تعد إحدى دعائم الأساسية للبحث العلمي، حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع إقتصاد ملموس في الموارد البشرية والإقتصادية، وفي الوقت دون أن يؤدي إلى ذلك الإبتعاد عن الواقع المراد معرفته.<sup>1</sup>

إذ يعتبر إختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للدراسة، ولا شك أن الباحث يبدأ بالتفكير في عينة الدراسة منذ البدء في تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، لأن طبيعة الدراسة هي التي تتحكم في نوع العينة

<sup>1</sup> - سلاطينة بلقاسم، الجيلالي حسان، مرجع سابق، ص: 118.

والأدوات المناسبة للقيام بالدراسة.

تعرف العينة بأنها: عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>1</sup> وتعرف أيضا أنها : مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية.<sup>2</sup>

هناك العديد من الصيغ التي تحدد عينة الدراسة وكلها تعطي نفس النتيجة تقريبا، ولتحديد حجم عينة الدراسة الحالية قام الباحث بالإعتماد على صيغة (Steven. K Thompson) المتمثلة في العلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$n = \frac{N \times P (1 - P)}{[ [N - 1 \times (d^2 \div Z^2) ] + P (1 - P)]}$$

حيث تمثل :

- (N): تمثل حجم مجتمع الدراسة .
- (Z): تمثل حدود الخطأ المعياري وهي = 1.96 عند درجة ثقة 95 % .
- (P): تمثل نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي = 50 % .
- (d): تمثل خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي = 0.05 .

$$\text{حجم العينة} = \frac{(0.5 - 1) 0.5 \times 1062}{(0.5 - 1) 0.5 + (1.96^2 \div 0.05^2) \times 1 - 1062} = 282 \text{ مفردة}$$

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال صيغة (Steven. K Thompson) أن حجم العينة المناسب يقدر بـ (282) مفردة على الأقل، وتجدد الإشارة هنا أنه كلما زاد حجم العينة عما توصلت إليه المعادلة كلما كان أفضل.

ونظرا لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة بسبب إنشغالات وإلتزامات الموظفين سواء الإداريين، المرضى، الأطباء بالمؤسسات الإستشفائية، إضافة إلى الوضع الوبائي الذي تعيشه الجزائر كباقي دول العالم لفيروس كورونا (covid-19)، تم إختيار عينة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية مشكلة من (492) موظف وموظفة بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة (الكوبية- الجزائرية).

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بوقوق، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة-الجزائر: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، ص : 266.

<sup>2</sup> - زرواني رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، عين مليلة- الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص: 258 .

<sup>3</sup> - Steven K. Thompson, **Sampling**, Third Edition, Publisher: Wiley, 2012, PP: 59-60.

### المبحث الثاني : الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تؤدي الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية دورا مهما في أهمية المعلومات ومصداقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للدراسة قيمة علمية، ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته، وكذا الوصول إلى نتائج في نهاية البحث، هذا مااستطرق إليه في النقاط التالية.

#### المطلب الأول : أدوات جمع البيانات الدراسة.

تعد أدوات البحث وسائل إنتاج تضمن توفير المعطيات الضرورية التي تخضع للمساءلة العلمية لإنتاج المعرفة، فهي توفر للباحث القدرة على جمع المعطيات كالبيانات والمعلومات الكمية والكيفية من المصدر محل الدراسة، حيث يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لإكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية، في حين أن طبيعة البحث تفرض على الباحث إنتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك فهذه الآخيرة عبارة عن الوسيلة التي يجمع الباحث المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث من خلال إختبار فرضيات البحث.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة:

يعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراسته، فالأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات تتعدد وتختلف فيما بينها، ويتوقف إختيار الباحث للأداة المناسبة على عدة عوامل، فبعض أدوات البحث قد تصلح في بعض المواقف أو الأبحاث عنها في غيرها، أما فيما يتعلق بأدوات البحث المناسبة لمنهجنا وموضوع هذه الدراسة فقط إعتمدنا على إستمارة الإستبانة كأداة رئيسية، والملاحظة أحيانا كأداة مساعدة، والسجلات والوثائق.

#### أولا: السجلات والوثائق:

تعتبر أداة من أدوات جمع البيانات، حيث تمثل الوثائق الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، كما تمثل مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق، فيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما، ويرجع الباحث إليها قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الإستمارة أو الملاحظة.<sup>2</sup>

ففي الثلاثي الأول من سنة 2021 تحصلنا من مصلحة المستخدمين للموظفين على أغلب الوثائق الحديثة التي تخص المؤسسات الإستشفائية لطب العيون، من حيث الهيكل الإداري وخريطة المناصب وتعداد الموظفين، إلى جانب القانون الأساسي، كما إستعملنا الوثائق والمصادر المختلفة المطبوعة وغير المطبوعة والإلكترونية التي تضم المعلومات، البيانات، النصوص والقواعد القانونية التي تنظم عمل مختلف المصالح بالإدارة.

<sup>1</sup> - حسين عبد الباسط، قواعد البحث الاجتماعي، د ط، القاهرة-مصر: دار المعارف، 1990، ص: 326.

<sup>2</sup> - محمد زياد حمدان، البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، د ط، عمان: دار التربية الحديثة، 2001، ص: 52.

## ثانيا: الملاحظة:

تعد الملاحظة بأشكالها المختلفة بالنسبة للباحث أداة ضرورية التي من خلالها يقوم الباحث بعملية صيد موضوع الدراسة ضمن المجال الذي يخوض فيه، وتؤهله الملاحظة المستمرة على التشبث بالموضوع، من حيث تستفزه للدخول في عملية المساءلة كالمكاشفة لتتبع مسار بناء الموضوع علميا ومنه إستشعار الإشكالية. إذ تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستخدمها الباحثون الإجتماعيون في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الإجتماعي<sup>1</sup>، كما أنها تمثل المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.<sup>2</sup>

تم إستخدام الملاحظة في هذه الدراسة من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسات الإستشفائية لطب العيون، حيث كانت أول زيارة في الثلاثي الأخير من سنة 2019، وذلك بغية تقديم طلب إجراء تريض وإبداء الموافقة عليه، تليها بعدها زيارات متكررة كلما سمحت الفرصة لذلك، فأثناء تحول في إدارات ومصالح المؤسسات الإستشفائية تم تسجيل العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات الموظفين، ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للأقسام والمكاتب، وعلاقات الموظفين مع رؤسائهم، ومعرفة مدى ملائمة بيئة العمل، كل هذا ساهم في صدق إجابات الأفراد، كذلك ساهم بشكل كبير إكتشاف بعض الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وعموما ساعدتنا الملاحظة في هذه الدراسة في:

- التعرف على مختلف الأقسام والمصالح.
- التعرف على طبيعة عمل موظفي المؤسسات الإستشفائية، والظروف التي يعملون بها.
- تحديد بعض المؤشرات المتعلقة بمتغيري الدراسة وإستنتاج بعض الأسئلة التي تم طرحها في إستمارة الإستبانة.

## ثالثا: إستمارة الإستبانة:

إعتمدنا في الدراسة الميدانية على إستمارة الإستبانة كأداة رئيسية والتي تتيح لنا الحصول على البيانات اللازمة لإختبار فرضيات الدراسة إضافة إلى التعرف على وجود ممارسات خاصة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين سواء كانت عن قصد أو بدون قصد.

وتعرف إستمارة الإستبانة بأنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف معين، ويتم تطبيق الإستبانة عن طريق تسليمها في شكل ورقي أو إرسالها إلى المستجوبين عن طريق البريد الإلكتروني.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط:2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص: 131.

<sup>2</sup> - الشريف محمد عبد الله، مناهج البحث العلمي، د ط، الإسكندرية-مصر: مكتبة الإشعاع، 1996، ص: 118.

<sup>3</sup> - زرواتي رشيد، مرجع سابق، ص : 123.

كما تعرف إستمارة بأنها : مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل لأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع وتؤكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق، والأسلوب المثالي في الإستبانة هو أن يحملها الباحث بنفسه إلى الأشخاص ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها : عبارة عن عدد من الأسئلة المحددة يعرض على عينة من الأفراد ويطلب إليهم الإجابة عنها كتابة، فلا يتطلب الأمر شرحا شفويا مباشرا أو تفسيرا من الباحث وتكتب الأسئلة أو تطبع على ما يسمى إستمارة الإستبانة.<sup>2</sup>

ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الإستبانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وبتوجيه من المشرف قام الباحث بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم هذه الدراسة، وقد تطلب في النهاية وضع الإستبانتين، الأولى باللغة العربية موجهة إلى الموظفين الجزائريين والثانية باللغة الإسبانية موجهة إلى الموظفين الكوبين.

### 1- تصميم إستمارة الإستبانة:

تم تصميم إستمارة الإستبانة بالإعتماد على الجانب النظري في الدراسة إضافة إلى الإستعانة بالدراسات السابقة وقد تم إعداد إستمارة الإستبانة وفحصها كالتالي:

- تجميع البيانات والمعلومات من المراجع والبحوث والدراسات السابقة.
  - تصميم إستمارة إستبانة مبدئية مكونة من مجموعة أسئلة تم عرضها على الأستاذ المشرف.
  - تم إدخال بعض الإضافات والتعديلات على إستمارة الإستبانة المبدئية بناء على توجيهات الأستاذ المشرف.
  - عرض إستمارة الإستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث تمثل عددهم (13) أستاذ محكم (الأستاذ بوبكر منصور، الأستاذ نعرورة بوبكر، الأستاذ يحضية محمد سملاي، الأستاذ رمي رياض، الأستاذ فارس سعادي، الأستاذ حسام الدين غضبان، الأستاذ عبد الملك عبدالله محمد العولقي، الأستاذ طجم خالد، الأستاذ تاويرت نور الدين، الأستاذ مناصرية رشيد، الأستاذ وقادي صالح، الأستاذ سواكر براهيم، الأستاذ صلاح ياسين) الذين قاموا بدورهم بالتوجيه والإرشاد بشأن فقرات الإستبانة فيما إذا كان صالحا أو غير صالح، ومدى إنتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، والتعديل المناسب لما يلزم لتحقيق هدف الدراسة الحالية.
  - إخراج إستمارة الإستبانة في شكله النهائي.
  - توزيع إستمارة الإستبانة على عينة الدراسة بغرض جمع البيانات اللازمة.
- وقد اشتملت الإستبانة على المحاور التالية:

<sup>1</sup> - عمار بوحوش، محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص: 56-57.

<sup>2</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان: مؤسسة إوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص: 165.

## الجدول رقم (05) : يوضح محاور الإستبانة.

| صفحة الاستبيان | المصادر المعتمدة   | الفقرات | المحور  |   |
|----------------|--|---------|---|---|
| 01             | -  | -       | معلومات عامة  | معلومات عامة                                    |
| 02             | -  | -       | الجنس- العمر- المستوى التعليمي<br>الخبرة المهنية داخل وخارج المؤسسة<br>الوظيفة - مؤسسة الإنتماء | البيانات الديمغرافية                            |
| 03             | (Greenberg.1987)<br>(Moorman Robert.1991)<br>(Greenberg & Baron.2004)<br>(عامر علي حسين العطوي.2007)<br>(أميمة حلمي مصطفى.2012)  | 05-01   | أسئلة بعد عدالة التوزيع   | المتغير المستقل<br>العدالة التنظيمية            |
|                |  | 10-06   | أسئلة بعد عدالة الاجراءات   |   |
|                |  | 15-11   | أسئلة بعد عدالة التعاملات   |   |
| 04             | (Bateman & Organ, 1983)<br>(Organ. 1988)<br>(Williams & Anderson 1991)<br>(عبد الفتاح المغربي.2007)<br>(بندر كريم أبو تايه.2012) | 04-01   | أسئلة بعد الإيثار   | المتغير التابع<br>سلوكيات المواطنة<br>التنظيمية |
|                |  | 08-05   | أسئلة بعد الكياسة   |   |
|                |  | 12-09   | أسئلة بعد الروح الرياضية  |   |
|                |  | 16-13   | أسئلة بعد السلوك الحضاري  |   |
|                |  | 20-17   | أسئلة بعد وعي الضمير  |   |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة.

## 2- تقديم إستمارة الإستبانة

تم تقديم الإستبانة إلى المستجوبين بلغتين العربية والإسبانية بشكل مدروس، حيث راعينا في تقديمه دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات وبساطتها وأن تؤدي الغرض المطلوب مع الإبتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الصعبة ليتمكن المستجوبين من فهم ما فيه والإجابة دون تعقيد على فقراته وقد تم تقديم الإستبانة وفق التسلسل التالي:

- الجزء الأول: و هو عبارة عن مقدمة حيث تم التعريف فيها بالدراسة والغرض منها كما تم تحفيز المستجوبين على التعاون من خلال الإجابة على أسئلة الإستبانة مع التوضيح بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي لا أكثر.

- الجزء الثاني: يضم الخصائص الديمغرافية للعينة المستجوبة كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية داخل وخارج المؤسسة، الوظيفة ومؤسسة الانتماء.

- الجزء الثالث: يتضمن مجموعة من الأسئلة عددها (15) متعلقة بالعدالة التنظيمية من أجل التعرف على مدى إدراك أو إحساس الموظفين للعدالة الممارسة من إدارة مؤسسات محل الدراسة، حيث يقابل كل سؤال خمسة خيارات تمثل مقياس ليكارت الخماسي.

- الجزء الرابع: يحتوي على مجموعة من الأسئلة عددها (20) متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية من أجل التعرف على مدى ممارستها بشكل مستمر من طرف الموظفين سواء كانت بصورة عفوية أو بقصد، حيث يقابل كل سؤال خمسة خيارات تمثل مقياس ليكارت الخماسي.

## 3- قياس أداة الدراسة (الإستبانة)

**1.3- القياس:** يعرف القياس بأنه عملية تقدير كمي للخصائص المكونة للأشياء والأفراد أو المواقف أو الأحداث أو السلع طبقاً لقواعد معينة، حيث تعطي قيماً رقمية لهذه الخصائص حتى يمكن فهم وإدراك الموضوع محل القياس.<sup>1</sup>

وبالنسبة لدراستنا هذه فقد إعتدنا على مقياس ليكارت الذي يعتبر أحد أهم مقاييس الإتجاهات من العمليات الواقعية والإدراكية والمعرفية والعاطفية التي تعبر عن رأي المستقصى منه نحو عنصر معين، إذ يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث\* (Rensis Likert) وهو مقياس نفسي يستخدم عموماً في الإستبانات، ويعتبر المقياس الأكثر شيوعاً في الإستخدام خاصة في البحوث المسحية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على العبارات التي يتضمنها الإستبانة.<sup>2</sup>

وقد تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي أي المكون من خمس درجات (من 01 إلى 05) لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الإستبانة، وذلك لقياس إجابات المستجوبين حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي.

| الإستجابة | مطلقاً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
|-----------|--------|--------|---------|--------|--------|
| الدرجة    | 1      | 2      | 3       | 4      | 5      |

المصدر: من إعداد الطالب.

**2.3- المدى:** بالرغم من سهولة وبساطة حساب المدى إلا أنه يعتبر من مقاييس التشتت غير الدقيقة كونه يعتمد على القيم المتطرفة فقط ويهمل بقية القيم بينهما، وهو يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية.<sup>3</sup>

ولمعرفة وتحديد المتوسط الحسابي للعينة والذي يعتبر أحد المؤشرات الإحصائية، يجب أولاً وضع الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس، حيث تم وضع تبويب بالأرقام لكل احتمال أو إجابة من العناصر الموجودة لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً بإستخدام المقياس الترتيبي، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح مجال متوسط الحسابي المرجح لكل إتجاه (مقياس ليكارت).

| الاتجاه العام               | ضعيف جداً   | ضعيف         | متوسط        | مرتفع        | مرتفع جداً |
|-----------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| مجال المتوسط الحسابي المرجح | 01 إلى 1.79 | 1.8 إلى 2.59 | 2.6 إلى 3.39 | 3.4 إلى 4.19 | 4.2 إلى 05 |

المصدر: من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، الإسكندرية - مصر: دار الجامعة الجديدة، 2002، ص: 225.

\* - (Rensis Likert): باحث نفسي، وعالم إحصائي، واجتماعي من الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>2</sup> - إيداد عبد الفتاح النور، أساليب التحليل الكمي (مدخل لدراسة التسويق الحديث)، الطبعة الأولى، عمان-الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص: 51.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق، 2007، ص: 155.

من خلال الجدول أعلاه تم تحديد الفئات الخاصة بمجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى على النحو التالي:<sup>1</sup>

$$\text{طول المدى} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

بعد حساب طول المدى، نقوم بإضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01)، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئة وبالتالي يصبح طول الفئات كما يلي: من (01 إلى 1.79) مطلقاً، من (1.8 إلى 2.59) نادراً، من (2.6 إلى 3.39) أحياناً، من (3.4 إلى 4.19) غالباً، من (4.2 إلى 5) دائماً.

#### 4.3- الصدق الظاهري لمحاور الإستبانة:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه،<sup>2</sup> هو صدق أداة الإستبانة بمعنى أنه شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.<sup>3</sup>

حيث تسعى هذه الخطوة إلى التأكد من صلاحية الأداة للتطبيق وتحقيق أهدافها في جميع البيانات المطلوبة، أي صلاحية الإستبانة في تحقيق الهدف الذي صممت من أجله وتتعد أنواع الصدق لإختبار صدق الأداة، أما النوع الذي يعتمد في هذه الدراسة فهو الصدق الظاهري حيث تم عرض الإستبانة على عدد من الأساتذة المحكمين كما هو موضح في الملحق رقم (05)، وقد إعتدنا للتأكد من صدق الإستبانة على:

#### 1.4.3- صدق الظاهري (صدق المحكمين):

يعني الصدق الظاهري أن الإختبار صادق في صورته الظاهرة، بمعنى آخر ليس صادقاً علمياً وإحصائياً ويدل المظهر العام لعباراته على أنه مناسب للمختبرين، وذلك بوضوح تعليماته وعباراته ومستوى الصعوبة في الإختبار.<sup>4</sup>

أي أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة<sup>5</sup>، ولقد تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (13) كلهم أكاديميون وقد تم الإسترشاد بأرائهم في مدى ملائمة عبارات الإستبانة للهدف منها، وكذا التأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الإستجابة لآراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض العبارات، وإعادة صياغة بعضها الآخر، لتظهر الإستبانة

<sup>1</sup> - شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام برنامج (SPSS)، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص: 42.

<sup>2</sup> - المرجحوي زياد، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط:02، فلسطين: مطبعة ابناء الجراح، 2010، ص: 105.

<sup>3</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، الأردن: دار وائل، 2002، ص: 179.

<sup>4</sup> - فرحات ليلى السيد، القياس والاختبار في التربية الرياضية، ط:09، عمان: مركز الكتاب للنشر، 2001، ص: 122.

<sup>5</sup> - المرجحوي زياد، مرجع سابق، ص:107.

بشكلها النهائي كما هي موضحة في الملحق رقم (02) والملحق رقم (03) .

### 5.3- توزيع الإستبانة:

تم توزيع إستمارات الإستبانة على عينة الدراسة بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة (الكويبة - الجزائرية)، وذلك في الفترة الممتدة من 05 جانفي 2022 إلى غاية 19 مارس 2022، والجدول التالي يوضح توزيع إستمارات الإستبانة:

الجدول رقم (08) : يوضح الإحصائيات المتعلقة بإستمارات الإستبانة.

| النسبة المئوية | التكرار    | البيان                            |
|----------------|------------|-----------------------------------|
| % 100          | 500        | الإستمارات الموزعة                |
| % 99.2         | 496        | الإستمارات المسترجعة              |
| % 0.20         | 01         | الإستمارات الفارغة                |
| % 0.60         | 03         | الإستمارات الملغاة                |
| <b>% 99.19</b> | <b>492</b> | <b>الإستمارات الصالحة للدراسة</b> |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسة.

من خلال الجدول رقم (08) تبين أن عدد الإستمارات الموزعة على عمال مؤسسات محل الدراسة بلغ (500) إستمارة، حيث تم إسترجاع (496) إستمارة، من بينها (01) إستمارة فارغة، (03) إستمارة ملغاة، و (492) إستمارة صالحة للدراسة وهي حجم العينة المدروسة، والتي تمثل نسبة (99.19 %) من الإستمارات الموزعة.

### 6.3- خصائص عينة الدراسة.

تم إستخلاص خصائص العينة من الجزء الأول في إستبانة الدراسة والمتمثلة في الجنس، الجنسية، العمر، نوع الوظيفة، إنتماء للمؤسسة، ولقد وقع إختيار على هذه الخصائص نظراً لإرتباطها بشكل ما مع متغيرات الدراسة فالجنس والجنسية مثلا قد يكونا أحدا مؤشرات العدالة من خلال عدالة التواجد بين الجنسين في العمل، وبالنسبة للعمر أيضاً فهو مؤشر آخر لطبيعة العينة المدروسة من خلال مدى توافر الأجيال المختلفة داخل التنظيم، أما الوظيفة فهي ذات جانب تنظيمي يمكن من خلالها الإستدلال على طبيعة عمل الأفراد ومستوى منصبهم في المنظمة، وبصفة عامة يمكن الإستعانة بها في تفسير النتائج، وكذا معرفتنا لطبيعة المستجوبين.

ومن أجل التعرف على خصائص عينة الدراسة، تم تفرغ الإستبانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج الجداول (Excel) ومن ثم ترميزها ونقلها إلى برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS) من أجل الحصول على النتائج المتحصل عليها ومناقشتها، نشرع في عرض النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة والتي إشمئت على (492) فردا في المؤسسات محل الدراسة.

## 1.6.3- توزيع العينة حسب متغير الجنس:

يظهر الجدول رقم (09) والدائرة البيانية أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة

الدراسة حسب المتغير الجنس:

الجدول رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

| النسبة  | التكرار | الفئة   | المتغير | الرقم |
|---------|---------|---------|---------|-------|
| % 63.82 | 314     | ذكر     | الجنس   | 01    |
| % 36.18 | 178     | أنثى    |         |       |
| % 100   | 492     | المجموع |         |       |

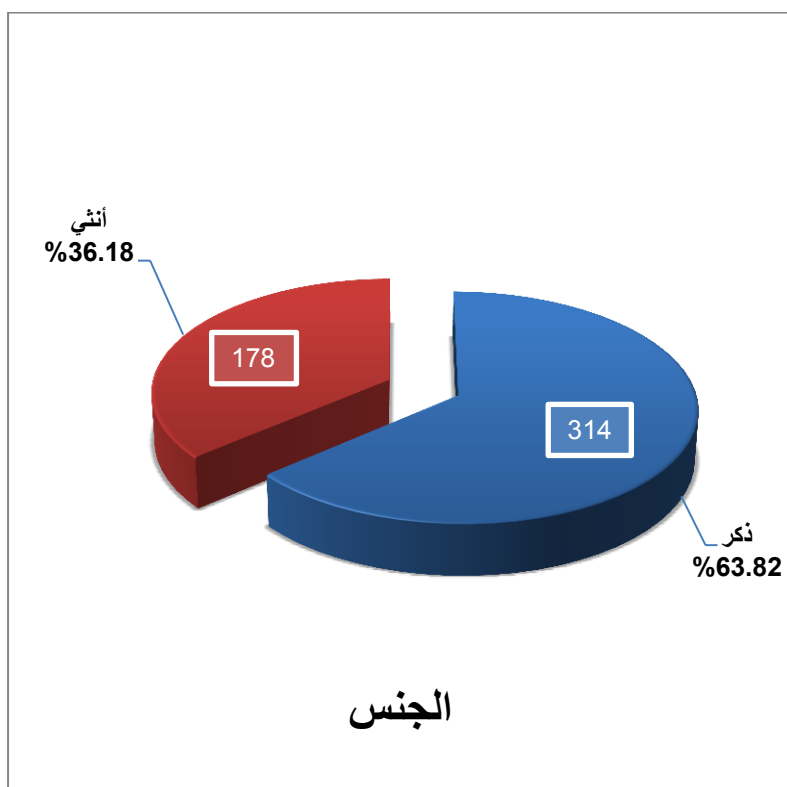
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS.25).

يوضح الجدول أعلاه عدد المستجوبين من الذكور بلغ (314) فرداً، أي بنسبة (63.82 %) وهي أعلى

من عدد الإناث التي بلغت (178) فرداً، أي بنسبة (36.18 %)، من المجموع الكلي المقدر بـ (492) فرداً.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (14) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (Excel.16).

## 2.6.3- توزيع العينة حسب متغير الجنسية :

يظهر الجدول رقم (10) والدائرة البيانية أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المتغير الجنسية:

الجدول رقم (10) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنسية.

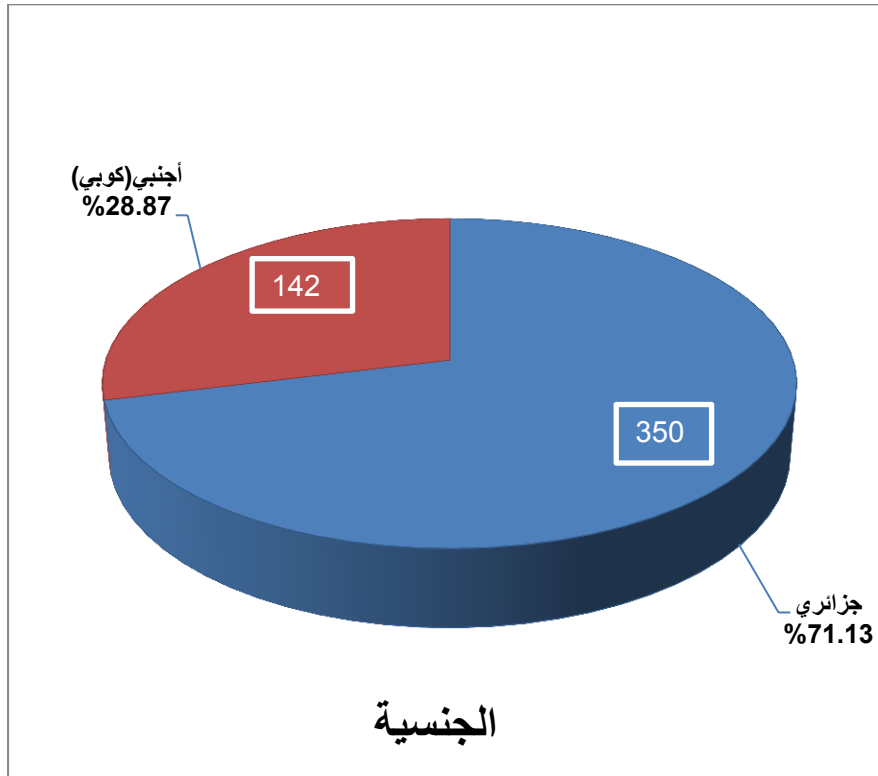
| النسبة  | التكرار | الفئة        | المتغير | الرقم |
|---------|---------|--------------|---------|-------|
| 71.13 % | 350     | جزائري       | الجنسية | 02    |
| 28.87 % | 142     | أجنبي (كوبي) |         |       |
| 100 %   | 492     | المجموع      |         |       |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

يوضح الجدول أعلاه عدد المستجوبين من الجزائريين بلغ (350) فرداً، أي بنسبة (71.13 %) وهي أعلى من عدد الأجانب (الكوبيين) التي بلغت (142) فرداً، أي بنسبة (14.2 %)، من المجموع الكلي المقدر بـ (492) فرداً.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنسية:

الشكل رقم (15) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنسية.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (Excel.16).

### 3.6.3- توزيع العينة حسب متغير العمر :

يظهر الجدول رقم (11) والشكل البياني أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة

الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (11) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

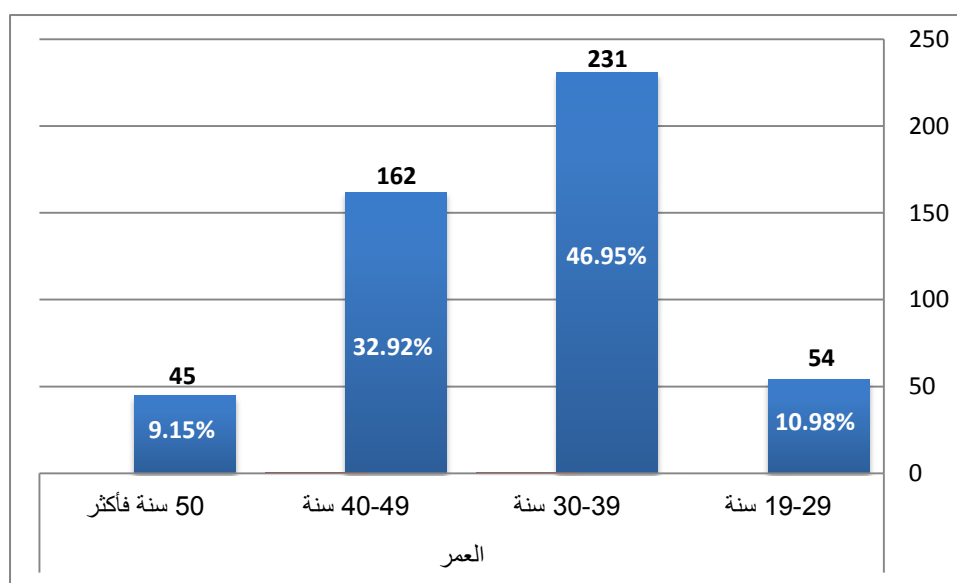
| النسبة  | التكرار | الفئة        | المتغير | الرقم |
|---------|---------|--------------|---------|-------|
| 10.98 % | 54      | 19-29 سنة    | العمر   | 3     |
| 46.95 % | 231     | 30-39 سنة    |         |       |
| 32.92 % | 162     | 40-49 سنة    |         |       |
| 9.15 %  | 45      | 50 سنة فأكثر |         |       |
| 100 %   | 492     | المجموع      |         |       |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS.25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الأفراد المستجوبين تراوحت أعمارهم في الفئة ما بين (39-30 سنة) والذين بلغ عددهم (231) فرداً، أي بنسبة (46.95 %)، تليها الفئة ما بين (40-49 سنة) بـ (162) فرداً، وبنسبة (32.92 %)، بعدها الفئة (19-29 سنة) في مرتبة الثالثة بـ (54) فرداً، أي بالنسبة (10.98 %)، بينما الفئة (50 سنة فما أكثر) بلغت (45) فرداً، وبنسبة (9.15 %)، كل هذا من المجموع الكلي المقدر بـ (492) فرداً.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الشكل رقم (16) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (Excel.16).

### 3.6.3- توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي

يظهر الجدول رقم (12) والشكل البياني أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة

الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي :

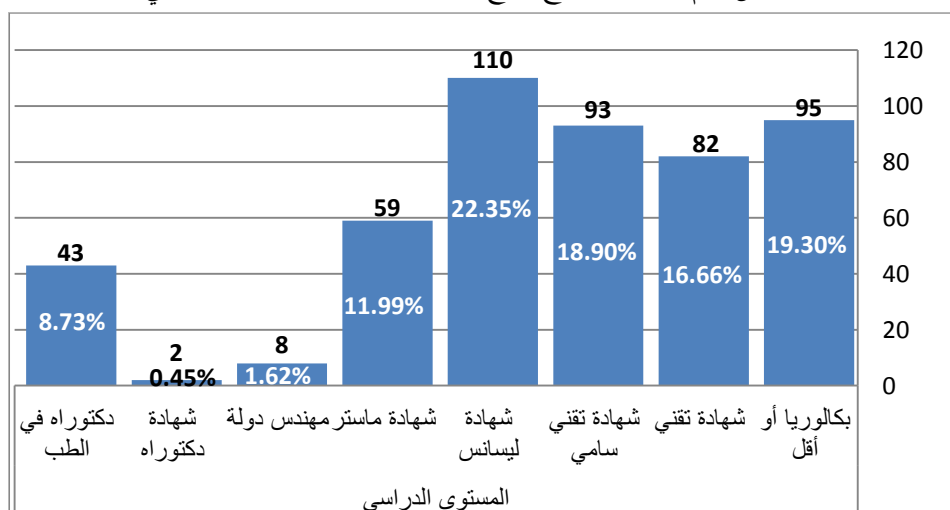
الجدول رقم (12) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي .

| الرقم | المتغير         | الفئة           | التكرار | النسبة  |
|-------|-----------------|-----------------|---------|---------|
| 4     | المستوى الدراسي | بكالوريا أو أقل | 95      | 19.30 % |
|       |                 | شهادة تقني      | 82      | 16.66 % |
|       |                 | شهادة تقني سامي | 93      | 18.90 % |
|       |                 | شهادة ليسانس    | 110     | 22.35 % |
|       |                 | شهادة ماستر     | 59      | 11.99 % |
|       |                 | مهندس دولة      | 08      | 1.62 %  |
|       |                 | شهادة دكتوراه   | 02      | 0.45 %  |
|       |                 | دكتوراه في الطب | 43      | 8.73 %  |
|       |                 | المجموع         | 492     | 100 %   |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS.25).

يتضح من خلال الجدول المتعلق بالمستوى الدراسي أن اغلب أفراد العينة هم من فئة (شهادة ليسانس) والبالغ عددهم (110) فرداً، أي بنسبة (22.35 %)، تليها فئة (بكالوريا أو أقل) بـ (95) فرداً، وبنسبة (19.30 %)، وفي فيما كانت فئة (شهادة تقني سامي) بـ (93) فرداً، وبنسبة (18.90 %)، تليها فئة (شهادة تقني) بـ (82) فرداً، أي بنسبة (16.66 %)، وجاءت فئة (شهادة ماستر) بـ (59) فرداً، أي بنسبة (11.99 %)، ثم فئة (دكتوراه في الطب) بـ (43) فرداً، بنسبة (8.73 %)، يليها فئة (مهندس دولة) بـ (08) أفراد، وبنسبة (1.62 %)، أما المستوي الأقل تمثل في فئة (دكتوراه) بـ (02) أفراد، وبنسبة (0.45 %)، من المجموع الكلي (492) فرداً. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

شكل رقم (17) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (Excel.16).

## 4.6.3- توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

يظهر الجدولين رقم (14-13) والشكل البياني أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية داخل وخارج المؤسسة:

الجدول رقم (13) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية داخل المؤسسة.

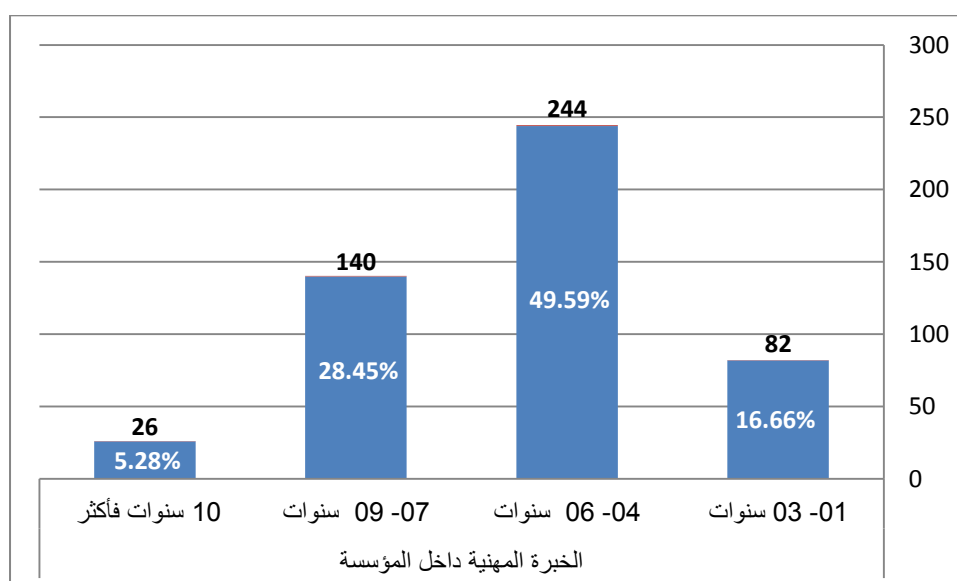
| النسبة  | التكرار | الفئة          | المتغير                     | الرقم |
|---------|---------|----------------|-----------------------------|-------|
| 16.66 % | 82      | 01-03 سنوات    | الخبرة المهنية داخل المؤسسة | 5     |
| 49.49 % | 244     | 04-06 سنوات    |                             |       |
| 28.45 % | 140     | 07-09 سنوات    |                             |       |
| 5.28 %  | 26      | 10 سنوات فأكثر |                             |       |
| 100 %   | 492     | المجموع        |                             |       |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة المهنية داخل المؤسسة أن أكبر قيمة كانت لفئة (04-06 سنوات) والبالغ عددهم (244) فرداً، بنسبة (49.59%)، يليها فئة (07-09 سنوات) بـ (140) فرداً، وبنسبة (28.45%)، في حين قدرت الفئة (01-03 سنوات) بـ (82) فرداً، وبنسبة (16.66%)، وأخيراً الفئة (10 سنوات فأكثر) قدرت بـ (26) فرداً، وبنسبة (5.28%)، من المجموع الكلي (492) فرداً.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية داخل المؤسسة:

شكل رقم (18) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية داخل المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (Excel.16).

الجدول رقم (14) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية خارج المؤسسة .

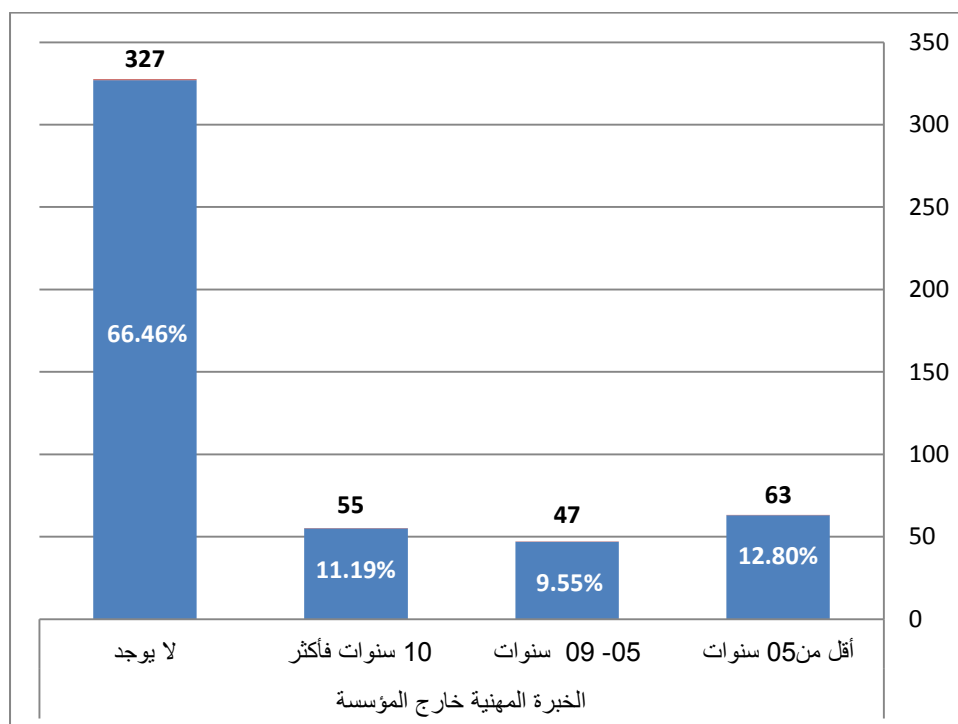
| النسبة  | التكرار | الفئة           | المتغير                     | الرقم |
|---------|---------|-----------------|-----------------------------|-------|
| 12.80 % | 63      | أقل من 05 سنوات | الخبرة المهنية خارج المؤسسة | 5     |
| 9.55 %  | 47      | 05-09 سنوات     |                             |       |
| 11.19 % | 55      | 10 سنوات فأكثر  |                             |       |
| 66.46 % | 327     | لا يوجد         |                             |       |
| 100 %   | 492     | المجموع         |                             |       |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخبرة المهنية خارج المؤسسة أن أكبر قيمة كانت لفئة (لا يوجد) التي لا تمتلك خبرة مهنية خارج المؤسسة والبالغ عددهم (327) فرداً، بنسبة (66.45%)، يليها فئة (أقل من 05 سنوات) بـ (63) فرداً، وبنسبة (12.80%)، في حين قدرت الفئة (10 سنوات فأكثر) بـ (55) فرداً، وبنسبة (11.19%)، وأخيراً الفئة (05-09 سنوات) قدرت بـ (47) فرداً، وبنسبة (9.55%)، من المجموع الكلي (492) فرداً .

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية خارج المؤسسة:

شكل رقم (19) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية خارج المؤسسة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (Excel.16).

5- توزيع العينة حسب متغير المنصب:

يظهر الجدول رقم (15) والشكل البياني أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة

الدراسة حسب المنصب :

الجدول رقم (15) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب

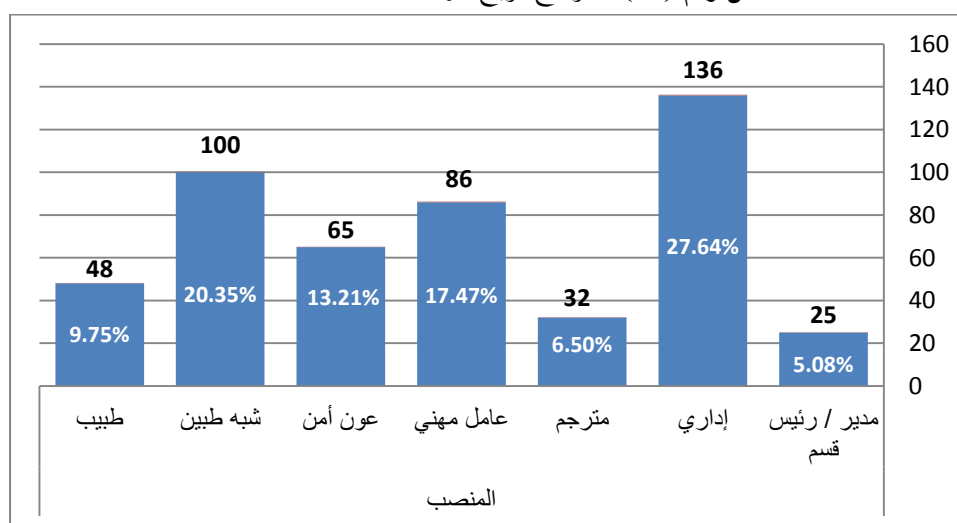
| النسبة     | التكرار   | الفئة           | المتغير | الرقم |
|------------|-----------|-----------------|---------|-------|
| 5.08 %     | 25        | مدير / رئيس قسم | المنصب  | 6     |
| 27.64 %    | 136       | إداري           |         |       |
| 6.50 %     | 32        | مترجم           |         |       |
| 17.47 %    | 86        | عامل مهني       |         |       |
| 13.21 %    | 65        | عون أمن         |         |       |
| 20.35 %    | 100       | شبه طبيين       |         |       |
| 9.75 %     | 48        | طبيب            |         |       |
| <b>100</b> | <b>93</b> | <b>المجموع</b>  |         |       |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالمنصب نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمثلون فئة (إداري) وقد بلغ عددهم بـ (136) فرداً، وبنسبة (27.64%)، يليها فئة (شبه طبيين) بـ (100) فرداً، وبنسبة (20.35%)، ثم جاءت فئة (عامل مهني) بـ (86) فرداً، وبنسبة (17.47%)، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون فئة (عون أمن) بـ (65) فرداً، وبنسبة (13.21%)، يليها فئة (طبيب) بـ (48) فرداً، وبنسبة (9.75%) وجاءت فئة (مترجم) بـ (32) فرداً، وبنسبة (6.50%)، أما الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة (مدير/ رئيس مكتب) بلغ عددهم بـ (25) فرداً، وبنسبة (5.08%)، من المجموع الكلي (492) فرداً.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب:

شكل رقم (20) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب .



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (Excel.16).

### 6- توزيع العينة حسب مؤسسة الانتماء

يظهر الجدول رقم (16) والشكل البياني أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير مؤسسة الإنتماء:

الجدول رقم (16) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة الانتماء.

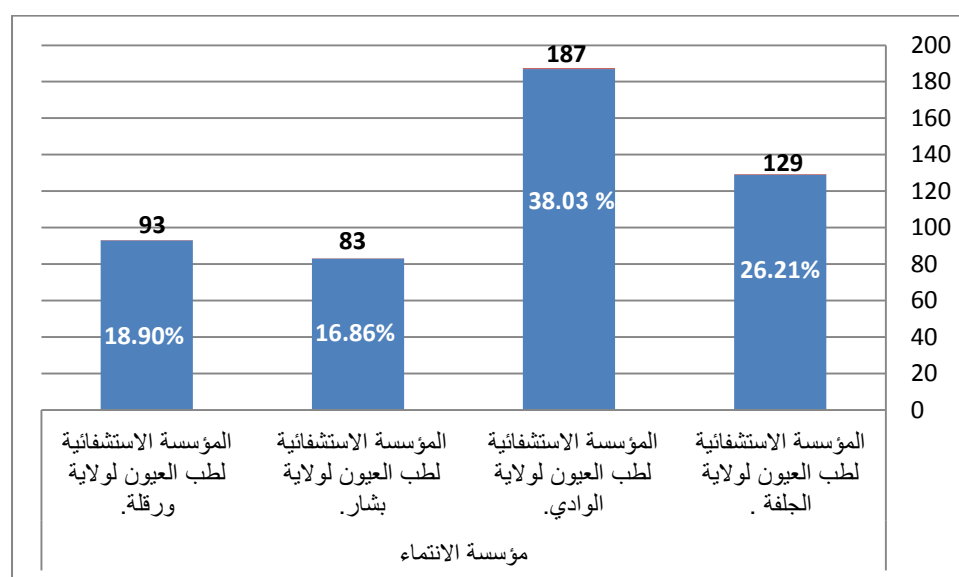
| النسبة  | التكرار | الفئة  | المتغير        | الرقم |
|---------|---------|--|----------------|-------|
| 26.21 % | 129     | المؤسسة الاستشفائية لطب العيون لولاية الجلفة . | مؤسسة الإنتماء | 7     |
| 38.03 % | 187     | المؤسسة الاستشفائية لطب العيون لولاية الوادي.  |                |       |
| 16.86 % | 83      | المؤسسة الاستشفائية لطب العيون لولاية بشار.    |                |       |
| 18.90 % | 93      | المؤسسة الاستشفائية لطب العيون لولاية ورقلة.   |                |       |
| 100 %   | 492     | المجموع  |                |       |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS.25).

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالمؤسسة الإنتماء نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمثلون فئة (المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الوادي) والبالغ عددهم بـ (187) فرداً، وبنسبة (38.03 %)، تليها فئة (المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الجلفة) بـ (129) فرداً، وبنسبة (26.21 %)، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون فئة (المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية ورقلة) بـ (93) فرداً، وبنسبة (18.90 %)، أما الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة (المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية بشار) قدرت بـ (83) فرداً، وبنسبة (16.86 %)، من المجموع الكلي (492) فرداً.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب:

شكل رقم (21) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة الانتماء.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (Excel.16).

### المطلب الثاني : أدوات وأساليب معالجة بيانات الدراسة.

يهدف تحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحث على مجموعة من الأساليب والبرامج الإحصائية، من أجل إدخال البيانات ومعالجتها، وقوفا عند تحليلها الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفي إطار آخر تم إستخدام منهجية نمذجة المعادلة الهيكلية من أجل إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك وفق خطوات مدروسة.

### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

من أجل تحليل ومعالجة بيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال إستمارة الإستبانة، تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج (Excel) والإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS)، وكذا برنامج نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وذلك على النحو التالي:

**أولاً: برنامج (Microsoft Excel) :** وذلك من أجل رسم وتمثيل الأعمدة والدوائر النسبية، كما يتم ترميز وإدخال المعطيات عن طريق تفرغ بيانات قوائم الإستبانة في برنامج (Excel) ونقلها مباشرة إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

### ثانياً: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)\*:

يعتبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، منصة إحصائية إحترافية تقدمها شركة (IBM)، حيث تقدم مجموعة مميزة من الخدمات والتحليلات الإحصائية، والتي تسمح للباحثين بإستخلاص رؤى قابلة للتطبيق من خلال تحليل بيانات دراساتهم، وأبرز مميزات هذه الحزمة هي سهولة الإستخدام والموثوقية العالية.

تتوفر نسخة تجريبية على موقع (<https://www.ibm.com/products/spss-statistics>) متاحة بشكل مجاني لمدة (30) يوم، بعد إنتهاء الفترة التجريبية، يمكن الحصول على النسخة الكاملة مدفوعة يمكن شراؤها عبر الموقع الرسمي للبرنامج، بالإضافة أنه يقدم تخفيضات تصل حتى (90 %) بالنسبة للباحثين والأساتذة، كما يشمل الموقع على العديد من المصادر الإضافية كشروحات موجزة عن التطبيق، والإجابات على الأسئلة المتداولة والفيديوهات التعليمية حول كيفية إستعمال التطبيق.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة، ولغايات الدراسة، تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المرتبطة بالإحصاء الوصفي (descriptive Statistic) تمثلت في:

**1- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages):** لمعرفة تكرار وبيانات متغير ما.

**2- المتوسط الحسابي (Mean):** وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة جاءت في الإستبانة، إذ يعرف المتوسط الحسابي لمجموعة من القيم هو مجموع هذه القيم مقسوما على عددها وهو

\* - (SPSS):Statistical Package for Social Sciences.

أكثر مقاييس النزعة المركزية إستخداما وأهمية ويحدد الدرجة الوسطى في التوزيع.<sup>1</sup>

**3- المتوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean):** يستخدم لمعرفة إتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح.<sup>2</sup>

**4- الإنحراف المعياري (Standard Deviation):** يعتبر الإنحراف المعياري أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما في قياس درجة الثقة في النتائج الإحصائية<sup>3</sup>، كما يستخدم بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في إستجابات أفراد الدراسة، فكلما إقتربت قيمته من الصفر، هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر يعني ذلك عدم تركيز الإجابات وتشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.<sup>4</sup>

بالإضافة إلى أن عملية تصدير (Export) البيانات إلى برنامج (Smart PLS.3.3.5) تمت من خلال برنامج (SPSS.25).

### ثالثا: برنامج التحليل الاحصائي (Smart PLS) :

برنامج (Smart-PLS) هو برنامج قائم بذاته متخصص في تنفيذ نماذج تحليل المسار بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) \* .

تم تقدمه من طرف (Christian Ringle. Alexander Wil. Sven Wende) وهو مبني على منصة (Java Eclipse) مما يجعله نظام تشغيل مستقل، يتم تحديد نموذج تحليل المسار عن طريق السحب والإسقاط لتخصيص المؤشرات للمتغيرات الكامنة وذلك لرسم النموذج البنائي، يمكن إستيراد المدخلات من خلال تحميل ملفات البيانات من تنسيقات مختلفة، بعد تكوين النموذج البنائي يمكن إضافة تنسيقات عليه، يتم توفير مخرجات أكثر تفصيلا بتنسيق (Excel)، صفحة ويب (HTML)، تنسيق نص عادي (Text)، كما يمكن تصدير الرسم البياني الذي يمثل النموذج البنائي إلى صورة بتنسيق (PNG)، إلى جانب توفره على أدوات عدة منها (Bootstrapping) و (blindfolding) لدعم مواصفات التفاعلات والآثار.<sup>5</sup>

تتوفر نسخة تجريبية على موقع التطبيق (<https://www.smartpls.com>) متاحة بشكل مجاني لمدة (30) يوم من خلال التسجيل في موقع البرنامج، بعد إنتهاء الفترة التجريبية يمكن الحصول على النسخة الكاملة مدفوعة أو بتراخيص لفترات زمنية مختلفة (شهر - سنة) يمكن شراؤها عبر الموقع، كما يشمل الموقع على صفحة

1 - عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013، ص: 129.

2 - محمد شامل فهيم، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام (SPSS)، الرياض-السعودية:معهد الإدارة العامة، 2005، ص:186.

3 - إبراهيم مراد و مازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص : 122.

4 - إمتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية، 2002، ص : 115.

\* - ( PLS-SEM ) : Partial least squares structural equation modeling .

5 - Monecke. A & Leisch.F, PLS-SEM: structural equation modeling using partial least squares, Journal of Statistical Software, Vol: 48, No: 03, 2012, P:03.

تحميل للتطبيقات بما فيها نسخ القديمة لـ (Smart-PLS)، إضافة إلى العديد من المصادر الإضافية كشروحات موجزة عن التطبيق، والإجابات على الأسئلة المتداولة وفيديوهات تعليمية حول كيفية استعمال التطبيق. تم تحليل ومعالجة بيانات الدراسة الحالية بالإعتماد على أحد الأساليب الإحصائية الحديثة المستخدمة في اختبار النماذج النظرية ومختلف العلاقات بين مكوناتها، والمتمثلة في طريقة النمذجة البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، إلى جانب تقدير نماذج المسار مع المتغيرات الكامنة، حيث يحسب البرنامج معايير تقييم النتائج القياسية كالنماذج العاكسة والتكوينية والنموذج الهيكلي أو البنائي وجودة الملائمة، كما يدعم التحليلات الإحصائية الإضافية كالتحليل الرباعي التوكيودي وتحليل خريطة الأداء والأهمية، التجزئة والمجموعات المتعددة.

### الفرع الثاني : النمذجة البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية.

تسمى المناهج الإحصائية التي إستخدمها الباحثين في الدراسات على نطاق واسع في العلوم الإجتماعية بتقنيات الجيل الأول (First-generation techniques) من بين هذه التقنيات نجد، تقنية الإنحدارات (المتعدد، اللوجستي)، تحليل التباين، كما إشتهل على تحليل العامل الإستكشافي، التحليل العنقودي، مقياس متعدد الأبعاد، إلا أنه تزايد على مدار العقدين الماضيين توجه العديد من الباحثين نحو تقنيات الجيل الثاني (Second-generation techniques) وذلك من أجل التغلب على نقاط الضعف الموجودة في تقنيات الجيل الأول، والتي يشار إليها بإسم نمذجة المعادلات الهيكلية (Squar Equations Modeling-SEM).

### 1- مفهوم نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM):

تعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية من تقنيات الجيل الثاني، وهي من عائلة النماذج الإحصائية التي تسعى إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات المتعددة، إذ تعد (SEM) أداة مهمة لتقدير شبكة من العلاقات السببية التي تربط بين مفهوميين أو أكثر من المفاهيم المركبة، وتصور هذه المعادلات جميع العلاقات بين التراكيب (المتغيرات التابعة والمستقلة)، كما تعتبر (SEM) واحدة من أقوى التقنيات الإحصائية في أبحاث العلوم الإجتماعية والتي تميل في الغالب نحو اختبار عدة علاقات في وقت واحد.<sup>1</sup>

هناك نوعان شائعين من نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) هما:

#### 1.1- نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشتركة (CB-SEM):\*

تستخدم لتأكيد أو رفض النظريات، تقوم بذلك عن طريق تحديد مدى قدرة النموذج النظري المقترح على تقدير مصفوفة التغيرات لمجموعة بيانات نموذجية<sup>2</sup>، بمعنى أن هدفها هو إعادة إنتاج مصفوفة التباين النظري، دون التركيز على التباين المفسر في المتغير التابع.

<sup>1</sup> - Surajit Bag, A Short Review on Structural Equation Modeling: Applications and Future Research Directions, Journal of Supply Chain Management Systems, Volume: 04 Issue :03, July 2015, P: 64-69.

\* - (CB-SEM) : covariance-based SEM.

<sup>2</sup> - Hair & al, A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2017, P: 315.

تعتمد منهجية (CB-SEM) على مجموعة من المعايير الأساسية التي يجب أن تكون مدروسة بشكل جيد مثل : توزيع البيانات، حجم العينة، مواصفات النموذج المعرف.

كما تعمل مقارنة التغيرات (CB-SEM) على التحقق من نفي وإثبات الفرضيات، وتستخدم في حال كبر حجم العينة، وهي تعد من أكثر المقاربات إستخداما في العلوم الإجتماعية إلا أنها تشترط التحديد الدقيق للمتغيرات في النموذج، والتحقق من بعض الإفتراضات كالتوزيع الطبيعي وخطية العلاقة، والتباين وغيره.

## 2.1- نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM):

هي طريقة تعتمد على التباين لتقدير نماذج المعادلة الهيكلية، الهدف منها هو تعظيم التباين الموضح للمتغيرات الكامنة الداخلية.<sup>1</sup>

تعتمد مقارنة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) في البحوث الإستكشافية في حال عدم توفر نظريات قوية تدعم الفرضيات، وفي حال صغر حجم العينة وعدم التحقق من شروط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات.

من خلال ماسبق تستعمل نمذجة المعادلات الهيكلية إما لإستكشاف نظرية أو توكيدها، حيث يقوم النوع الأول (CB-SEM) لتأكيد النظريات أو إثباتها أو رفضها، بينما يقوم النوع الثاني (SEM-PLS) أساسا في البحوث الإستكشافية وتطوير النظريات.

## 2- مبررات إستخدام منهجية (PLS-SEM):

- برر العديد من الباحثين إستخدام النمذجة الهيكلية بإستخدام المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) كوسيلة إحصائية لإختبار نماذج المعادلات الهيكلية نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>
- تتعامل (SEM-PLS) بشكل جيد مع حجم العينات الصغيرة مقارنة بالطرق الأخرى.
- يمكن تطبيق (SEM-PLS) على نماذج المعادلات الهيكلية المعقدة والتي تحتوي على عدد كبير من البنائات (المتغيرات).
- لا يتطلب إستخدام (SEM-PLS) توزيعا طبيعيا للبيانات.
- طريقة (SEM-PLS) يمكنها التعامل بشكل جيد مع النماذج العاكسة والنماذج التكوينية.
- طريقة (SEM-PLS) هي الأفضل لتطوير النظرية أكثر منها لإختبار النظرية.
- تستخدم (SEM-PLS) خصوصا للتنبؤ.
- تتعامل (SEM-PLS) مع النماذج من المستوى الأول والثاني معا (first and second ordre).
- غالبا ما تستخدم (SEM-PLS) للنماذج الإستكشافية منها إلى النماذج التوكيدية.

<sup>1</sup> - Hair & al, op cit, P : 324.

<sup>2</sup> - Ronkko Mikko & al, Partial least squares path modeling: Time for some serious second thoughts, Journal of Operations Management, 2016, P : 1-19, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2016.05.002>.

## 3- المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية:

يمكن تصنيف المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية إلى مايلي:

## 1.3- المتغيرات الكامنة (Latent Variables):

هي متغيرات بني (Constructs) نظرية أو إفتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة<sup>1</sup>، أو هي المتغيرات الغير المقاسة (Unmeasured variables) أو العوامل أو المتغيرات غير مشاهدة أو البني الإفتراضية.<sup>2</sup> بمعنى آخر هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات (المؤشرات) التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الإختبارات والإستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات.<sup>3</sup> مما سبق يمكن القول أن المتغيرات الكامنة هي بني أو تكوينات (Constructs) غير مشاهدة أو غير ملاحظة (Unobserved) فهي بمثابة التكوينات الفرضية (Hypothetical Constructs) أو العوامل (Factors) التي يستدل عليها من مؤشرات الخارجية (الظاهرة)، وتتضمن كل من المتغيرات المستقلة، المتغيرات التابعة، المتغيرات الوسيطة.

## 2.3- المتغيرات الظاهرة (Manifest Variables):

هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الإستدلال على البنية أو المتغير الكامن، والتي يمكن قياسها مباشرة بواسطة أدوات معدة لذلك ومن ثم يمكننا التعبير عنها بدرجات كمية، كما يمكن أن نطلق عليها مؤشرات لأنها تدل على المتغير غير ملاحظ المنتمية إليه.<sup>4</sup> وبناء على ما سبق يمكن القول أن المتغيرات الظاهرة هي المؤشرات (Indicators) الخارجية للمتغيرات الكامنة، ولها عدة مسميات كالمشاهدة أو الملاحظة (observed) أو المقاسة (Measurable). وقد تكون داخلية المنشأ (Endogenous Variables) تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج وتشمل كل من المتغيرات التابعة والوسيط، وبإختصار أي شكل يتجه إليه السهم في النموذج، أو تكون خارجية المنشأ (Endogenous Variables) فهي تؤثر ولا تتأثر أي أنها تتأثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج وتشمل المتغيرات المستقلة، وقد تكون ذات تأثير مباشر (Direct Effect) تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج، ذات تأثير غير مباشر (Indirect Effect) تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر في النموذج.<sup>5</sup>

وعليه يمكن القول أن المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية يمكن وصفها:

(متغير كامن، مستقل، خارجي المنشأ) يؤثر في (متغير كامن، تابع، داخلي المنشأ).

<sup>1</sup> - Hershberger Scott & al, op cit, P:4.

<sup>2</sup> - Bollen A. Kenneth, *Latent Variable in Psychology and Social Science*, Annual Review of Psychology, Vol:53, 2002, P:607.

<sup>3</sup> - ياسر فتحي الهنداوي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المجلد: 15، العدد: 40، 2007، ص: 12.

<sup>4</sup> - حجاج غانم، التحليل العملي في العلوم الإنسانية والتربوية: نظريا وعمليا، ط: 01، القاهرة: عالم الكتب، 2012، ص: 09.

<sup>5</sup> - ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص: 13.

## 4- الرموز المستخدمة في النمذجة بالمعادلات البنائية:

لفهم نمذجة المعادلة البنائية لأبد من التعبير عنها في شكل مسارات من أجل توضيح طبيعة العلاقات في النموذج، ويتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم نموذج المسار، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (17): يوضح الرموز المستخدمة في النمذجة بالمعادلات البنائية.

| الوصف   | الرمز   |
|---|---|
| الدائرة أو الشكل البيضاوي: تشير إلى المتغيرات الكامنة.  |    |
| المستطيل أو المربع: يشير إلى المتغيرات الظاهرة (المؤشرات).  |    |
| السهم ذو الرأس الواحد: علاقة سببية (المتغير الذي يخرج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم). |    |
| علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل).   |    |
| خطأ البناء للمتغيرات الكامنة.   |   |
| خطأ القياس للمتغيرات الظاهرة.   |  |

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (ياسر فتحى الهنداوي، 2007).

## 5- نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Model) :

هو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني<sup>1</sup>، أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني (Path Diagram) كما يعتبر نموذج المعادلة البنائية إمتداد للنموذج الخطي العام (General Linear Model) الذي يعد الإنحدار المتعدد جزء منه.<sup>2</sup>

ويعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.<sup>3</sup>

ويتكون نموذج المعادلة البنائية من عنصرين:

<sup>1</sup> - أمين سليمان الفهوجي، فريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام برنامج اموس، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2018، ص: 17.

<sup>2</sup> - ياسر فتحى الهنداوي، مرجع سابق، ص: 11.

<sup>3</sup> - Hershberger Scott L & al, op cit, P:4.

### 1.5- النموذج القياسي (Measurement Model):

هو ذلك الجزء وقد يكون الكل من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين متغيرات الملاحظة (المؤشرات) والمتغيرات غير الملاحظة (الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات الملاحظة.<sup>1</sup>

وبتالي يعتبر النموذج القياسي أحد عناصر نموذج المسار الذي يحتوي على المؤشرات وعلاقتها مع التركيبات، ويسمى في (SEM-PLS) أيضا النموذج الخارجي (Model Extern).

كما أن نموذج القياس له نوعان هما:

#### 1.1.5- النموذج القياسي العاكس (reflective Model):

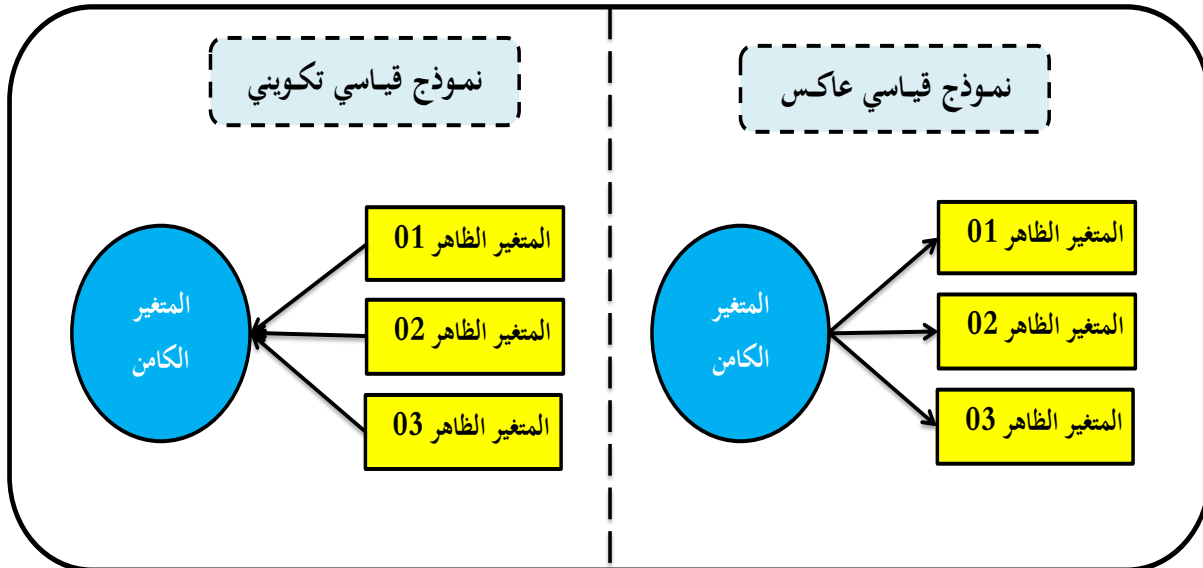
هي الحالة التي تكون فيها المؤشرات مجموعة تمثيلية من العناصر تعكس جميعها المتغير الكامن الذي تقيسه، تفترض النماذج العاكسة أن المؤشرات يمكن أن تستخدم بالتبادل وأن إسقاط أحد المؤشرات قد لا يكون مهما لأن المؤشرات تمثيلية أيضا.<sup>2</sup> تجدر الإشارة أن النموذج القياسي العاكس هو الذي سنستخدمه في دراستنا الحالية.

#### 2.1.5- النموذج القياسي التكويني (Formative Model):

هي الحالة التي يعتبر فيها المتغير الكامن نتيجة للمؤشرات الخاصة به إذ يتم تحديده من خلال مؤشرات، لذا فإن تغيير أو إستبدال مؤشر تكويني سيغير من معنى المتغير الكامن.<sup>3</sup>

والشكل التالي يوضح نماذج القياس التكوينية والعاكسة:

الشكل رقم (22): يوضح النموذج القياسي التكويني والعاكس.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (هارون وآخرون، 2019).

<sup>1</sup> - ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص: 13-14.

<sup>2</sup> - Janadari.N & al, Evaluation of measurement and structural model of the reflective model constructs in pls-sem, Conference Paper September 2018, P: 189 .

<sup>3</sup> - Hanafiah.M.H, Formative Vs Reflective Measurement Model: Guidelines For Structural Equation Modeling Research, International Journal Of Analysis And Applications, Volume :18, Number :05, 2020, P: 883.

يتضح من الشكل أعلاه نماذج القياس العاكسة والتكوينية، فالنموذج القياسي العاكس يوضح المقاييس التي تعكس الظاهرة، لذلك يتم رسم السهم من المتغير الكامن (البنى) نحو المتغير الظاهر (مؤشرات)، مما يشير إلى علاقة سببية تنبؤية في ذلك الإتجاه.

في حين أن النموذج القياسي التكويني يتم فيه رسم السهم من المتغير الظاهر (المؤشرات) نحو المتغير الكامن (البنى)، مما يشير إلى علاقة سببية تنبؤية في ذلك الإتجاه.

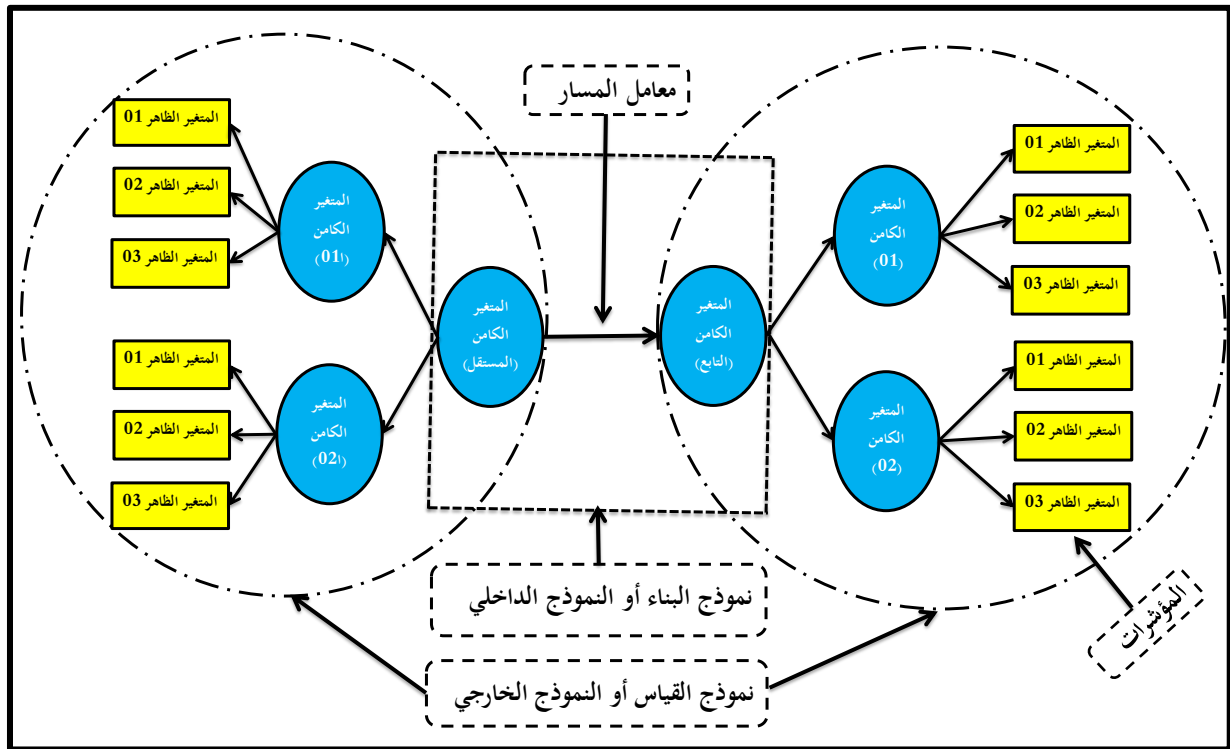
## 2.5- النموذج البناء (Structure Model) :

يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بصورة مباشرة (Direct Effect) أو غير مباشرة (Indirect Effect) على المتغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج.<sup>1</sup>

ويعرف على أنه: نموذج يربط بين المتغيرات الكامنة من خلال سلسلة من العلاقات المتكررة وغير المتكررة.<sup>2</sup> ويسمى في (SEM-PLS) أيضا النموذج الداخلي (Model interne) .

والشكل التالي يوضح نموذج المسار بين المتغيرات الكامنة:

الشكل رقم (23): يوضح نموذج المسار بين المتغيرات الكامنة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على (هارون وآخرون، 2019).

<sup>1</sup> - ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق، ص: 14.

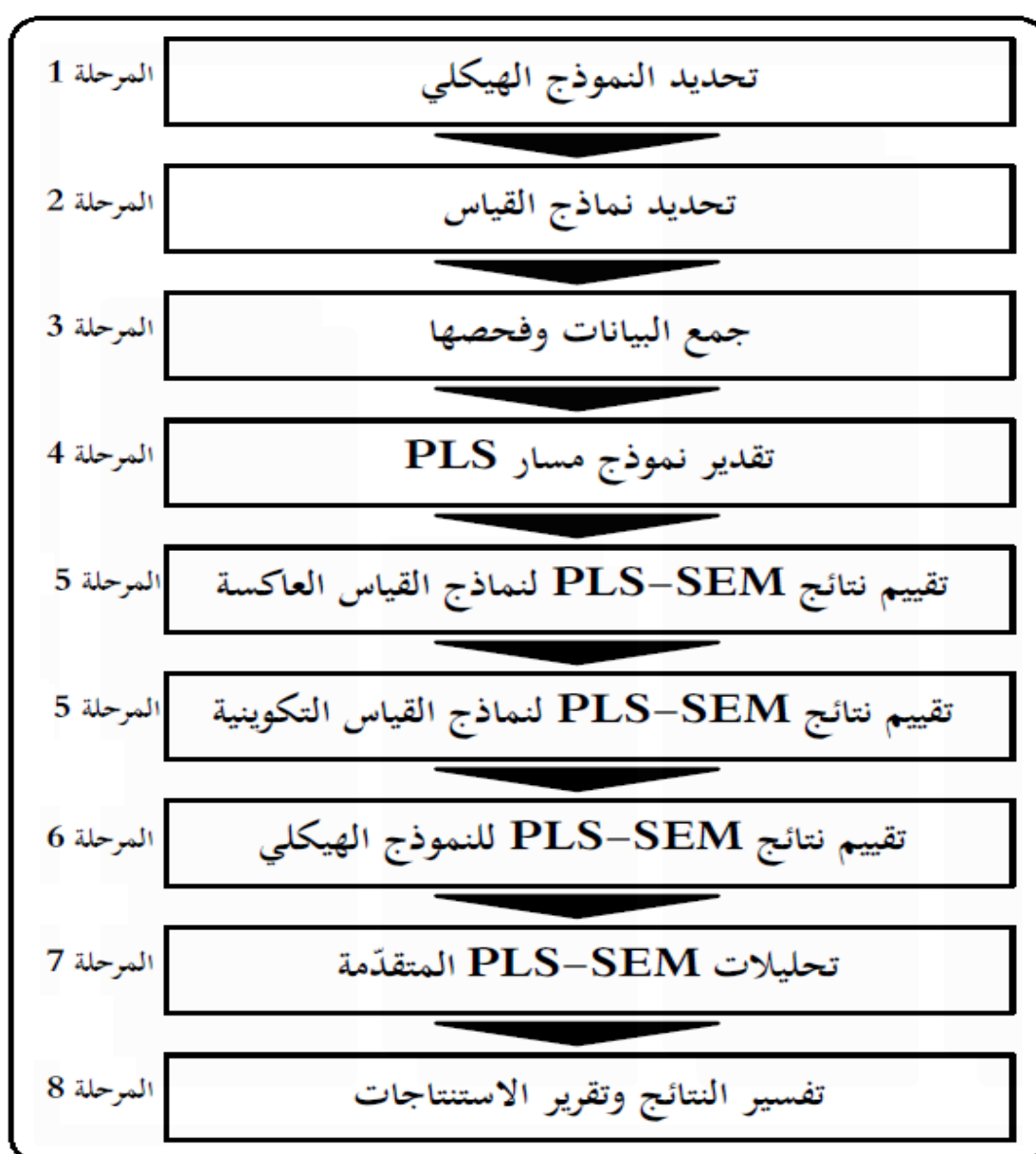
<sup>2</sup> - Brown. A, *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, New York: Guildford press, 2006, P:49.

يتضح من خلال الشكل أعلاه نموذج المسار في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS) يشمل نموذجين، الأول يعرف بنموذج القياس (الخارجي) يربط بين المتغيرات وبمجموعة من المتغيرات الظاهرة (الملاحظة أو المشاهدة أو المقاسة أو المؤشرات)، والثاني يعرف بالنموذج البنائي (الداخلي) يربط بين المتغيرات الكامنة.

#### 6- منهجية تطبيق برنامج (PLS-SEM) :

يمثل الشكل التالي المراحل أو الإجراءات المتبعة في تطبيق منهجية نمذجة (PLS-SEM):

شكل رقم (24): الإجراءات المنهجية في تطبيق نمذجة (PLS-SEM) .



المصدر : هارون وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص : 58.

من خلال الشكل أعلاه الإجراءات المنهجية في تطبيق نمذجة (PLS-SEM)، حيث تبدأ العملية بمواصفات النماذج الهيكلية والقياسية، يليها جمع وفحص للبيانات، بعد ذلك مناقشة خوارزمية (PLS-SEM) وتقدم نظرة عامة عن الإعتبارات الهامة عند بدأ التحليلات، على الباحثين تقييم النتائج على أساس نتائج الحساب وللقيام بذلك، يجب أن يعرف الباحثون كيفية تقييم نماذج القياس العاكسة أو التكوينية والهيكلية. فعندما تعتبر البيانات الخاصة بالنماذج القياسية موثوقة وصالحة (إستنادا إلى معايير محددة)، يمكن للباحثين بعد ذلك تقييم النموذج الهيكلية، وبناء على نتائج يفسر الباحثين النتائج التي توصلوا إليها ويستخلصون إستنتاجاتهم النهائية، والجدول التالي يوضح مراحل تقييم النماذج القياسية والهيكلية:

جدول رقم (18): مراحل تقييم النموذج القياسي والهيكلية.

| مراحل تقييم نتائج (PLS-SEM)   |  |
|---|--|
| المرحلة (05): تقييم نماذج القياس  |  |
| المرحلة (05): نماذج القياس التكوينية  | المرحلة (05): نماذج القياس العاكسة   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>المصدقية التقاربية.</li> <li>التداخل الخطي بين المؤشرات.</li> <li>الدلالة الإحصائية للأوزان الخارجية وملائمتها.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>المصدقية التقاربية: موثوقية المؤشر.</li> <li>متوسط التباين المستخرج.</li> <li>الإتساق الداخلي : كرونباخ ألفا.</li> <li>الموثوقية المركبة.</li> <li>المصدقية التمايزية: التشبعات المتقاطعة.</li> <li>معيار فرنل - لاركر.</li> <li>معيار اللاتجانس - أحادي الإرتباط.</li> </ul> |
| المرحلة (06): تقييم النموذج الهيكلية.   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الدلالة الإحصائية وحجم معاملات المسار.</li> <li>معامل التحديد (<math>R^2</math>).</li> <li>حجم التأثير (<math>f^2</math>).</li> <li>الملائمة التنبؤية (<math>Q^2</math>).</li> <li>حجم التأثير الجزئي (<math>q^2</math>).</li> </ul> |  |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على (هارون وآخرون، 2019) .

7- مراحل إنجاز الدراسة التطبيقية:

يمثل الشكل التالي ملخص للمراحل التي قام بها الباحث لإنجاز الدراسة التطبيقية بداية من مرحلة ما قبل التطبيق إلى مرحلة عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها:

الشكل رقم (25): مراحل إنجاز الدراسة التطبيقية.

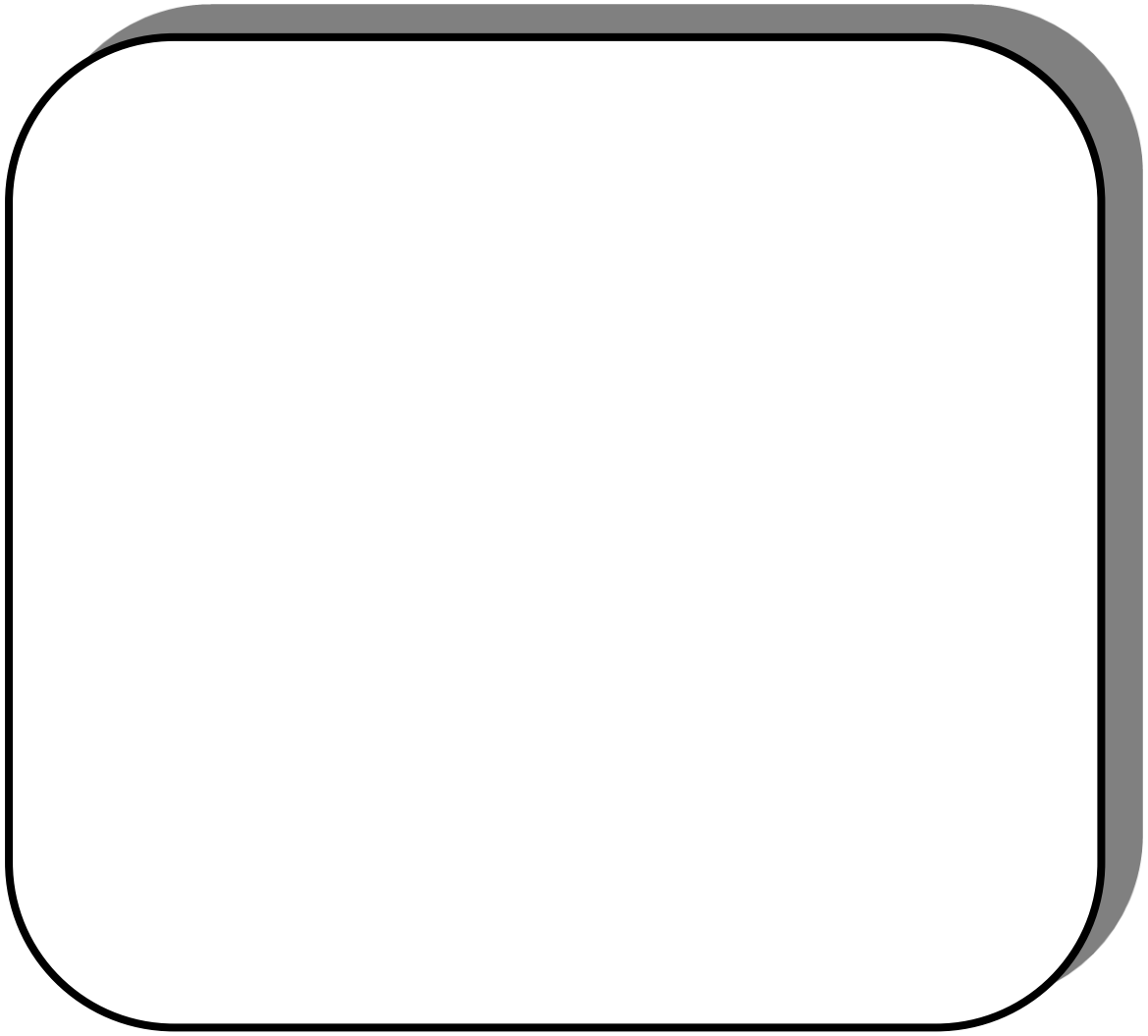


المصدر : من إعداد الطالب.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الخطوات المنهجية التي تمت بها الدراسة الميدانية، إنطلاقاً من التعرف على القطاع محل الدراسة المتمثل في المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويبة-الجزائرية، تم تبني المنهج الوصفي التحليلي وإعداد الإستبانة حيث تكونت من (03) صفحات وزعت على عينة عشوائية تكونت من (492) مستجيب، من أصل مجتمع مكون من (1062) موظف على مستوى ولاية الوادي، ورقلة، بشار والجللفة، كما تطرقنا إلى الأسلوب الذي ستعتمده الدراسة في معالجتها الإحصائية للبيانات وهي طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام المربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM) والتي يعتمد تطبيقها على مجموعة من الإجراءات المنهجية والنماذج القياسية بالإضافة إلى برنامج التحليل الإحصائي المتمثل في (Smart-Pls.3.5) بعد تفريغ البيانات وإستيرادها من برنامج (SPSS.25) وتم معالجة الخصائص السيكومترية للمجتمع والعينة بإستخدام برنامج (Excel v.16).

وما يمكن إستخلاصه من هذا الفصل أنه تم تحديد المجتمع الذي اجريت فيه الدراسة الميدانية، وبناء الإستبانة، تحديد حجم العينة وخصائصها السيكومترية، إضافة إلى تحديد الأسلوب الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات والتطبيقات البرمجية التي تتناسب معه، وإستخدام العديد من الأساليب الإحصائية تم التوصل إلى نتائج الإجابات عن تساؤلات الدراسة، وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى عرض هذه النتائج ومناقشتها.



## تمهيد

تطرقنا في الفصل السابق إلى منهج الدراسة وعينة الدراسة ومواصفاتها وتناولنا أدوات جمع البيانات وخصائصها السيكمترية، وبعد إجراء الدراسة الأساسية وجمع المعلومات وتفريغها وتطبيق التقنيات الإحصائية المناسبة لمعالجة موضوع دراستنا المتمثل في العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة (الكوبية-الجزائرية)، حيث نقف في هذا الفصل أمام أهم مرحلة من مراحل إستكمال دراستنا، وهي مرحلة عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في إطار فرضياتها.

استهل هذا الفصل بداية بتقدم وعرض ووصف تحليلي لخصائص عينة الدراسة الديمغرافية والإجابة على فرضيات الدراسة فيما يتعلق بمستويات هذه الأخيرة كما تنظر إليه عينة الدراسة، ومن ثم الإنتقال إلى عرض تحليلي وشامل لنتائج النموذج القياسي والبنائي لفرضيات الدراسة، ومناقشتها وتفسيرها إنطلاقاً من الدراسات السابقة والجانب النظري للوصول إلى تقديم بعض النتائج والتوصيات، بناء على ما تم التوصل إليه من خلال التطرق إلى ما يلي:

**المبحث الأول:** عرض نتائج الدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني:** تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث : الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية.

إن الإطار العملي للدراسة تتطلب المعالجة المنهجية للبحث وتحليل البيانات التي جمعت من الميدان المبحوث بواسطة الإستبانة، وإن متابعة النظرية السابقة (الدراسات السابقة) تتطلب إستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع البيانات المتوفرة، حيث تم إختبار البيانات من خلال أسلوبين، يتمثل الأسلوب الأول بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS.25) لوصف وتقييم مستوى توافر متغيرات الدراسة، أما الأسلوب الثاني تمثل في إستخدام برنامج (Smart PLS 3.3.5) وهو أحد البرامج الإحصائية التي تقوم بتحليل البيانات وفق طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين (SEM) بإستخدام طريقة نمذجة مسار المربعات الصغرى الجزئية إلى جانب تقدير نماذج المسار مع المتغيرات الكامنة بإستخدام خوارزمية (PLS-SEM).

## المطلب الأول : عرض نتائج توفر متغيرات الدراسة.

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث تم حساب المتوسط الحسابي وقيم الانحراف المعياري ومستوى المعنوية والإتجاه العام، وبناء على تلك النتائج تم تقييم مستوى توافر متغيرات الدراسة.

## الفرع الأول : عرض نتائج توفر العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المستجوبين.

تم إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المعنوية والإتجاه العام، للتعرف على إستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توفر العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يلي الإجابة عن الأسئلة التالية:

**1- العدالة التنظيمية:** يضم هذا المتغير (15) عبارة تنعكس في ثلاث أبعاد هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، مفصلة في الجداول التالية:

**1.1- العدالة التوزيعية :**

**- الفرضية الجزئية الأول: H<sub>1</sub> :** هناك توفر لبعد العدالة التوزيعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة؟.

تظهر نتائج الجدول التالي الإتجاه العام لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها:

جدول رقم (19): يوضح الإتجاه العام لعبارات بعد العدالة التوزيعية.

| الرقم | العبارة   | مطلقا |    | نادرا |    | أحيانا |     | غالبا |     | دائما |     | المتوسط | انحراف المعياري | T / sig | الاتجاه العام |
|-------|---|-------|----|-------|----|--------|-----|-------|-----|-------|-----|---------|-----------------|---------|---------------|
|       |   | %     | f  | %     | f  | %      | f   | %     | f   | %     | f   |         |                 |         |               |
| 1     | يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي نبذلها في عمل .             | 4.1   | 35 | 7.1   | 35 | 26.6   | 131 | 28.6  | 131 | 47.8  | 235 | 3.61    | .956            | 0.000   | مرتفع         |
| 2     | تتناسب مهام ومتطلبات عملا مع قدراتنا الذاتية في الأداء .        | 1.4   | 7  | 5.7   | 28 | 29.3   | 144 | 49.8  | 245 | 49.8  | 245 | 3.69    | .831            | 0.000   | مرتفع         |
| 3     | الحوافز والمكافآت المالية التي نحصل عليها مناسبة مقابل الجهود   | 2.8   | 14 | 5.9   | 29 | 47.6   | 234 | 30.5  | 150 | 30.5  | 150 | 3.36    | .896            | 0.000   | متوسط         |
| 4     | تنوزع المسؤوليات الإدارية بين الموظفين في المؤسسة بصورة عادلة . | 3.5   | 17 | 7.5   | 37 | 44.7   | 220 | 33.1  | 163 | 33.1  | 163 | 3.31    | .888            | 0.000   | متوسط         |
| 5     | تنوزع استحقاقات الترقية بين الموظفين في المؤسسة بصورة عادلة .   | 2.2   | 11 | 6.3   | 31 | 42.5   | 209 | 35.2  | 173 | 35.2  | 173 | 3.52    | .853            | 0.000   | مرتفع         |
|       | إجمالي بعد العدالة التوزيعية                                    |       |    |       |    |        |     |       |     |       |     | 3.4978  | .85344          | 0.000   | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم بعد العدالة التوزيعية بلغ (3.497) وبانحراف معياري قدر بـ (0.853) في حين كان الإتجاه العام لمجمل عبارات بعد العدالة التوزيعية مرتفع، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد العدالة التوزيعية فقد جاءت في الترتيب الأول من بين عبارات هذا البعد العبارة رقم (02) والتي تشير إلى أن (44.8%) من المستجوبين غالبا ما تتناسب مهام ومتطلبات عملنا مع قدراتنا الذاتية في الأداء، بقيمة أكبر متوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري قدر بـ (0.831)، بينما كانت قيمة أقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد للعبارة رقم (04) وتشير ما نسبته (44.7%) من إستجابات أفراد العينة إلى أن المسؤوليات الإدارية تتوزع بين الموظفين في المؤسسة بصورة عادلة، والتي جاءت في الترتيب الخامس بقيمة (3.31) وبانحراف معياري قدر بـ (0.888)، كما أن مستوى المعنوية ( $t / sig$ ) لكل عبارة من عبارات بعد العدالة التوزيعية أقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنويا لما وضعت له، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات بعد العدالة التوزيعية أخذت الإتجاه العام غالبا في العبارة رقم (01، 02، 05) وأحيانا في العبارة رقم (03، 04)، مما يدل على أن بعد العدالة التوزيعية لدى المستجوبين في مؤسسات محل الدراسة مرتفعة المستوى.

## 2.1- العدالة الإجرائية:

- الفرضية الجزئية الثانية:  $H_1$  : هناك توفر لبعد العدالة الإجرائية لدي الموظفين في المؤسسات محل الدراسة ؟.

تظهر نتائج الجدول التالي الإتجاه العام لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها:

جدول رقم (20): يوضح الإتجاه العام لعبارات بعد العدالة الإجرائية.

| الرقم | العبارة  | مطلقا |    | نادرا |    | أحيانا |     | غالبا |     | دائما |     | المتوسط | انحراف المعياري | T / sig | الاتجاه العام |
|-------|--|-------|----|-------|----|--------|-----|-------|-----|-------|-----|---------|-----------------|---------|---------------|
|       |  | %     | f  | %     | f  | %      | f   | %     | f   | %     | f   |         |                 |         |               |
| 1     | يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء .                         | 4.3   | 21 | 13.4  | 66 | 31.9   | 157 | 29.7  | 146 | 20.7  | 102 | 3.39    | 1.092           | 0.000   | متوسط         |
| 2     | تطبق الإدارة إجراءات الترقية بناء على معايير واضحة ومحددة .                  | 1.8   | 9  | 7.3   | 36 | 31.9   | 157 | 41.5  | 204 | 17.5  | 86  | 3.65    | .913            | 0.000   | مرتفع         |
| 3     | تصدر الإدارة بعض القرارات التي تم الموظف بصورة تشاركية.                      | 2.2   | 11 | 8.9   | 44 | 43.5   | 214 | 33.9  | 167 | 11.4  | 56  | 3.43    | .888            | 0.000   | مرتفع         |
| 4     | تتيح الإدارة المجال للاعتراض حول القرارات المتخذة في العمل .                 | 3.3   | 16 | 12.4  | 61 | 36     | 177 | 36.8  | 181 | 11.6  | 57  | 3.31    | .959            | 0.000   | متوسط         |
| 5     | تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل . | 3.3   | 16 | 10    | 49 | 35.6   | 175 | 36.8  | 181 | 14.4  | 71  | 3.49    | .967            | 0.000   | مرتفع         |
|       | إجمالي بعد العدالة الإجرائية   |       |    |       |    |        |     |       |     |       |     | 3.4560  | .96348          | 0.000   | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم بعد العدالة الإجرائية بلغ (3.456) وبانحراف معياري قدر بـ (0.963) في حين كان الإتجاه العام لمجمل عبارات بعد العدالة الإجرائية مرتفع، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد العدالة الإجرائية فقد جاءت العبارة رقم (02) والتي تشير إلى أن (36.8%) من المستجوبين غالبا ما تطبق الإدارة إجراءات الترقية بناء على معايير واضحة ومحددة، حيث تحتل الترتيب الأول بالنسبة لعبارات هذا البعد بقيمة أكبر متوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.913)، بينما

كانت قيمة أقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد للعبارة رقم (04) وتشير ما نسبته (44.7%) من إستجابات أفراد العينة إلى أن الإدارة تتيح المجال للإعتراض حول القرارات المتخذة في العمل، والتي جاءت في الترتيب الخامس بقيمة (3.41) وبانحراف معياري (0.959)، كما أن مستوى المعنوية ( $t / sig$ ) لكل عبارة من عبارات بعد العدالة الإجرائية أقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنويًا لما وضعت له، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات بعد العدالة الإجرائية أخذت الإتجاه العام غالبًا في العبارة رقم (02، 03، 04، 05) وأحيانًا في العبارة رقم (01)، مما يدل على أن بعد العدالة الإجرائية لدى المستجوبين في مؤسسات محل الدراسة مرتفعة المستوى.

### 3.1- عدالة التعاملات:

- الفرضية الجزئية الثالثة:  $H_1$ : هناك توفر لبعد عدالة التعاملات لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة؟

تظهر نتائج الجدول التالي الإتجاه العام لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها:

جدول رقم(21): يوضح الإتجاه العام لعبارات بعد عدالة التعاملات.

| الرقم | العبارة   | مطلقًا |    | نادرًا |    | أحيانًا |     | غالبًا |     | دائمًا |     | المتوسط | الانحراف المعياري | T / sig | الاتجاه العام |
|-------|---|--------|----|--------|----|---------|-----|--------|-----|--------|-----|---------|-------------------|---------|---------------|
|       |   | %      | f  | %      | f  | %       | f   | %      | f   | %      | f   |         |                   |         |               |
| 1     | تعامل إدارة المؤسسة جميع العمال بكل احترام وتقدير .               | 0.6    | 3  | 0.8    | 4  | 12.6    | 62  | 36.6   | 180 | 49.4   | 243 | 4.33    | .773              | 0.000   | مرتفع جدًا    |
| 2     | عندما تتخذ الإدارة قرارًا متعلقًا بعملنا نبدي اهتمامًا بمصالحنا.  | 0.8    | 4  | 4.3    | 21 | 22.8    | 112 | 48.4   | 238 | 23.8   | 117 | 3.90    | .837              | 0.000   | مرتفع         |
| 3     | يوجد لدى الإدارة الصراحة والشفافية في التعامل مع الموظفين .       | 2.6    | 13 | 8.7    | 43 | 28.7    | 141 | 41.1   | 202 | 18.9   | 93  | 3.65    | .970              | 0.000   | مرتفع         |
| 4     | يتم اعلامنا عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها.         | 1.4    | 7  | 7.7    | 38 | 26      | 128 | 41.3   | 203 | 23.6   | 116 | 3.78    | .941              | 0.000   | مرتفع         |
| 5     | عندما تتخذ الإدارة أي قرار حول عملنا فإنها تقدم التوضيحات ..... . | 1.6    | 8  | 4.9    | 24 | 24.6    | 121 | 39.2   | 193 | 29.7   | 146 | 3.90    | .936              | 0.000   | مرتفع         |
|       | إجمالي بعد العدالة التعاملات                                      |        |    |        |    |         |     |        |     |        |     |         |                   |         |               |
|       |   |        |    |        |    |         |     |        |     |        |     | 3.9126  | .91686            | 0.000   | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم بعد العدالة التفاعلية (التعاملات) بلغ (3.912) وبانحراف معياري قدر بـ (0.916) في حين كان الإتجاه العام لمجمل عبارات بعد العدالة التفاعلية (التعاملات) مرتفع، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد العدالة التفاعلية (التعاملات) فقد جاءت في الترتيب الأول من بين عبارات هذا البعد العبارة رقم (01) والتي تشير إلى أن (49.4%) من المستجوبين دائمًا ما تعامل إدارة المؤسسة جميع العمال بكل إحترام وتقدير بقيمة أكبر متوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.773)، بينما كانت قيمة أقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد للعبارة رقم (30) في المرتبة الخامسة من بين عبارات هذا البعد حيث يرى (49.4%) من المستجوبين غالبًا ما يوجد لدى الإدارة الصراحة والشفافية في التعامل مع الموظفين بقيمة (3.65) وبانحراف معياري (0.970)، كما أن مستوى المعنوية ( $t / sig$ ) لكل عبارة من عبارات بعد العدالة التفاعلية (التعاملات) أقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنويًا لما وضعت له، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات بعد العدالة التفاعلية (التعاملات)

أخذت الإتجاه العام دائما في العبارة رقم (01)، وغالبا في العبارة رقم (02، 03، 04، 05) مما يدل على أن بعد العدالة التفاعلية (التعاملات) لدى المستجوبين في مؤسسات محل الدراسة مرتفعة المستوى.

2- سلوك المواطنة التنظيمية: يضم هذا المتغير (20) عبارة تنعكس في خمسة أبعاد هي الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير، مفصلة في الجداول التالية:

### 1.2- بعد الإيثار:

- الفرضية الجزئية الأول:  $H_1$ : هناك توفر لبعده الإيثار لدي الموظفين في المؤسسات محل الدراسة ؟.

تظهر نتائج الجدول التالي الإتجاه العام لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها:

جدول رقم (22): يوضح الإتجاه العام لعبارات بعد الإيثار.

| الرقم | العبارة   | مطلقا |     | نادرا |      | أحيانا |      | غالبا |      | دائما |      | المتوسط | انحراف المعياري | T / sig | الاتجاه العام |
|-------|---|-------|-----|-------|------|--------|------|-------|------|-------|------|---------|-----------------|---------|---------------|
|       |   | %     | f   | %     | f    | %      | f    | %     | f    | %     | f    |         |                 |         |               |
| 1     | زملاء العمل يساعدونني في أداء مهامي عندما أغيب خاصة في الظروف الطارئة.    | 9     | 1.8 | 45    | 9.1  | 219    | 44.5 | 137   | 27.8 | 82    | 16.7 | 3.79    | 0.942           | 0.000   | متوسط         |
| 2     | تقوم بالتعويض أي زميل لنا في العمل إذا اقتضت الحاجة لذلك .                | 14    | 2.8 | 82    | 16.7 | 82     | 16.7 | 175   | 35.6 | 221   | 44.9 | 4.22    | 0.825           | 0.000   | مرتفع جدا     |
| 3     | زملاء العمل على استعداد لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل . | 3     | 0.6 | 36    | 7.3  | 207    | 42.1 | 204   | 41.5 | 42    | 8.5  | 4.13    | 0.744           | 0.000   | مرتفع         |
| 4     | زملاء العمل مستعدون للتنسيق والتواصل معي لحل مشاكل متعلقة بالعمل .        | 8     | 1.6 | 41    | 8.3  | 198    | 40.2 | 180   | 36.6 | 65    | 13.2 | 3.84    | 0.868           | 0.000   | مرتفع         |
|       | إجمالي بعد الإيثار  |       |     |       |      |        |      |       |      |       |      | 3.995   | 0.846           | 0.000   | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم بعد الإيثار بلغ (3.995) وبانحراف معياري قدر بـ (0.846) وقد كان إتجاه العام لمجمل عبارات بعد الإيثار هو الخيار غالبا، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد الإيثار فقد جاءت في الترتيب الأول من بين عبارات هذا البعد العبارة رقم (02) والتي تشير إلى أن (44.9 %) من المستجوبين دائما على إستعداد لتعويض أي زميل في العمل إذا إقتضت الحاجة لذلك بقيمة أكبر متوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.825)، بينما كانت قيمة أقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد للعبارة رقم (01) وتشير ما نسبته (44.5 %) من الإستجابات إلى أن زملاء العمل يساعدونني في أداء مهامي عندما أغيب خاصة في الظروف الطارئة، حيث جاءت في الترتيب الرابع بقيمة (3.79) وبانحراف معياري (0.942)، كما أن مستوى المعنوية (t / sig) لكل عبارة من عبارات بعد الإيثار أقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنويا لما وضعت له، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد أخذت الإتجاه العام دائما في العبارة رقم (02)، وأحيانا في العبارة رقم (01، 03، 04)، مما يدل على أن بعد الإيثار لدى المستجوبين في مؤسسات محل الدراسة مرتفع المستوى.

## 2.2- بعد الكياسة:

- الفرضية الجزئية الثانية:  $H_1$ : هناك توفر لبعده الكياسة لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة؟.

تظهر نتائج الجدول التالي الإتجاه العام لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها:

جدول رقم (23): يوضح الإتجاه العام لعبارات بعد الكياسة.

| الرقم | العبارة   | مطلقا |     | نادرا |      | أحيانا |      | غالبا |      | دائما |      | المتوسط | الانحراف المعياري | T / sig | الإتجاه العام |
|-------|---|-------|-----|-------|------|--------|------|-------|------|-------|------|---------|-------------------|---------|---------------|
|       |   | %     | f   | %     | f    | %      | f    | %     | f    | %     | f    |         |                   |         |               |
| 1     | زملاء العمل يحترمون حقوقني و حقوق الآخرين في العمل .                  | 4     | 2   | 3     | 15   | 88     | 17.9 | 168   | 34.1 | 219   | 44.5 | 4.46    | 0.718             | 0.000   | مرتفع جدا     |
| 2     | زملاء العمل ينشأون معي قبل البدء في الاعمال المؤثرة على عملي .        | 9     | 1.8 | 42    | 8.5  | 151    | 30.7 | 209   | 42.5 | 81    | 16.5 | 3.93    | 0.839             | 0.000   | مرتفع         |
| 3     | زملاء العمل دائما على استعداد لمساعدتي على حل المشاكل المتعلقة بالعمل | 11    | 2.2 | 50    | 10.2 | 184    | 37.4 | 185   | 37.6 | 62    | 12.6 | 3.78    | 0.919             | 0.000   | مرتفع         |
| 4     | زملاء العمل حرصين على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.     | 12    | 2.4 | 53    | 10.8 | 252    | 51.2 | 92    | 18.7 | 83    | 16.9 | 3.37    | 0.966             | 0.000   | متوسط         |
|       | إجمالي بعد الكياسة  |       |     |       |      |        |      |       |      |       |      | 3.8850  | 0.8600            | 0.000   | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم الكياسة بلغ (3.885) وبانحراف معياري قدر بـ (0.860) وقد كان إتجاه العام لمجمل عبارات بعد الكياسة هو الخيار غالبا، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد الكياسة فقد جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الأول من بين عبارات هذا البعد وتشير (44.5%) من المستجوبين إلى أن الزملاء في العمل يحترمون حقوقني وحقوق الآخرين دائما، بقيمة أكبر متوسط حسابي (4.45) وبانحراف معياري (0.718)، بينما كانت قيمة أقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد للعبارة رقم (04) حيث تؤكد (51.2%) من أفراد العينة أن الزملاء العمل حرصين على إتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها، حيث جاءت في الترتيب الرابع بقيمة (3.37) وبانحراف معياري (0.966)، كما أن مستوى المعنوية (t / sig) لكل عبارة من عبارات بعد الكياسة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر دالة معنويا لما وضعت له، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات بعد الكياسة أخذت الإتجاه العام غالبا في العبارة رقم (02، 03) ودائما في العبارة رقم (01) وأحيانا في العبارة رقم (04)، مما يدل على أن بعد الكياسة لدى المستجوبين في مؤسسات مرتفعة المستوى.

## 3.2- بعد الروح الرياضية:

- الفرضية الجزئية الثالثة:  $H_1$ : هناك توفر لبعده الروح الرياضية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة؟.

تظهر نتائج الجدول التالي الإتجاه العام لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها:

جدول رقم (24): يوضح الإتجاه العام لعبارات بعد الروح الرياضية.

| الرقم | العبارة  | مطلقاً |     | نادراً |      | أحياناً |      | غالباً |      | دائماً |      | المتوسط | انحراف المعياري | T / sig | الإتجاه العام |
|-------|--|--------|-----|--------|------|---------|------|--------|------|--------|------|---------|-----------------|---------|---------------|
|       |  | %      | f   | %      | f    | %       | f    | %      | f    | %      | f    |         |                 |         |               |
| 1     | نتغاضى عن المضايقات التي تحدث لنا في مكان العمل.       | 12     | 2.4 | 53     | 10.8 | 224     | 45.5 | 107    | 21.7 | 96     | 19.5 | 3.35    | 1.001           | 0.000   | متوسط         |
| 2     | نتكيف مع التغيرات والتقلبات الطارئة في ظروف العمل.     | 1      | 0.2 | 17     | 3.5  | 134     | 27.2 | 238    | 48.4 | 102    | 20.7 | 3.81    | .786            | 0.000   | مرتفع         |
| 3     | ننفذ المهام المطلوبة منا والاضافية دون شكوى أو تذمر.   | 2      | 0.4 | 29     | 5.9  | 145     | 29.5 | 210    | 42.7 | 106    | 21.5 | 3.79    | .860            | 0.000   | مرتفع         |
| 4     | نستمع للنقد البناء ونقبل المساءلة عن أخطائنا بصدر رحب. | 4      | 0.8 | 9      | 1.8  | 72      | 14.6 | 180    | 36.6 | 227    | 46.1 | 4.25    | .831            | 0.000   | مرتفع جداً    |
|       | إجمالي بعد الروح الرياضية                              |        |     |        |      |         |      |        |      |        |      |         |                 |         |               |
|       |  |        |     |        |      |         |      |        |      |        |      | 3.8050  | .81394          | 0.000   | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم الروح الرياضية بلغ (3.805) وبانحراف معياري قدر بـ (0.813) في حين كان الإتجاه العام لمجمل عبارات بعد الروح الرياضية هو الخيار غالباً، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد الروح الرياضية فقد جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الأول من بين عبارات هذا البعد وتشير إلى أن (44.9%) من المستجوبين دائماً على إستعداد لسماع النقد البناء وتقبل المساءلة عن أخطاء بصدر رحب، بقيمة أكبر متوسط حسابي قدر بـ (4.25) وبانحراف معياري قدر بـ (0.831)، بينما كانت قيمة أقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد للعبارة رقم (01) ويظهر من إستجابات أفراد العينة أن (45.4%) نتغاضى عن المضايقات التي تحدث لهم في مكان العمل، حيث جاءت في الترتيب الرابع بقيمة (3.45) وبانحراف معياري (1.001)، كما أن مستوى المعنوية (t / sig) لكل عبارة من عبارات بعد الكياسة أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر دالة معنوياً لما وضعت له، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات بعد الروح الرياضية أخذت الإتجاه العام دائماً في العبارة رقم (04)، وغالباً في العبارة رقم (02، 03) وأحياناً في العبارة رقم (01) مما يدل على أن بعد الروح الرياضية لدى المستجوبين في مؤسسات محل الدراسة مرتفعة المستوى.

## 4.2- بعد السلوك الحضاري :

- الفرضية الجزئية الرابعة:  $H_1$  : هناك توفر لبعده السلوك الحضاري لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة ؟.

تظهر نتائج الجدول التالي الإتجاه العام لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها:

جدول رقم (25): يوضح الإتجاه العام لعبارات بعد السلوك الحضاري.

| الرقم | العبارة  | مطلقا |      | نادرا |      | أحيانا |      | غالبيا |      | دائما |      | المتوسط | الانحراف المعياري | T / sig | الإتجاه العام |
|-------|--|-------|------|-------|------|--------|------|--------|------|-------|------|---------|-------------------|---------|---------------|
|       |  | %     | f    | %     | f    | %      | f    | %      | f    | %     | f    |         |                   |         |               |
| 1     | نعمل دائما على تطبيق نظم وقواعد وإجراءات العمل حتى إذا تطلب ذلك جهدا كبيرا لن نكافأ عليه . | 2     | 0.4  | 22    | 4.5  | 207    | 42.1 | 145    | 29.5 | 116   | 23.6 | 3.71    | .890              | 0.000   | مرتفع         |
| 2     | حرصين على تسويق وإظهار الجوانب الإيجابية للمؤسسة .   | 2     | 0.4  | 6     | 1.2  | 74     | 15   | 240    | 48.8 | 170   | 34.6 | 4.16    | .747              | 0.000   | مرتفع         |
| 3     | علمي استعداد للوقوف دفاعا عن المؤسسة من خلال تحسين صورتها وسمعتها بصورة دائمة.             | 1     | 0.2  | 8     | 1.6  | 60     | 12.2 | 217    | 44.1 | 206   | 41.9 | 4.26    | .747              | 0.000   | مرتفع جدا     |
| 4     | تتابع دائما كل الإعلانات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة .                                 | 88    | 17.9 | 75    | 15.2 | 83     | 16.9 | 132    | 26.8 | 114   | 23.2 | 3.22    | 1.421             | 0.000   | متوسط         |
|       | إجمالي بعد السلوك الحضاري  |       |      |       |      |        |      |        |      |       |      | 3.8380  | .95100            | 0.000   | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم السلوك الحضاري بلغ (3.8380) وبانحراف معياري قدر بـ (0.95100) في حين كان الإتجاه العام لمجمل عبارات بعد السلوك الحضاري هو الخيار غالبا، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد السلوك الحضاري فقد جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الأول من بين عبارات هذا البعد وتشير إلى أن (41.9 %) من أفراد العينة دائما على استعداد للوقوف دفاعا عن المؤسسة من خلال تحسين صورتها وسمعتها بصورة دائمة، بقيمة أكبر متوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.747)، بينما كانت قيمة أقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد للعبارة رقم (04) ويؤكد (44.1 %) من المستجوبين تتابع دائما كل الإعلانات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، التي جاءت في الترتيب الرابع بقيمة (3.22) وبانحراف معياري (1.421)، كما أن مستوى المعنوية (t / sig) لكل عبارة من عبارات بعد السلوك الحضاري أقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنويا لما وضعت له، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات بعد السلوك الحضاري أخذت الإتجاه العام غالبا في العبارة رقم (01، 02) ودائما في العبارة رقم (03)، وأحيانا في العبارة رقم (04)، مما يدل على أن بعد السلوك الحضاري لدى المستجوبين في مؤسسات مرتفع المستوى.

## 5.2- بعد وعي الضمير:

- الفرضية الجزئية الخامسة:  $H_1$ : هناك توفر لبعء وعي الضمير لدي الموظفين في المؤسسات محل الدراسة؟.

تظهر نتائج الجدول التالي الإتجاه العام لعبارات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها:

جدول رقم (26): يوضح الإتجاه العام لعبارات بعد وعي الضمير.

| الرقم | العبارة   | مطلقا |   | نادرا |    | أحيانا |     | غالبا |     | دائما |      | المتوسط | الانحراف المعياري | T / sig | الاتجاه العام |
|-------|---|-------|---|-------|----|--------|-----|-------|-----|-------|------|---------|-------------------|---------|---------------|
|       |   | %     | f | %     | f  | %      | f   | %     | f   | %     | f    |         |                   |         |               |
| 1     | نلتزم بأنظمة ومواقيت العمل دون الحاجة الى الرقابة .                             | 1.2   | 6 | 7.5   | 37 | 37.6   | 185 | 30.7  | 151 | 113   | 23   | 3.57    | 0.95              | 0.000   | مرتفع         |
| 2     | لدينا استعداد للعمل خارج أوقات الرسمية إن نطلب الأمر ذلك .                      | 1.2   | 6 | 4.3   | 21 | 27.2   | 134 | 44.7  | 220 | 111   | 22.6 | 3.63    | 0.87              | 0.000   | مرتفع         |
| 3     | نلتزم بتطبيق كل ما يصدر عن الإدارة من توجيهات وتعليمات دون الحاجة الى الرقابة . | 0.4   | 2 | 3.3   | 16 | 19.7   | 97  | 45.9  | 226 | 151   | 30.7 | 3.85    | 0.82              | 0.000   | مرتفع         |
| 4     | نتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة، الأثاث،... الخ) في مكان عمل .      | 0.2   | 1 | 1     | 5  | 8.9    | 44  | 35.2  | 173 | 269   | 54.7 | 4.43    | 0.71              | 0.000   | مرتفع جدا     |
|       | إجمالي بعد وعي الضمير   |       |   |       |    |        |     |       |     |       |      | 3.8700  | 0.8306            | 0.000   | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد المتعلق بمفهوم وعي الضمير بلغ (3.870) وبانحراف معياري قدر بـ (0.830) في حين كان الإتجاه العام لمجمل عبارات بعد السلوك الحضاري هو الخيار غالبا، وبالنسبة لمتوسط الحسابي لعبارات بعد وعي الضمير فقد جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الأول من بين عبارات هذا البعد وتشير إلى أن (54.7 %) من الإستجابات تتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة، الأثاث،... الخ) في مكان عمل دائما، بقيمة أكبر متوسط حسابي (4.43) وبانحراف معياري (0.715)، بينما كانت قيمة أقل متوسط حسابي لعبارات هذا البعد للعبارة رقم (01) حيث يرى (30.7%) من المستجوبين لديهم الإستعداد غالبا بالإلتزام بأنظمة ومواقيت العمل دون الحاجة إلى الرقابة، حيث جاءت في الترتيب الرابع بقيمة (3.57) وبانحراف معياري (0.952)، كما أن مستوى المعنوية (t / sig) لكل عبارة من عبارات بعد وعي الضمير أقل من (0.05) وبذلك تعتبر دالة معنويا لما وضعت له، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات بعد وعي الضمير أخذت الإتجاه العام غالبا في العبارة رقم (02، 03) وأحيانا في العبارة رقم (01) ودائما في العبارة رقم (04)، مما يدل على أن بعد وعي الضمير لدى المستجوبين في مؤسسات محل الدراسة مرتفع المستوى.

## 3- عرض نتائج توفر متغير العدالة التنظيمية :

- الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_1$ : هناك توفر للعدالة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة؟.

تظهر نتائج الجدول التالي الإتجاه العام لعبارات متغير العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) وترتيبها حسب متوسطاتها:

الجدول رقم (27) : يوضح الإتجاه العام لمتغير العدالة التنظيمية بأبعادها.

| الرقم | المحاور                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|-------|--------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 01    | العدالة التوزيعية        | 3.497           | 0.853             | 2       | مرتفع         |
| 02    | العدالة الإجرائية        | 3.456           | 0.963             | 3       | مرتفع         |
| 03    | العدالة التعاملات        | 3.912           | 0.916             | 1       | مرتفع         |
|       | إجمالي العدالة التنظيمية | <b>3.616</b>    | <b>0.911</b>      | -       | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

تظهر نتائج أعلاه أن الشعور بالعدالة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة حسب آراء المستجوبين، حيث جاء بعد عدالة التعاملات في الترتيب الأول من حيث درجة المتوسطات يليها بعد العدالة التوزيعية في الترتيب الثاني، وفي الترتيب الثالث والأخير بعد العدالة الإجرائية.

## 4- عرض نتائج توفر متغير سلوك المواطنة التنظيمية :

- الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_1$ : هناك توفر لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة؟.

تظهر نتائج الجدول التالي الإتجاه العام لعبارات متغير سلوك المواطنة بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) وترتيبها حسب متوسطاتها:

الجدول رقم (28) : يوضح الإتجاه العام لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

| الرقم | المحاور                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام |
|-------|--------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 01    | الإيثار                        | 3.995           | 0.846             | 1       | مرتفع         |
| 02    | الكياسة                        | 3.885           | 0.860             | 2       | مرتفع         |
| 03    | الروح الرياضية                 | 3.805           | 0.813             | 5       | مرتفع         |
| 04    | السلوك الحضاري                 | 3.838           | 0.951             | 4       | مرتفع         |
| 05    | وعي الضمير                     | 3.870           | 0.830             | 3       | مرتفع         |
|       | إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية | <b>3.878</b>    | <b>0.867</b>      | -       | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS 25).

تظهر النتائج أن مستوى تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة سائد بشكل مرتفع حسب آراء المستجوبين، حيث جاء بعد الإيثار في الترتيب الأول من حيث درجة المتوسطات يليها بعد الكياسة في الترتيب الثاني، ثم بعد وعي الضمير في الترتيب الثالث، أما بعد السلوك الحضاري جاء في الترتيب الرابع، وأخيرا وخامسا بعد الروح الرياضية.

وإجمالاً فإن النتائج تظهر أن توفر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة (وعوي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية) سائدة بين الجماعة بمستويات مرتفعة وهي أعلى من سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد (الإيثار، الكياسة).

والجدول التالي يوضح النتائج الإجمالية لآراء المستجوبين حسب كل متغير:

الجدول رقم (29) : يوضح الإتجاه العام لمتغيرات الدراسة.

| الرقم | المحاور                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الإتجاه العام |
|-------|-------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 01    | العدالة التنظيمية       | 3.616           | 0.911             | 2       | مرتفع         |
| 02    | سلوك المواطنة التنظيمية | 3.878           | 0.867             | 1       | مرتفع         |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجمالية (SPSS.25).

تظهر النتائج الإجمالية أن الشعور بالعدالة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة حسب آراء المستجوبين، كما أن مستوى تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة سائد بشكل مرتفع حسب آراء المستجوبين، حيث جاءت سلوك المواطنة التنظيمية في الترتيب الأول من حيث درجة المتوسطات يليها العدالة التنظيمية.

- الفرع الثاني: عرض النتائج الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية:

تقدم النتائج في الجداول أسفله عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية) تبعاً للخصائص الديمغرافية.

#### 1- الجنس:

يظهر الجدول أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص آراء المستجوبين حسب كل متغير تبعاً لمتغير الجنس :

الجدول رقم (30): يوضح الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب متغير الجنس.

| سلوك المواطنة التنظيمية |         | العدالة التنظيمية |         | N   | الخصائص الديمغرافية |     |
|-------------------------|---------|-------------------|---------|-----|---------------------|-----|
| الانحراف المعياري       | المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط |     | الجنس               |     |
| 0.840                   | 3.864   | 0.945             | 3.543   | 314 |                     | ذكر |
| 0.908                   | 3.768   | 0.773             | 3.834   | 178 | أنثى                |     |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجمالية (SPSS.25).

تظهر نتائج الجدول أعلاه حسب آراء المستجوبين أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعتبر مرتفعة بين كلا الجنسين، حيث أن فئة الإناث حققت أعلى مستوى من الشعور بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.834)، يليها فئة الذكور بمتوسط حسابي (3.543).

كما أظهرت النتائج أن فئة الذكور حققت أعلى مستوى توفر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.864)، يليها فئة الإناث بمتوسط حسابي (3.768).

2- الجنسية :

يظهر الجدول أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص آراء المستجوبين حسب كل متغير تبعاً لمتغير الجنسية:

الجدول رقم (31): يوضح الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب متغير الجنسية.

| سلوك المواطنة التنظيمية |                   | العدالة التنظيمية |                   | N   | الخصائص الديمغرافية |                               |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----|---------------------|-------------------------------|
| المتوسط                 | الانحراف المعياري | المتوسط           | الانحراف المعياري |     | الجزائرية           | الجنسية<br>الأجنبية (الكوبية) |
| 4.001                   | 0.802             | 3.516             | 0.938             | 350 |                     |                               |
| 3.715                   | 0.901             | 3.976             | 0.833             | 142 |                     |                               |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

تظهر نتائج الجدول أعلاه حسب آراء المستجوبين أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعتبر مرتفعة بين كلا الجنسين، حيث أن فئة الأجنبية (الكوبية) حققت أعلى مستوى من الشعور بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.976)، يليها فئة الجزائرية بمتوسط حسابي (3.516).

كما أظهرت النتائج أن فئة الجزائرية حققت أعلى مستوى توفر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.001)، يليها فئة الأجنبية (الكوبية) بمتوسط حسابي (3.715).

3- العمر :

يظهر الجدول أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص آراء المستجوبين حسب كل متغير تبعاً لمتغير العمر :

الجدول رقم (32): يوضح الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب العمر.

| سلوك المواطنة التنظيمية |                   | العدالة التنظيمية |                   | N   | الخصائص الديمغرافية |  |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----|---------------------|--|
| المتوسط                 | الانحراف المعياري | المتوسط           | الانحراف المعياري |     | العمر               |  |
| 3.744                   | 0.882             | 3.516             | 0.904             | 54  | 19-29 سنة           |  |
| 3.792                   | 0.918             | 3.577             | 0.962             | 231 | 30-39 سنة           |  |
| 3.904                   | 0.838             | 3.799             | 0.884             | 162 | 40-49 سنة           |  |
| 3.994                   | 0.816             | 3.869             | 0.916             | 45  | 50 سنة فأكثر        |  |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

تظهر نتائج الجدول أعلاه حسب آراء المستجوبين أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعتبر مرتفعة تبعاً لمتغير العمر، حيث أن فئة (50 سنة فأكثر) حققت أعلى مستوى من الشعور بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.869)، يليها فئة (40-49 سنة) بمتوسط حسابي (3.799)، وفئة (30-39 سنة) بمتوسط

حسابي (3.577)، في حين أن الفئة العمرية من (19-29 سنة) هي أقل شعورا بالعدالة بمتوسط حسابي (3.516).

وتظهر النتائج أيضا أن فئة (50 سنة فأكثر) تعتبر هي الفئة الأكثر إنخراطا في مثل هذه السلوكيات بمتوسط حسابي (3.994)، تليها فئة (40-49 سنة) بمتوسط حسابي (3.904) وفئة (30-39 سنة) بمتوسط حسابي (3.792)، في حين أن الفئة العمرية من (19-29 سنة) هي أقل إنخراطا في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.744).

#### 4- المؤهل العلمي :

يظهر الجدول أسفله عرضا للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص آراء المستجوبين حسب كل متغير تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (33): يوضح الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب المؤهل العلمي.

| سلوك المواطنة التنظيمية |                   | العدالة التنظيمية |                   | N   | الخصائص الديمغرافية   |               |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----|-----------------------|---------------|
| المتوسط                 | الانحراف المعياري | المتوسط           | الانحراف المعياري |     |                       |               |
| 0.871                   | 3.712             | 0.963             | 3.673             | 95  | مستوى بكالوريا أو أقل | المؤهل العلمي |
| 0.849                   | 3.614             | 0.862             | 3.404             | 82  | شهادة تقني            |               |
| 0.882                   | 3.811             | 0.886             | 3.690             | 93  | شهادة تقني سامي       |               |
| 0.912                   | 3.858             | 0.829             | 3.784             | 110 | ليسانس                |               |
| 0.877                   | 3.865             | 0.811             | 3.744             | 59  | ماستر                 |               |
| 0.714                   | 3.900             | 0.978             | 3.341             | 08  | مهندس دولة            |               |
| 0.565                   | 3.951             | 0.659             | 3.866             | 02  | دكتوراه               |               |
| 0.830                   | 3.987             | 0.808             | 3.951             | 43  | دكتوراه في الطب       |               |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

تظهر نتائج الجدول أعلاه حسب آراء المستجوبين أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعتبر مرتفعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن فئة الموظفين الحاملين لشهادة (دكتوراه في الطب) و(دكتوراه) متقاربتان بالترتيب من حيث الأكثر شعورا بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.866-3.951)، تليها بالترتيب فئات الموظفين الحاملين لشهادة (ليسانس، ماستر، شهادة تقني سامي، مستوى بكالوريا أو أقل، شهادة تقني) بمتوسط حسابي (3.404-3.673-3.690-3.744-3.784) تعتبر الأقل شعورا بالعدالة، بينما تعتبر فئة المهندسين هي الأقل شعورا بالعدالة من بين الفئات الأخرى بمتوسط حسابي (3.341).

كما أظهرت النتائج أن فئة الموظفين الحاملين لشهادة (دكتوراه في الطب) و(دكتوراه) و(مهندس دولة) متقاربتان بالترتيب من حيث الأكثر إنخراطا في مثل هذه السلوكيات بمتوسط حسابي (3.951-3.987-

(3.900)، تليها بالترتيب فئات الموظفين (ماستر، ليسانس، شهادة تقني سامي، مستوى بكالوريا أو أقل، شهادة تقني) الأقل إنخراطا في مثل هذه السلوكيات بمتوسط حسابي (3.865-3.858-3.811-3.712-3.614).

#### 5- الخبرة المهنية :

يظهر الجدول أسفله عرضا للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص آراء المستجوبين حسب كل متغير تبعا لمتغير الخبرة المهنية :

الجدول رقم (34): يوضح الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب الخبرة المهنية.

| سلوك المواطنة التنظيمية |                   | العدالة التنظيمية |                   | N   | الخصائص الديمغرافية |                   | الخبرة المهنية |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----|---------------------|-------------------|----------------|
| المتوسط                 | الانحراف المعياري | المتوسط           | الانحراف المعياري |     | المتوسط             | الانحراف المعياري |                |
| 0.887                   | 3.746             | 1.693             | 3.616             | 82  | 03-01 سنوات         | داخل المؤسسة      | الخبرة المهنية |
| 0.869                   | 3.830             | 1.706             | 3.449             | 244 | 06-04 سنوات         | داخل المؤسسة      |                |
| 0.892                   | 3.795             | 1.715             | 3.425             | 140 | 09-07 سنوات         | داخل المؤسسة      |                |
| 0.984                   | 3.769             | 1.757             | 3.427             | 26  | 10 سنوات فأكثر      | داخل المؤسسة      |                |
| 0.852                   | 3.985             | 1.004             | 3.783             | 63  | أقل من 05 سنوات     | خارج المؤسسة      |                |
| 0.885                   | 4.014             | 0.767             | 3.920             | 47  | 09-5 سنوات          | خارج المؤسسة      |                |
| 0.856                   | 4.022             | 0.855             | 3.995             | 55  | 10 سنوات فأكثر      | خارج المؤسسة      |                |
| 0.874                   | 3.699             | 0.890             | 3.516             | 327 | لا يوجد             | خارج المؤسسة      |                |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

تظهر نتائج الجدول أعلاه حسب آراء المستجوبين أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعتبر مرتفعة تبعا لمتغير الخبرة المهنية داخل المؤسسة وخارجها، حيث أن آراء المستجوبين للخبرة المهنية داخل المؤسسة للفئة (03-01 سنوات) حققت أعلى مستوى من الشعور بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.616)، يليها فئة (06-04 سنوات) بمتوسط حسابي (3.449) بينما فئة (09-07 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) متقاربتان بمتوسط حسابي (3.425-3.427) تعتبر الأقل شعورا بالعدالة.

في حين أن فئة (06-04 سنوات) حققت أعلى مستوى توفر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.830)، يليها فئة (09-07 سنوات) بمتوسط حسابي (3.795) ثم فئة (10 سنوات فأكثر) بمتوسط حسابي (3.769)، أما الأقل إنخراطا في مثل هذه السلوكيات فئة (03-01 سنوات) بمتوسط حسابي (3.746). أما آراء المستجوبين للخبرة المهنية خارج المؤسسة أظهرت النتائج أن فئة (10 سنوات فأكثر) و(09-05 سنوات) متقاربتان بالترتيب من حيث الأكثر شعورا بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.920-3.995)، يليها فئة (أقل من 05 سنوات) بمتوسط حسابي (3.783)، أما الأقل شعورا بالعدالة التنظيمية تمثلت في فئة لا يوجد لديهم خبرة خارج المؤسسة بمتوسط حسابي (3.516).

كما أظهرت النتائج أن فئة (10 سنوات فأكثر) و(05-09 سنوات) متقاربتان بالترتيب من حيث أعلى مستوى توفر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.022-4.014)، يليها فئة (أقل من 05 سنوات) بمتوسط حسابي (3.985)، أما الأقل إنخراطا في مثل هذه السلوكيات تمثلت في فئة لا يوجد لديهم خبرة خارج المؤسسة بمتوسط حسابي (3.699).

## 6- المنصب :

يظهر الجدول أسفله عرضا للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص آراء المستجوبين حسب كل متغير تبعا لمتغير المنصب :

الجدول رقم (35): يوضح الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب متغير المنصب.

| سلوك المواطنة التنظيمية |                   | العدالة التنظيمية |                   | N   | الخصائص الديمغرافية |        |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----|---------------------|--------|
| المتوسط                 | الانحراف المعياري | المتوسط           | الانحراف المعياري |     | المنصب              |        |
| 0.860                   | 4.000             | 0.953             | 3.869             | 25  | مدير/ رئيس قسم      | المنصب |
| 0.910                   | 3.708             | 0.880             | 3.589             | 136 | إداري               |        |
| 0.931                   | 3.715             | 0.906             | 3.533             | 32  | مترجم               |        |
| 0.885                   | 3.705             | 0.947             | 3.501             | 86  | عامل مهني           |        |
| 0.902                   | 3.689             | 0.951             | 3.406             | 65  | عون أمن             |        |
| 0.812                   | 3.980             | 0.800             | 3.888             | 100 | شبه طيبين           |        |
| 0.821                   | 3.996             | 0.795             | 3.966             | 48  | طيب                 |        |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

تظهر نتائج الجدول أعلاه حسب آراء المستجوبين أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعتبر مرتفعة تبعا لمتغير المنصب، أن فئات الموظفين (الأطباء، شبه طبيين، مدير/رئيس قسم) بالترتيب تعتبر هي الفئات الأكثر شعورا بالعدالة بمتوسط حسابي (3.996-3.888-3.869)، تليها فئة الموظفين (إداري، مترجم وعامل مهني) بمتوسط حسابي (3.589-3.533-3.501)، بينما تعتبر فئة الموظفين (عون أمن) الأقل من حيث شعور بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.406).

كما أظهرت النتائج أن فئات الموظفين (مدير/رئيس قسم، الأطباء، شبه طبيين) بالترتيب حققت أعلى مستوى توفر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي (4.000-3.996-3.980)، تليها فئة الموظفين (مترجم، إداري، عامل مهني) بمتوسط حسابي (3.715-3.708-3.705)، بينما تعتبر فئة الموظفين (عون أمن) الأقل من حيث إنخراط في ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.689).

7- مؤسسة الانتماء :

يظهر الجدول أسفله عرضاً للإحصائيات المتوصل إليها بخصوص آراء المستجوبين حسب كل متغير تبعاً

لمتغير مؤسسة الإنتماء :

الجدول رقم (36): يوضح الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة حسب مؤسسة الإنتماء.

| سلوك المواطنة التنظيمية |         | العدالة التنظيمية |         | N   | الخصائص الديمغرافية | مؤسسة الإنتماء |
|-------------------------|---------|-------------------|---------|-----|---------------------|----------------|
| الانحراف المعياري       | المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط |     |                     |                |
| 0.877                   | 3.919   | 0.920             | 3.782   | 187 | ولاية الوادي        | مؤسسة الإنتماء |
| 0.884                   | 3.827   | 0.924             | 3.686   | 93  | ولاية ورقلة         |                |
| 0.875                   | 3.627   | 0.879             | 3.425   | 129 | ولاية الجلفة        |                |
| 0.845                   | 3.788   | 0.843             | 3.653   | 83  | ولاية بشار          |                |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية الإجماعية (SPSS.25).

تظهر نتائج الجدول أعلاه حسب آراء المستجوبين أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعتبر مرتفعة في المؤسسات الإستشفائية لطب العيون، حيث أن المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الوادي حققت أعلى مستوى من الشعور بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.782)، يليها بالترتيب المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية (ورقلة-بشار) بمتوسط حسابي (3.686-3.653)، بينما المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الجلفة تعتبر الأقل شعوراً بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.425).

كما أظهرت النتائج أن المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الوادي حققت أعلى مستوى توفر لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط (3.909)، يليها بالترتيب المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية (ورقلة-بشار) بمتوسط حسابي (3.827-3.627)، بينما المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الجلفة تعتبر الأقل إنخراطاً في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من الفئات الأخرى بمتوسط حسابي (3.627)، ويمكن القول أن المؤسسة الأكثر شعوراً بالعدالة في العمل هي الأكثر إستجابة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

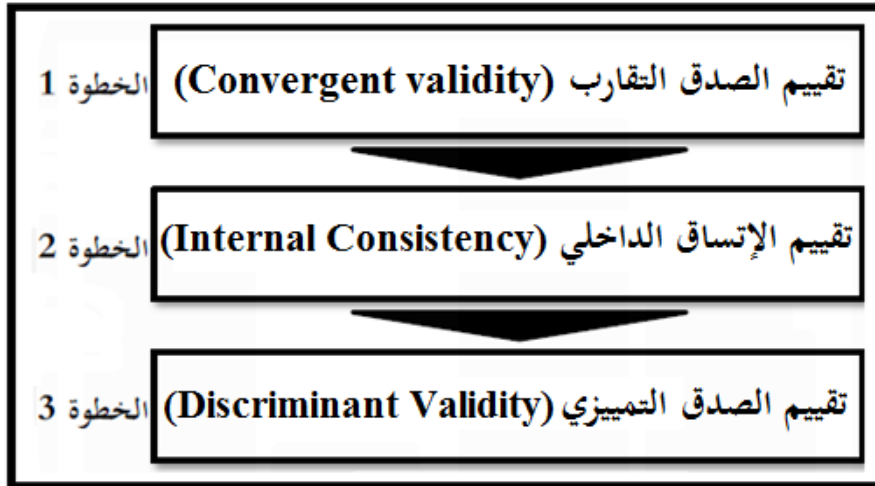
## المطلب الثاني: عرض نتائج نموذج الدراسة.

بعد عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية بأبعادها، سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها)، ووصف خصائص عينة الدراسة الديمغرافية والإجابة على فرضيات الدراسة فيما يتعلق بمستويات هذه الأخيرة كما تنظر إليه عينة الدراسة، ومن ثم إنتقال إلى عرض تحليلي وشامل لنتائج النموذج القياسي والبنائي لفرضيات الدراسة، تم إختبار البيانات من خلال هذا الأسلوب بإستخدام برنامج (Smart PLS 3.3.5) وهو أحد البرامج الإحصائية التي تقوم بتحليل البيانات وفق طريقة المربعات الجزئية الصغرى والذي يعتمد على تقييم نموذج القياس (Measurement Model Assessment of) ومن ثم يختبر النموذج البنائي (Test of Structural Model)، ولتحقيق أهداف البحث سيتم عرض كل من النموذج القياسي والنموذج البنائي للدراسة.

## الفرع الأول: تقييم نموذج القياس لمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية- سلوك المواطنة التنظيمية).

يتطلب أساس أي بحث في البداية إختبار نموذج القياس المستخدم والمتمثل بإختبارات الصدق والثبات لأسئلة البحث والتأكد بداية من قدرة البيانات على قياس الشيء التي بنيت من أجله الصدق (Validity) فضلا على القدرة على القياس تحت عدة ظروف (Reliability) من خلال الإعتماد على قياس صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity)، والشكل التالي يوضح جميع المراحل اللازمة لتقييم النموذج الهيكلي وفق الخطوات الموضحة.

الشكل رقم (26) : يوضح خطوات تقييم النموذج القياسي.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

## أولا : تقييم نموذج قياس متغير العدالة التنظيمية:

يحتوي النموذج المحدد في هذه الدراسة على ثلاث متغيرات كامنة مع نموذج قياس عاكس، فالنموذج القياس هو النموذج الذي يعبر عن كيفية قياس متغيرات الدراسة ومدى ثباتها وصدقها، ولإختبار هذا النموذج يتم التحقق من صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity) .

## 1- الصدق التقارب (Convergent validity):

للتحقق من الصدق التقارب لأداة الدراسة يتم قياس تشبعات أو تحملات (Loadings)، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، معامل (Rho de Joreskog)، إضافة إلى متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) معامل الثبات المركب (Composite Reliability)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): يوضح قيم الصدق والثبات لمتغير العدالة التنظيمية.

| الأبعاد                  | المؤشرات            | التحميلات (Loadings) | معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) | معامل (rho_A) | متوسط التباين المستخرج (AVE) | الثبات المركب (CR) |
|--------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------|------------------------------|--------------------|
| العدالة_التوزيعية        | العدالة_التوزيعية_1 | 0.682                | 0.790                                 | 0.795         | 0.546                        | 0.857              |
|                          | العدالة_التوزيعية_2 | 0.679                |                                       |               |                              |                    |
|                          | العدالة_التوزيعية_3 | 0.743                |                                       |               |                              |                    |
|                          | العدالة_التوزيعية_4 | 0.818                |                                       |               |                              |                    |
|                          | العدالة_التوزيعية_5 | 0.762                |                                       |               |                              |                    |
| العدالة_الإجرائية        | العدالة_الإجرائية_1 | 0.644                | 0.812                                 | 0.823         | 0.576                        | 0.870              |
|                          | العدالة_الإجرائية_2 | 0.668                |                                       |               |                              |                    |
|                          | العدالة_الإجرائية_3 | 0.784                |                                       |               |                              |                    |
|                          | العدالة_الإجرائية_4 | 0.856                |                                       |               |                              |                    |
|                          | العدالة_الإجرائية_5 | 0.819                |                                       |               |                              |                    |
| العدالة_التعاملات        | العدالة_التعاملات_1 | 0.538                | 0.811                                 | 0.836         | 0.578                        | 0.870              |
|                          | العدالة_التعاملات_2 | 0.733                |                                       |               |                              |                    |
|                          | العدالة_التعاملات_3 | 0.796                |                                       |               |                              |                    |
|                          | العدالة_التعاملات_4 | 0.848                |                                       |               |                              |                    |
|                          | العدالة_التعاملات_5 | 0.844                |                                       |               |                              |                    |
| إجمالي العدالة التنظيمية |                     |                      | 0.900                                 | 0.906         | 0.523                        | 0.915              |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

يظهر الجدول أعلاه نتائج قيم التحميلات لمؤشرات متغير العدالة التنظيمية، حيث تتراوح قيم التحميل بين (0.538) كأقل قيمة موجبة كانت لبند (العدالة\_التعاملات\_1)، بينما بلغت أعلى قيمة (0.856) لبند (العدالة\_الإجرائية\_4)، مع الأخذ بعين الاعتبار أن القيم الأعلى من (0.70) هي القيم المقبولة والتي تتميز بثبات عالي ويمكن إعتماؤها في الدراسة، بينما القيم التي تتراوح بين (0.40 و 0.70) يمكن قبولها لكن بتحفظ حسب (Hair & al. 2017) وبعد التأكد من أن وجود هذه القيم يؤدي إلى تحسين متوسط التباين المشترك وعليه تم الإبقاء عليها.

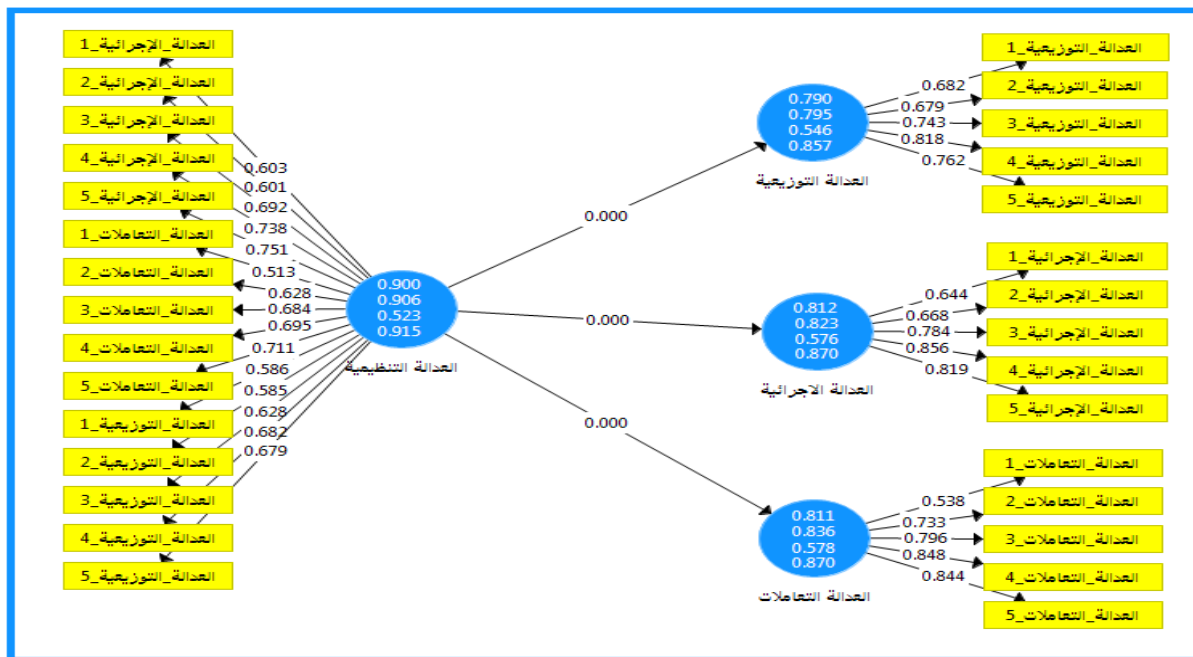
أما بالنسبة لقيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد نموذج العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) فقد بلغت على التوالي (0.790، 0.812، 0.811) وهي أكبر من (0.70) كبعد (العدالة التوزيعية)، كما تتجاوزها بالنسبة لبعدي (عدالة التعاملات، الإجرائية) وبالتالي فإن قيم ألفا كرونباخ معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيم أكبر من (0.70) حسب (Hulland.1999).

أما بالنسبة لقيم معامل (Rho de Joreskog) تم إقتراحه في طريقة المعادلات البنائية كونه أقل حساسية لعدد البنود التي يتم تحليلها (Valette-Florence & Didellon.1996)، حيث بلغت قيمة معامل (rho\_A) لأبعاد نموذج العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) على التوالي (0.795، 0.823، 0.836) وهي أكبر من (0.70) وبالتالي فإننا نعلم قيم معامل (rho\_A) الأكبر من (0.70). كما تظهر نتائج الجدول أعلاه أيضا قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد نموذج العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) فقد بلغت على التوالي (0.546، 0.576، 0.578)، حيث فسرت جميع هذه القيم أكثر من نصف تباين العناصر التي تعكسها لأنها أكبر من (0.50)، وبالتالي فإن التباين يشرح أكثر من نصف العناصر التي يعكسها في البناء.

وتعتمد الدراسات الحديثة في قياسها لصدق الإتساق الداخلي على معامل الثبات المركب (CR) والتي تظهر نتائجها في الجدول أعلاه لأبعاد نموذج العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) فقد بلغت على التوالي (0.857، 0.870، 0.870) وهي أكبر من (0.70) بالتالي فجميعها تعتبر قيما جيدة. وإجمالا فإن قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لنموذج العدالة التنظيمية بلغت قيمة عالية تمثلت في (0.900)، كذلك قيمة (rho\_A) بلغت (0.906) والتي تدل هي الأخرى على ثبات المقياس، أما صدق الإتساق الداخلي المعبر عنه في قيمة الثبات المركب (CR) فقد بلغت هي الأخرى (0.915) وهي قيمة عالية، بينما قيمة (AVE) بلغت (0.523) وهي قيمة جيدة وأعلى من (0.50) وتفسر أكثر من نصف تباين العناصر العاكسة للنموذج.

والشكل التالي يوضح نتائج معامل الصدق والثبات لإستبانة متغير العدالة التنظيمية:

الشكل رقم (27): يوضح قيم الصدق والثبات لمتغير العدالة التنظيمية.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الشكل أعلاه يتضح إجمالاً أن كل القيم مقبولة ودالة على تحقق الصدق التقارب (Convergent validity)، وبالتالي تم إستيفاء هذه المرحلة في تقييم نموذج القياس العاكس ويمكن إعتماده في مراحل المتقدمة لدراسة.

## 2- الصدق التمييزي (Discrement validity) :

كمرحلة ثانية للوصول إلى نموذج بنائي جيد وبعد تقييم صدق المقياس لمشاهدات متغيرات نموذج القياس يتم الإنتقال إلى مرحلة تقييم صدق التمايز لنموذج المسار.

والذي يعني المدى الذي يتميز فيه متغير كامن عن متغيرات كامنة أخرى وفقاً للمعايير الإستدلالية المعمول بها حسب (Hair & al. 2013)، حيث يمكن إختبار الصدق التمييزي وفق عدة معايير كالتشبعات المتقاطعة أو التباين بين العبارات (Cross loading)، مقياس (Fornell-Larcker Criterion) للتباين بين الأبعاد ومقياس سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للإرتباطات (Heterotrait Monotrait Ratio - HTMT).

## 1.2- التباين بين العبارات (Cross loading) :

يشير هذا الإختبار إلى تباين المؤشرات لمتغير ما بشكل منطقي وعدم تكرارها وتداخلها مع متغيرات أخرى، أي أن المؤشرات التي تقيس متغير كامن ما لا تقيس متغير كامن آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر أي مستقلة فيما بينها كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (38) : يوضح التباين بين عبارات النموذج لمتغير العدالة التنظيمية.

| المؤشرات            | العدالة التوزيعية | العدالة الاجرائية | العدالة التعاملات |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| العدالة التوزيعية_1 | 0.682             | 0.473             | 0.370             |
| العدالة التوزيعية_2 | 0.679             | 0.466             | 0.379             |
| العدالة التوزيعية_3 | 0.743             | 0.490             | 0.405             |
| العدالة التوزيعية_4 | 0.818             | 0.522             | 0.438             |
| العدالة التوزيعية_5 | 0.762             | 0.568             | 0.436             |
| العدالة الإجرائية_1 | 0.517             | 0.644             | 0.393             |
| العدالة الإجرائية_2 | 0.509             | 0.668             | 0.370             |
| العدالة الإجرائية_3 | 0.533             | 0.784             | 0.464             |
| العدالة الإجرائية_4 | 0.516             | 0.856             | 0.525             |
| العدالة الإجرائية_5 | 0.528             | 0.819             | 0.586             |
| العدالة التعاملات_1 | 0.252             | 0.283             | 0.538             |
| العدالة التعاملات_2 | 0.442             | 0.458             | 0.733             |
| العدالة التعاملات_3 | 0.458             | 0.523             | 0.796             |
| العدالة التعاملات_4 | 0.445             | 0.513             | 0.848             |
| العدالة التعاملات_5 | 0.458             | 0.544             | 0.844             |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الجدول أعلاه يتضح مدى التباين بين مؤشرات النموذج من خلال التأكد أن كل عبارة هي في محلها، ولا تتقاطع مع عبارات أخرى وأن مكانها هو الذي وضعت فيه وإذا تم تغيير مكانها فستفقد قيمتها، حيث تشير نتائج مقياس (Cross loading) لنموذج العدالة التنظيمية أن قيمة العلاقة بين الأسئلة ومتغيراتها الكامنة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) أكبر من قيمة علاقتها مع متغير كامن آخر، حيث أن جميع قيم الارتباطات لا تتقاطع (أفقيا أو عموديا)، فحسب الباحثان (Gefen & Straub.2005) أشارا بأن الصدق التمييزي يظهر عند كل عنصر قياس يرتبط ارتباطا ضعيفا بجميع التركيبات الأخرى بإستثناء واحد وهو ما يرتبط به نظريا، وهذا ما يتفق مع نموذج دراستنا الحالي، حيث يمكننا القول أن مؤشرات النموذج تمتاز بصدق تمييزي عالي.

## 2.2 - مقياس (Fornell-Larcker Criterion):

إقتراح كل من (Fornell & Larcker.1981) أنه يمكن إستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) من أجل كل متغير كامن لإختبار الصدق التمييزي، حيث يجب أن يكون متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن أعلى من إرتباطه التربيعي مع أي متغير كامن آخر، والجدول التالي يوضح قيم التباين المشترك بين الأبعاد.

جدول رقم (39) : يوضح التباين المشترك بين أبعاد العدالة التنظيمية .

| المؤشرات          | العدالة الاجرائية | العدالة التعاملات | العدالة التوزيعية |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| العدالة الإجرائية | 0.759             |                   |                   |
| العدالة التعاملات | 0.623             | 0.760             |                   |
| العدالة التوزيعية | 0.684             | 0.551             | 0.739             |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

يظهر الجدول أعلاه نتائج مقياس (Fornell-Larcker Criterion) قيم تباين كل بعد مع الأبعاد الأخرى، التي تشكل قطر الجدول قيم إرتباط أعلى من القيم التي تقابلها في نفس السطر، حيث أن بعد عدالة التعاملات قد مثل أعلى قيمة إرتباط مع الأبعاد الأخرى حيث بلغ (0.760) وبالتالي فهو في أفضل وضعية له، يليه بعد العدالة الإجرائية التي بلغ معاملها على القطر (0.759) يقابلها قيم غير موجودة، وهي قيمة أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى وبالتالي فهي في أفضل وضعية، كذلك بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية بلغ معاملها على القطر (0.739) وهي أعلى قيمة موجودة في السطر وبالتالي فهي في أفضل وضعية، ومنه فإنه يمكننا القول بأن الصدق التمييزي متوفر بين أبعاد العدالة التنظيمية.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (38) و(39) أن معاملات التحميلات المتقاطعة أو التباين بين العبارات (Cross Loading) ومقياس (Fornell-Larcker Criterion) دليلا على تحقق الصدق التمييزي

للبناء، وعلى الرغم من ذلك فإن (Hair & al. 2017) و(Henseler & al. 2015) يؤكدان على أن المقياسين السابقين لا يسمحان بإكتشاف الصدق التمييزي بشكل موثوق ولذلك وجب اللجوء إلى إختبار مقياس سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للإرتباطات (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

### 3.2 - مقياس (Heterotrait-Monotrait Ratio-HTMT) لأبعاد العدالة التنظيمية:

يمثل مقياس سمة اللاتجانس - سمة الأحادية للإرتباطات (HTMT) متوسط جميع إرتباطات المؤشرات عبر المباني التي تقيس مباني مختلفة، أي إرتباطات سمة اللاتجانس - طريقة اللاتجانس المتعلقة بالمتوسط الهندسي لمتوسط إرتباطات المؤشرات التي تقيس نفس المبنى أي الإرتباطات أحادية الأسلوب غير المتجانسة، كذلك يعتبر هذا المقياس تقديرا للإرتباط الحقيقي بين بنائين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية أي يتمتعان بالموثوقية كاملة ويمكن إستخدامها لتقييم الصلاحية التمييزية.<sup>1</sup> والجدول التالي يوضح نتائج مقياس (HTMT):

الجدول رقم(40) : يوضح مقياس (HTMT) لأبعاد العدالة التنظيمية.

| المؤشرات          | العدالة الاجرائية | العدالة التعاملات | العدالة التوزيعية |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| العدالة الإجرائية |                   |                   |                   |
| العدالة التعاملات | 0.753             |                   |                   |
| العدالة التوزيعية | 0.861             | 0.680             |                   |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الجدول أعلاه تظهر قيم الإرتباط لمقياس (HTMT) بين الأبعاد، حيث تشير مخرجات برنامج (Smart.PLS) إلى وجود صدق تمييزي بين البنى، حيث أن جميع قيم الإرتباط تتعد عن الواحد، حيث حدد كل من (Kline.2011) و(Clark & Watson.1995) القيمة (0.85) كعتبة. أما (Gold & al.2001) و(Teo & al.2008) إقترحوا القيمة (0.90) كحد أقصى إذا تجاوزتها قيمة الإرتباط بين البنائين فإن هناك نقصا في الصدق التمييزي وهو ما يحققه النموذج الحالي، وبالتالي فإن نموذج العدالة التنظيمية يتمتع بالصلاحية التمييزية ويمكن إعماده في المراحل المقبلة للدراسة.

<sup>1</sup> - Jörg Henseler & al, A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, in Journal of the Academy of Marketing Science, 43, January 2015, PP: 121.

ثانيا: تقييم نموذج قياس متغير سلوك المواطنة التنظيمية:

يحتوي النموذج المحدد في هذه الدراسة على خمسة متغيرات كامنة مع نموذج قياس عاكس، وإختبار هذا النموذج يتم التحقق من خلال قياس كل من صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity).

### 1- صدق التقارب (Discriminant Validity):

لقياس صدق التقارب لنموذج الدراسة، تم الإعتماد على المؤشرات الفرعية، كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (41): يوضح قيم الصدق والثبات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

| الأبعاد                        | المؤشرات         | التحميلات (Loadings) | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's (Alpha) | معامل (rho_A) | متوسط التباين المستخرج (AVE) | الثبات المركب (CR) |
|--------------------------------|------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------|------------------------------|--------------------|
| الإيثار                        | الإيثار_1        | 0.718                | 0.665                                 | 0.695         | 0.505                        | 0.801              |
|                                | الإيثار_2        | 0.808                |                                       |               |                              |                    |
|                                | الإيثار_3        | 0.729                |                                       |               |                              |                    |
|                                | الإيثار_4        | 0.566                |                                       |               |                              |                    |
| القياسة                        | القياسة_1        | 0.697                | 0.672                                 | 0.702         | 0.510                        | 0.803              |
|                                | القياسة_2        | 0.813                |                                       |               |                              |                    |
|                                | القياسة_3        | 0.779                |                                       |               |                              |                    |
|                                | القياسة_4        | 0.536                |                                       |               |                              |                    |
| الروح الرياضية                 | الروح_الرياضية_1 | 0.680                | 0.669                                 | 0.700         | 0.437                        | 0.754              |
|                                | الروح_الرياضية_2 | 0.602                |                                       |               |                              |                    |
|                                | الروح_الرياضية_3 | 0.781                |                                       |               |                              |                    |
|                                | الروح_الرياضية_4 | 0.560                |                                       |               |                              |                    |
| السلوك الحضاري                 | السلوك_الحضاري_1 | 0.696                | 0.667                                 | 0.696         | 0.464                        | 0.776              |
|                                | السلوك_الحضاري_2 | 0.677                |                                       |               |                              |                    |
|                                | السلوك_الحضاري_3 | 0.706                |                                       |               |                              |                    |
|                                | السلوك_الحضاري_4 | 0.644                |                                       |               |                              |                    |
| وعي الضمير                     | وعي_الضمير_1     | 0.720                | 0.738                                 | 0.764         | 0.560                        | 0.834              |
|                                | وعي_الضمير_2     | 0.834                |                                       |               |                              |                    |
|                                | وعي_الضمير_3     | 0.798                |                                       |               |                              |                    |
|                                | وعي_الضمير_4     | 0.625                |                                       |               |                              |                    |
| إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية |                  |                      | 0.872                                 | 0.881         | 0.298                        | 0.892              |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

يظهر الجدول أعلاه نتائج قيم التحميلات لمؤشرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تتراوح قيم التحميل بين (0.536) كأقل قيمة موجبة كانت لبند (القياسة\_4)، بينما بلغت أعلى قيمة (0.834) لبند (وعي\_الضمير\_2)، مع الأخذ بعين الإعتبار أن القيم الأعلى من (0.70) هي القيم المقبولة والتي تتميز بثبات عالي ويمكن إعتقادها في الدراسة، بينما القيم التي تتراوح بين (0.40 و 0.70) يمكن قبولها لكن بتحفظ حسب (Hair & al. 2017).

أما بخصوص الثبات فقد أظهرت النتائج أن قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد نموذج سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) قد بلغت على التوالي (0.665، 0.672، 0.669، 0.667، 0.738) وهي إما تقترب من (0.70) بالنسبة لي (بعد الإيثار، بعد الكياسة، بعد السلوك الحضاري)، أو تتجاوزها بالنسبة لي (بعد وعي الضمير)، وبالتالي فإننا نعلم قيم ألفا كرونباخ الأكبر من (0.70) حسب دراسة (Hair & al. 2010)، أما القيم الأقل من (0.70) تعتبر مقبولة حسب (Nunnally.1967) حيث أشارا إلى أن المصدقية من (0.50-0.60) تعتبر مقبولة وأن زيادة المصدقية لأكثر من (0.80) تعتبر قيمة مبالغة، ومع ذلك تعتبر قيم ألف كرونباخ من (0.50) فما فوق مقبولة حسب الباحث (Bowling.2009).

وبتالي فإننا نتجه إلى معامل (rho\_A) الذي هو أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء حسب (Rosel & al.2012) حيث أن قيمتي معامل (rho\_A) لبعدي (الكياسة، السلوك الحضاري)، بلغت على التوالي (0.702) و(0.700)، أما بعدي (الإيثار، الروح الرياضية) هما قيمتان تقتربان كثيرا من (0.70).

كما تظهر نتائج الجدول أعلاه أيضا قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد نموذج سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير) قد بلغت على التوالي (0.505، 0.510، 0.560)، وهو معدل يتجاوز القيمة (0.50) ويعتبر جيدا حيث أن قيمته تشرح أكثر من نصف العناصر التي تعكسها، إلا أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) كانت أقل من (0.50) بالنسبة للبعدين (الروح الرياضية، السلوك الحضاري) حيث بلغت على التوالي (0.437، 0.464) وهي تشير إلى أن قيم التباين فسرت أقل من نصف تباين العناصر التي تعكسها، وبالتالي فإن التباين في خطأ العبارات أكبر من التباين الموضح في البناء، مما يستوجب رفعها من خلال حذف بعض المؤشرات التي قد ترفع من قيمة التباين المستخرج دون التأثير في ثبات النموذج والإحتفاظ بالمؤشرات التي من الممكن أن تؤثر في ثبات النموذج ومن ثم إعادة إختبار صدق التقارب.

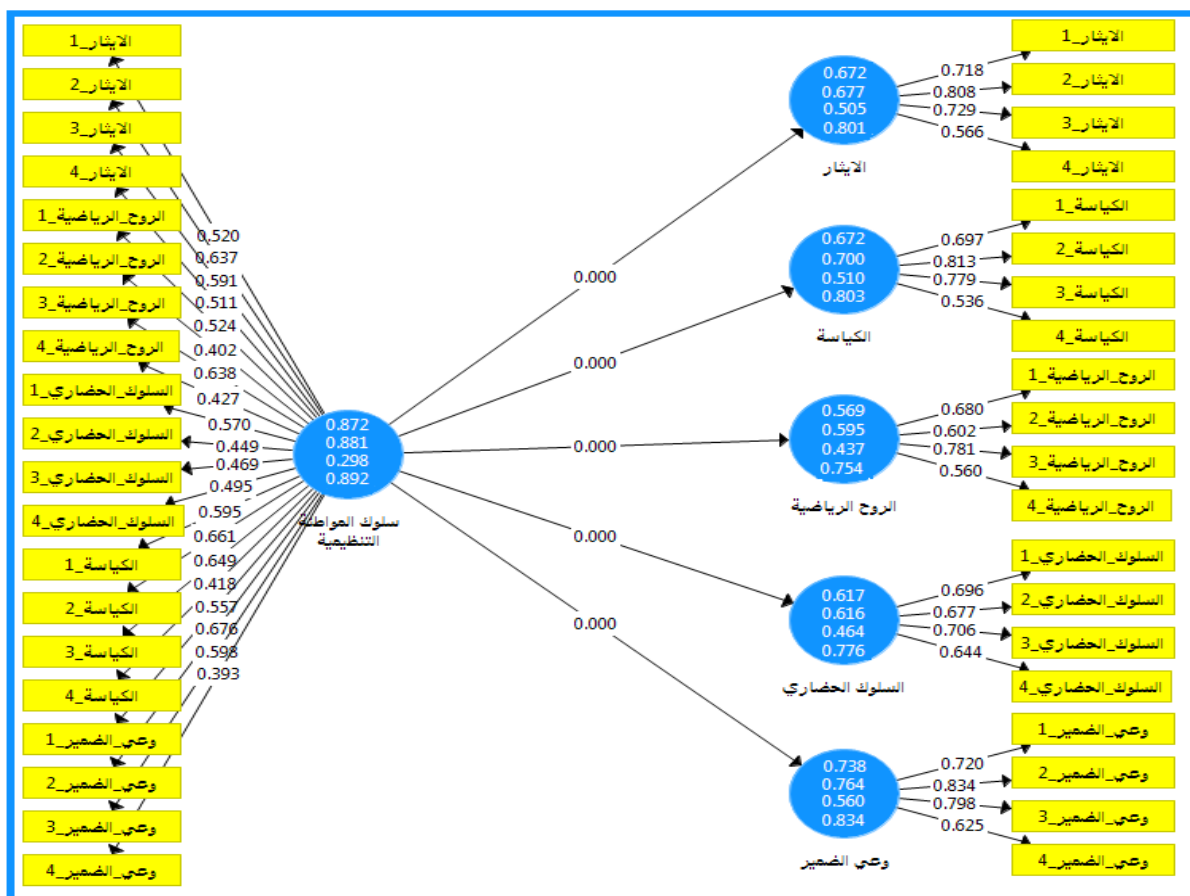
كما أشارت نتائج في قياسها لصدق الإتساق الداخلي معامل الثبات المركب (CR) والتي تظهر نتائجها في الجدول أعلاه لأبعاد نموذج سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) قد بلغت على التوالي (0.801، 0.803، 0.754، 0.776، 0.834)، وهي أكبر من (0.70) وبالتالي فجميعها تعتبر قيما جيدة.

وإجمالا فإن قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لنموذج سلوك المواطنة التنظيمية بلغت قيمة عالية تمثلت في (0.872)، أما قيمة معامل (rho\_A) بلغت (0.881) والتي تدل هي الأخرى على ثبات المقياس، أما صدق الإتساق الداخلي المعبر عنه في قيمة الثبات المركب (CR) فقد بلغت هي الأخرى (0.892) وهي قيمة عالية، بينما قيمة (AVE) بلغت (0.298) وهي قيمة ضعيفة وبعيدة عن (0.50) وتفسر أقل من ربع تباين العناصر العاكسة للنموذج.

هذا ويحتاج نموذج سلوك المواطنة التنظيمية إلى مزيد من التحسين لتصل قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) إلى أكثر من (50%) وذلك من خلال حذف المؤشرات التي قيمة معامل تشعبها أقل من (0.40) إن وجدت، والتحفظ على معاملات التحميل التي تقع بين (0.40 - 0.70) من خلال حذف المؤشرات التي قد ترفع من قيمة التباين المستخرج دون التأثير في ثبات النموذج والإحتفاظ بالمؤشرات التي من الممكن أن تؤثر في ثبات النموذج.

والشكل التالي يوضح نتائج معامل الصدق والثبات لعبارات إستبانة متغير سلوك المواطنة التنظيمية:

الشكل رقم (28): يوضح قيم الصدق والثبات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الشكل أعلاه يتضح إجمالاً أن هناك قيم تعتبر غير مقبولة وغير دالة على تحقق الصدق التقارب (Convergent validity)، وبالتالي يحتاج نموذج إلى مزيد من التحسين وذلك من خلال حذف المؤشرات التي قيمة معامل تشعبها أقل من (0.40) أو المؤشرات الأقل قيمة التي تساهم في تحسين النموذج.

## 2.1- صدق التقارب بعد التحسين (Convergent validity) :

من أجل تحسين نموذج سلوك المواطنة التنظيمية قمنا بحذف مؤشر (الروح\_الرياضية\_4) وكذا مؤشر (السلوك\_الحضاري\_4)، بإعتبار أن قيمة تحميلات (Loading) كانت الأقل من بين التحملات الأخرى للبعدين (الروح الرياضية، السلوك الحضاري)، وإعادة إختبار النموذج القياسي بواسطة برنامج (Smart PLS) حيث تظهر لنا النتائج التالية:

الجدول رقم (42): يوضح قيم الصدق والثبات لمُتغير سلوك المواطنة التنظيمية بعد التحسين.

| الأبعاد                        | المؤشرات         | التحميلات (Loadings) | معامل ألفا كرونباخ Cronbach's ) (Alpha | معامل (rho_A) | متوسط التباين المستخرج (AVE) | الثبات المركب (CR) |
|--------------------------------|------------------|----------------------|--|---------------|------------------------------|--------------------|
| الايثار                        | الايثار_1        | 0.723                | 0.665                                  | 0.695         | 0.505                        | 0.801              |
|                                | الايثار_2        | 0.808                |  |               |                              |                    |
|                                | الايثار_3        | 0.729                |  |               |                              |                    |
|                                | الايثار_4        | 0.566                |  |               |                              |                    |
| القياسية                       | القياسية_1       | 0.699                | 0.672                                  | 0.702         | 0.510                        | 0.803              |
|                                | القياسية_2       | 0.814                |  |               |                              |                    |
|                                | القياسية_3       | 0.779                |  |               |                              |                    |
|                                | القياسية_4       | 0.536                |  |               |                              |                    |
| الروح الرياضية                 | الروح_الرياضية_1 | 0.751                | 0.669                                  | 0.700         | 0.530                        | 0.771              |
|                                | الروح_الرياضية_2 | 0.637                |  |               |                              |                    |
|                                | الروح_الرياضية_3 | 0.788                |  |               |                              |                    |
| السلوك الحضاري                 | السلوك_الحضاري_1 | 0.708                | 0.667                                  | 0.696         | 0.549                        | 0.785              |
|                                | السلوك_الحضاري_2 | 0.753                |  |               |                              |                    |
|                                | السلوك_الحضاري_3 | 0.761                |  |               |                              |                    |
| وعي الضمير                     | وعي_الضمير_1     | 0.722                | 0.738                                  | 0.764         | 0.560                        | 0.834              |
|                                | وعي_الضمير_2     | 0.834                |  |               |                              |                    |
|                                | وعي_الضمير_3     | 0.798                |  |               |                              |                    |
|                                | وعي_الضمير_4     | 0.625                |  |               |                              |                    |
| إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية |                  |                      | 0.872                                  | 0.874         | 0.518                        | 0.888              |

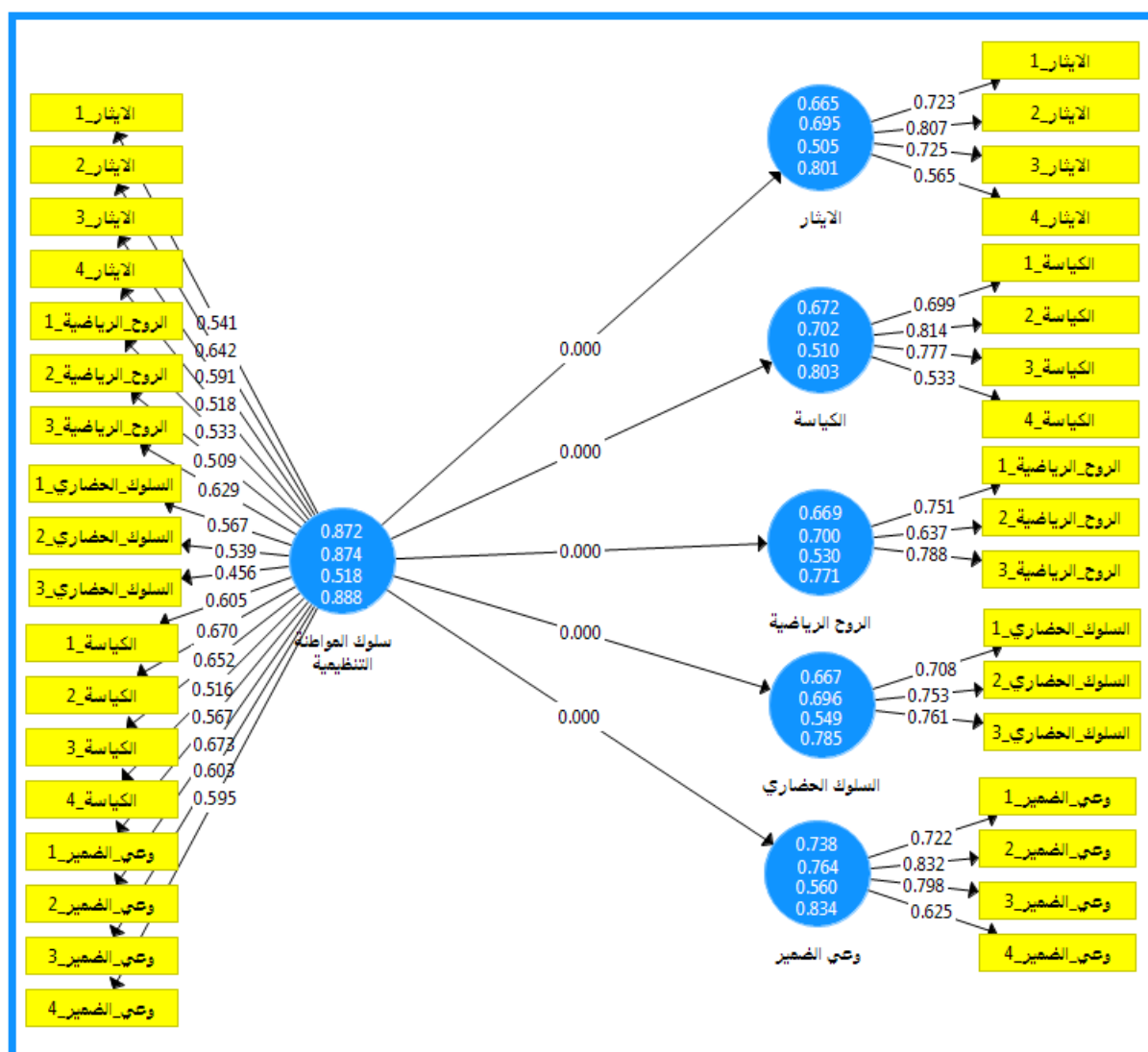
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

يظهر الجدول أعلاه نتائج النموذج المحسن لسلوك المواطنة التنظيمية، بعد حذف مؤشر (الروح\_الرياضية\_4) ومؤشر (السلوك\_الحضاري\_4) تحسن جميع قيم بعدي (الروح الرياضية، السلوك الحضاري) حيث أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لبعدي الروح الرياضية إرتفعت من (0.437) إلى (0.530) لتتفوق (50 %)، كما وبلغت قيمة معامل الثبات المركب (0.771)، أما بالنسبة لبعدي وعي الضمير فقد إرتفعت قيمة متوسط التباين المستخرج من (0.464) إلى (0.549) بينما قيمة معامل الثبات المركب (CR) بلغت (0.785)، وتدل هذه النتائج على ثبات وإتساق هذين البعدين.

أما بالنسبة لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية فقد إرتفعت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) من قيمة (0.298) إلى (0.518) وهي قيمة جيدة وتشير إلى أن التباين يفسر أكثر من (50%) من العناصر التي يعكسها، أما قيمة الثبات المركب (CR) فقد بلغت (0.888) وهي قيمة جيدة جدا وتدلل على صدق التقارب لنموذج سلوك المواطنة التنظيمية وإمكانية إعماده في باقي الدراسة.

والشكل التالي يوضح نتائج معامل الصدق والثبات لعبارات إستبانة متغير سلوك المواطنة التنظيمية بعد التحسين:

الشكل رقم (29): يوضح قيم الصدق والثبات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية بعد التحسين.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الشكل أعلاه يتضح إجمالاً أن كل القيم مقبولة ودالة على تحقق الصدق التقارب (Convergent validity) ، وبالتالي تم إستيفاء هذه المرحلة في تقييم نموذج القياس العاكس ويمكن إعماده في مراحل المتقدمة لدراسة.

**2- الصدق التمييزي (Discremment validity):**

كمرحلة ثانية للوصول إلى نموذج بنائي جيد وبعد تقييم صدق المقياس لمشاهدات متغيرات نموذج القياس وإجراء التعديلات المطلوبة يتم الانتقال إلى مرحلة تقييم صدق التمييزي لنموذج المسار الجديد الذي تم إجراء تعديلات عليه وإعماده في مراحل المتقدمة لدراسة.

**1.2 - التباين بين العبارات (Cross loading):**

لقياس الصدق التمييزي لأداة الدراسة يتم الإعتماد على قياس التشبعات المتقاطعة أو التباين بين العبارات (Cross loading) لمعرفة مدى تباعد وتنافر مؤشرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية، والجدول التالي يوضح التباين بين عبارات نموذج سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (43): يوضح التباين بين العبارات لنموذج سلوك المواطنة التنظيمية.

| المؤشرات         | الإيثار | الكياسة | الروح الرياضية | السلوك الحضاري | وعي الضمير |
|------------------|---------|---------|----------------|----------------|------------|
| الإيثار_1        | 0.718   | 0.395   | 0.279          | 0.318          | 0.288      |
| الإيثار_2        | 0.808   | 0.453   | 0.416          | 0.378          | 0.401      |
| الإيثار_3        | 0.729   | 0.478   | 0.396          | 0.346          | 0.327      |
| الإيثار_4        | 0.566   | 0.449   | 0.332          | 0.274          | 0.342      |
| الكياسة_1        | 0.490   | 0.697   | 0.369          | 0.345          | 0.380      |
| الكياسة_2        | 0.516   | 0.813   | 0.410          | 0.393          | 0.398      |
| الكياسة_3        | 0.462   | 0.779   | 0.464          | 0.389          | 0.401      |
| الكياسة_4        | 0.288   | 0.536   | 0.324          | 0.220          | 0.235      |
| الروح_الرياضية_1 | 0.385   | 0.399   | 0.680          | 0.322          | 0.288      |
| الروح_الرياضية_2 | 0.264   | 0.280   | 0.602          | 0.243          | 0.213      |
| الروح_الرياضية_3 | 0.426   | 0.455   | 0.781          | 0.447          | 0.417      |
| الروح_الرياضية_4 | 0.226   | 0.292   | 0.560          | 0.342          | 0.283      |
| السلوك_الحضاري_1 | 0.390   | 0.418   | 0.405          | 0.696          | 0.346      |
| السلوك_الحضاري_2 | 0.253   | 0.287   | 0.342          | 0.677          | 0.243      |
| السلوك_الحضاري_3 | 0.266   | 0.255   | 0.326          | 0.706          | 0.322      |
| السلوك_الحضاري_4 | 0.343   | 0.330   | 0.339          | 0.644          | 0.309      |
| وعي_الضمير_1     | 0.384   | 0.342   | 0.350          | 0.343          | 0.720      |
| وعي_الضمير_2     | 0.434   | 0.471   | 0.428          | 0.426          | 0.834      |
| وعي_الضمير_3     | 0.379   | 0.411   | 0.349          | 0.348          | 0.798      |
| وعي_الضمير_4     | 0.196   | 0.244   | 0.239          | 0.193          | 0.625      |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تشير نتائج التباين بين المؤشرات (Cross loading) لنموذج سلوك المواطنة التنظيمية إلى توفر الصدق التمييزي بين المؤشرات ومتغيراتها الكامنة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التعاملات)، حيث أن جميع قيم الارتباطات لا تتقاطع (أفقياً أو عمودياً) أي أن قيمة العلاقة بين الأسئلة ومتغيراتها الكامنة أكبر من قيمة علاقتها مع متغير كامن آخر، وهذا ما يتفق مع نموذج دراستنا الحالي، حيث يمكننا القول أن مؤشرات النموذج تمتاز بصدق تمييزي عالي.

## 2.2 - مقياس (Fornell-Larcker Criterion):

لقياس الصدق التمييزي لأداة الدراسة يتم الإعتماد على قياس التباين المشترك بين الأبعاد لمعرفة مدى قيم تباين كل بعد مع الأبعاد الأخرى لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مقياس (Fornell-Larcker) والجدول التالي يوضح التباين المشترك بين أبعاد نموذج سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (44): يوضح التباين المشترك بين أبعاد نموذج سلوك المواطنة التنظيمية .

| المؤشرات       | الإيثار | الكياسة | الروح الرياضية | السلوك الحضاري | وعى الضمير |
|----------------|---------|---------|----------------|----------------|------------|
| الإيثار        | 0.711   |         |                |                |            |
| الروح الرياضية | 0.506   | 0.661   |                |                |            |
| السلوك الحضاري | 0.467   | 0.522   | 0.681          |                |            |
| الكياسة        | 0.626   | 0.551   | 0.482          | 0.714          |            |
| وعى الضمير     | 0.481   | 0.466   | 0.452          | 0.504          | 0.749      |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

حسب (Hair & al.2017) من أجل إثبات الصدق التمييزي يجب أن يكون معامل التباين في كل بنية أكبر من إرتباطه بالبنى الأخرى، ويظهر الجدول أعلاه مقياس (Fornell-Larcker Criterion) قيم تباين كل بعد مع الأبعاد الأخرى، وتبين النتائج التي تشكل قطر الجدول قيم إرتباط أعلى من القيم التي تقابلها في نفس السطر، حيث أن بعد (وعى الضمير) قد مثل أعلى قيمة إرتباط مع الأبعاد الأخرى بقيمة (0.749) وبالتالي فهو في أفضل وضعية له، كذلك بالنسبة لأبعاد (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) فقد بلغت على التوالي (0.711، 0.611، 0.681، 0.714) وهي قيم أكبر من معاملات الأبعاد الأخرى وبالتالي فهي في أفضل وضعية، ومنه يمكننا القول بأن الصدق التمييزي متوفر بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

## 3.2 - مقياس (Heterotrait-Monotrait Ratio-HTMT) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

لقياس الصدق التمييزي لأداة الدراسة يتم الاعتماد على قياس قيم الإرتباط (HTMT) بين الأبعاد مع الأبعاد الأخرى لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، و الجدول التالي يوضح قيم الإرتباط (HTMT) بين أبعاد نموذج سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (45) : يوضح مقياس (HTMT) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

| المؤشرات       | الإيثار | الروح الرياضية | السلوك الحضاري | الكياسة |
|----------------|---------|----------------|----------------|---------|
| الإيثار        |         |                |                |         |
| الروح الرياضية | 0.798   |                |                |         |
| السلوك الحضاري | 0.715   | 0.858          |                |         |
| الكياسة        | 0.931   | 0.878          | 0.725          |         |
| وعى الضمير     | 0.666   | 0.688          | 0.643          | 0.690   |

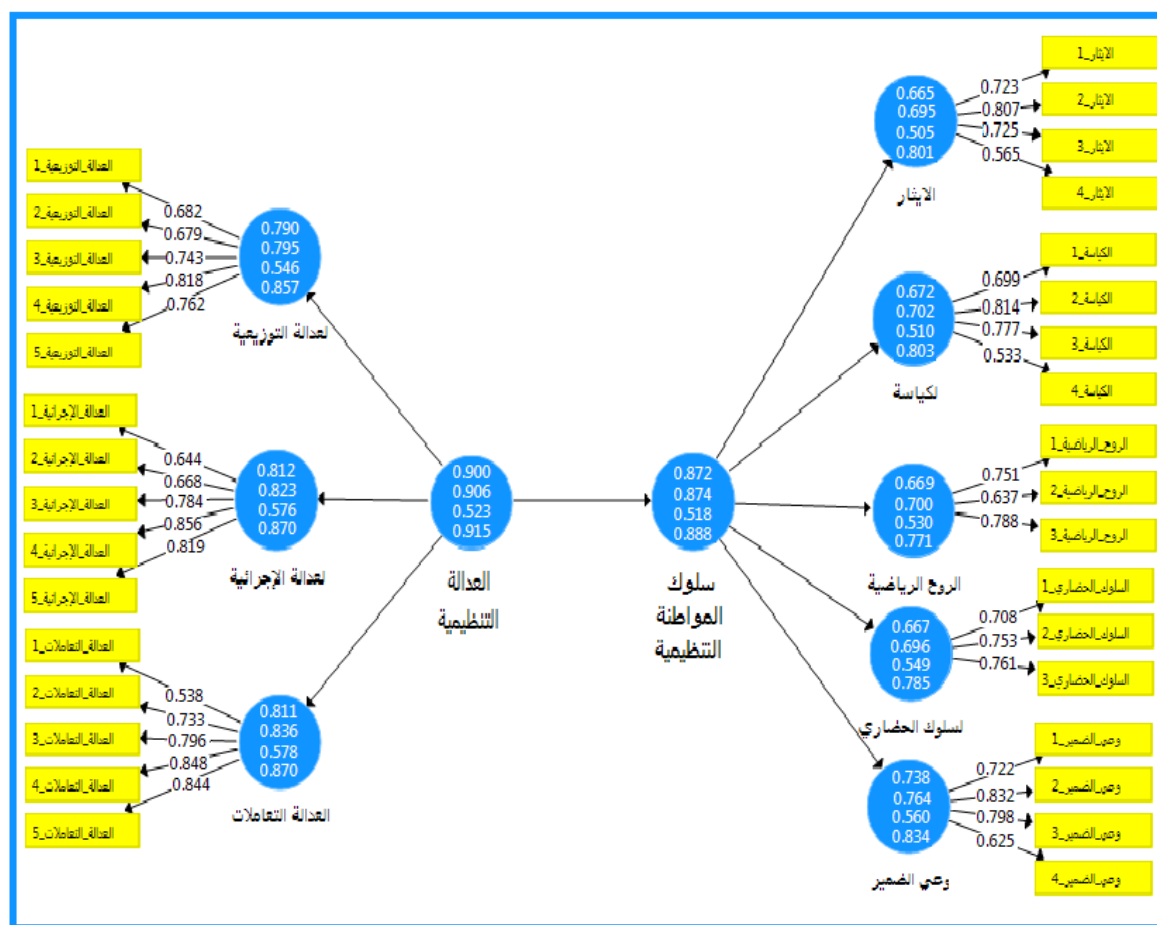
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تشير نتائج الجدول أعلاه قيم الإرتباط (HTMT) بين الأبعاد إلى إبتعاد قيمها عن (1) الصحيح، وبالتالي فإنه وحسب (Gold & al.2001) و (Teo & al.2008) اللذان يشترطان قيمة إرتباط أقل من (0.90) فإن الصدق التمييزي بين بنى نموذج سلوك المواطنة التنظيمية متوفر، أما بالنسبة لإرتباط بعد (الكياسة) مع

(الإيثار) والذي بلغت قيمته (0.931) والتي تفوق القيمة (0.90) فإن ذلك ربما راجع إلى صعوبة الفصل بين المفاهيم المتداخلة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عموماً.

ومن ثم وبعد إكمال تقييم النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية) إجمالاً يمكن القول أن نموذج الدراسة يتميز بالصدق والثبات ويتمتع بالصلاحية التمييزية، بتالي يمكن إعماده في المراحل المقبلة للدراسة، ويمكن عرضه في الشكل التالي:

الشكل رقم (30): يوضح النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة.



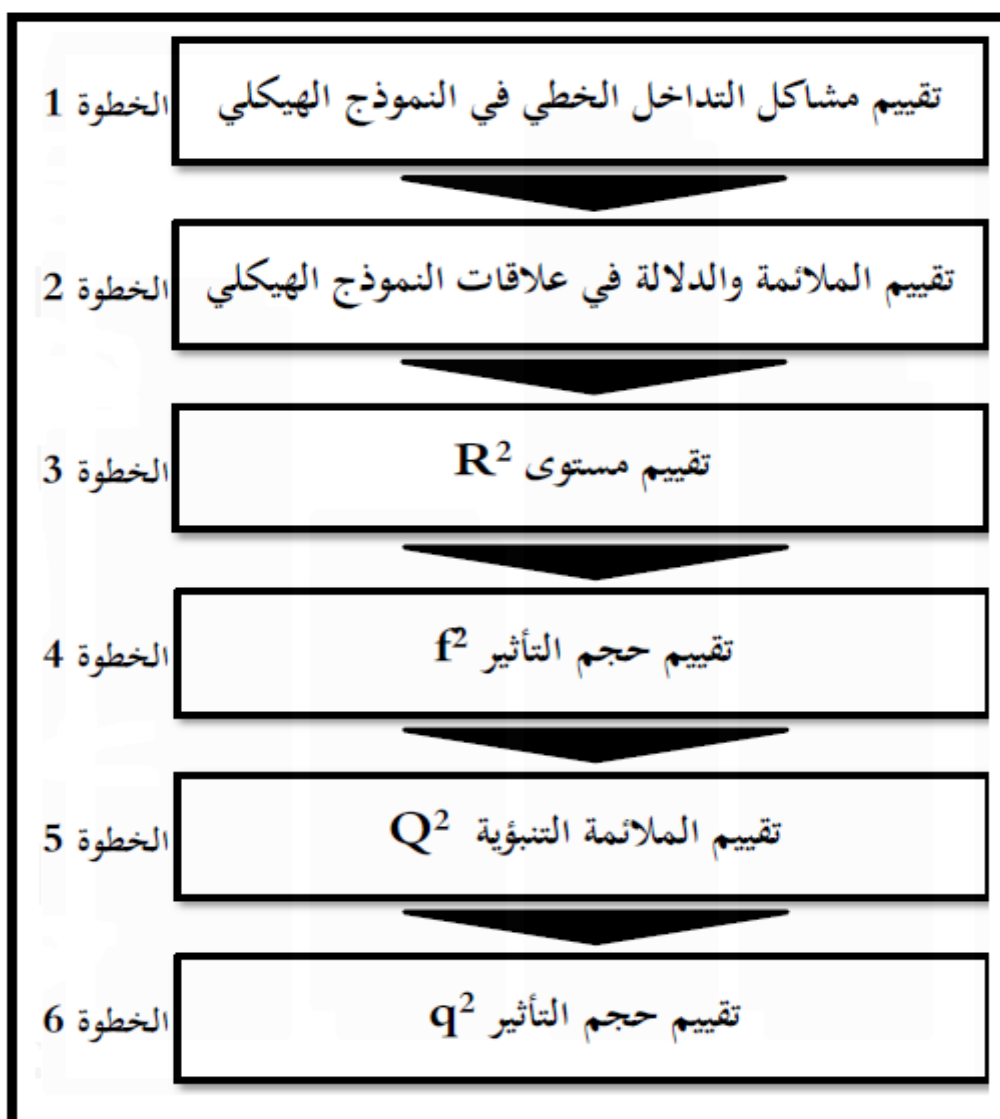
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الشكل أعلاه يتضح إجمالاً أن كل القيم مقبولة ودالة على تحقق جودة النموذج القياسي للدراسة، وبالتالي تم إستيفاء هذه المرحلة في تقييم نموذج القياس العاكس ويمكن إعماده في مراحل المتقدمة للدراسة.

## الفرع الثاني : تقييم النموذج الهيكلي (Assessment of Structural Model) :

بعد أن تم تقييم نموذج الدراسة بطريقة قياسية، وبمجرد التأكد من ثبات وصدق النموذج القياسي وصلاحيته فإن الخطوة التالية هي تقييم نتائج النموذج البنائي أو الهيكلي، وهذا بدراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البناءات، والشكل التالي يوضح جميع المراحل اللازمة لتقييم النموذج الهيكلي وفق الخطوات الموضحة.

الشكل رقم (31) : يوضح خطوات تقييم النموذج الهيكلي.



Source: Hair & al, A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, by SAGE Publications, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2017, P: 192.

### 1- الخطوة الأولى : تقييم العلاقات الخطية المتداخلة في النموذج الهيكلي.

لتقييم التداخل الخطي نحتاج إلى التحقق مما إذا كانت هناك مستويات حرجة من التداخل الخطي بين كل مجموعة من متغيرات التنبؤ للمباني بإستعمال مقياس التباين المسموح وقيم التباين مضخم (VIF)، ولمعالجة مشاكل التداخل الخطي فإنه ينبغي النظر إما في حذف المبنى كلياً، أو دمج المباني في مبنى واحد، أو إنشاء مبنى ذات ترتيب أعلى.

بما أن جميع العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات في نموذج الدراسة الحالية إنعكاسية (Reflective) فإننا سنتجاوز هذه الخطوة بإعتبار أن هذه الخطوة (تقييم العلاقات الخطية المتداخلة في النموذج الهيكلي) تتعلق بالعلاقات والمؤشرات التكوينية (Formative).

### 2 - الخطوة الثانية: تقييم معنوية وملاءمة النموذج الهيكلي (معاملات المسار واختبار الفرضيات):

يتم تقييم النموذج البنائي من خلال التأكد من الفرضيات وتقدير قيم معاملات المسار فإذا تحققت الدلالة المعنوية يمكن قبول الفرضيات وذلك باستخدام تقنية (Bootstrapping).

إن تقييم العلاقات للنموذج الهيكلي أو مايسمى معاملات المسار (Path Coefficients) والتي تمثل العلاقات المفترضة بين البنائات أو المتغيرات، هذه المعاملات لها قيم داخل المجال  $[-1, +1]$  ويمكن أن تكون القيم أصغر أو أكبر لكنها تقع عادة بين هذه الحدود، حيث تمثل معاملات المسار المقدرة القريبة من  $(+1)$  علاقة إيجابية قوية، والعكس بالعكس بالنسبة للقيم السالبة التي عادة ما تكون ذات دلالة إحصائية، وكلما كانت المعاملات المقدرة قريبة من الصفر كلما كانت العلاقات ضعيفة، والقيم المنخفضة جداً القريبة من  $(0)$  لا تختلف عادة بشكل كبير عن الصفر حسب (Hair et al.2017).

يعتمد الحكم على معنوية قيم المسارات أنها ذو دلالة إحصائية أم لا على الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه عن طريق عملية البسترة (Bootstrapping)، ويتم دراسة العلاقة بين المسارات (المتغيرات) من خلال (P-value) والتي تحدد احتمالية الخطأ في العلاقة بين المسارات فعند إفتراض مستوى معنوية  $(05\%)$  فيجب أن تكون قيمة (P-value) أصغر من  $(0.05)$  حتى تكون العلاقة ذات معنوية ودالة إحصائية، أما قيمة (T-value) تكون أكبر من  $(1.96)$ ، كما أن قيمة معامل (Beta) والتي تستخلص من قيمة (Original Sample) إذا كانت موجبة فالعلاقة طردية أما إذا كانت سالبة فالعلاقة عكسية، وهذا ما سيتم توضيحه في المراحل التالية.

**1.2- إختبار الفرضية الرئيسية للنموذج الهيكلي لمعاملات المسار (Path Coefficients).**

- الفرضية الرئيسية: **H1** : توجد علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

الجدول رقم (46) : يوضح نتائج فرضية الرئيسية لمعاملات المسار.

| الرقم | العلاقة                                       | Std. Beta | Std. Error | T- value | P- value | القرار  |
|-------|---|-----------|------------|----------|----------|---------|
| 01    | العدالة التنظيمية - < سلوك المواطنة التنظيمية | 0.689     | 0.036      | 19.776   | 0.000    | مقبول** |

Significant at P = P\*\* < 0.01 . P\* < 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار الفرضيات لمعاملات المسار للفرضية الأولى وجود علاقة معنوية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (05 %)، أن قيمة (P- value) كانت أقل (05 %) وبالتالي رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي أن هناك علاقة معنوية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما دلت النتائج من خلال نتيجة قيمة (Std. Beta) التي بلغت (0.689) هذا يعني أنه عند تعزيز العدالة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة (68.9%)، وهي قيمة موجبة دالة على وجود علاقة معنوية موجبة (طردية) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

وبالتالي فإن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية معنوية، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

**1.1.2- إختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية :**

- الفرضية الجزئية الأولى: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05 %) بين العدالة التنظيمية وبعد الإيثار.

- الفرضية الجزئية الثانية: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05 %) بين العدالة التنظيمية وبعد الكياسة.

- الفرضية الجزئية الثالثة: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05 %) بين العدالة التنظيمية وبعد الروح الرياضية.

- الفرضية الجزئية الرابعة: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05 %) بين العدالة التنظيمية وبعد السلوك الحضاري.

- الفرضية الجزئية الخامسة: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05 %) بين العدالة التنظيمية وبعد وعي الضمير.

الجدول رقم (47) : يوضح نتائج الفرضيات الجزئية لمعاملات مسار العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

| الرقم | العلاقات   | Std. Beta | Std. Error | T- value | P- value | القرار  |
|-------|--|-----------|------------|----------|----------|---------|
| 01    | العدالة التنظيمية -> سلوك المواطنة التنظيمية -> الإيثار        | 0.560     | 0.032      | 17.470   | 0.000    | مقبول** |
| 02    | العدالة التنظيمية -> سلوك المواطنة التنظيمية -> الكياسة        | 0.576     | 0.033      | 17.391   | 0.000    | مقبول** |
| 03    | العدالة التنظيمية -> سلوك المواطنة التنظيمية -> الروح الرياضية | 0.505     | 0.031      | 16.078   | 0.000    | مقبول** |
| 04    | العدالة التنظيمية -> سلوك المواطنة التنظيمية -> السلوك الحضاري | 0.458     | 0.031      | 14.789   | 0.000    | مقبول** |
| 05    | العدالة التنظيمية -> سلوك المواطنة التنظيمية -> وعي الضمير     | 0.522     | 0.031      | 16.572   | 0.000    | مقبول** |

Significant at P = P\*\* < 0.01 . P\* < 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

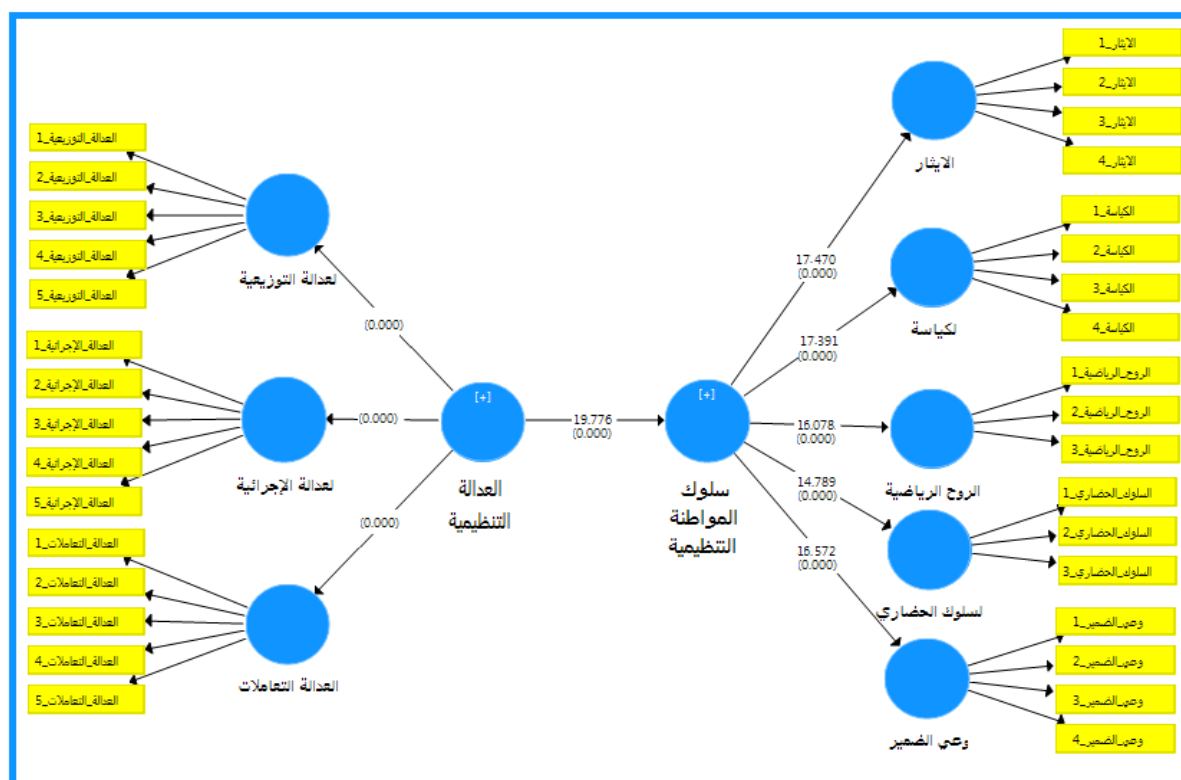
تظهر نتائج إختبار الفرضيات الجزئية ( $H_1$ ) وجود علاقات معنوية موجبة (طردية) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (05 %) للمسارات (العدالة التنظيمية->الإيثار)، (العدالة التنظيمية->الكياسة)، (العدالة التنظيمية->الروح الرياضية)، (العدالة التنظيمية->السلوك الحضاري)، (العدالة التنظيمية->وعي الضمير) وبالتالي فإننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضيات البديلة ( $H_1$ ) أي أن هناك علاقة معنوية لمسارات العدالة التنظيمية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

كما دلت النتائج من خلال نتيجة قيمة (Std. Beta) للمسار (العدالة التنظيمية->السلوك الحضاري) التي بلغت (0.458) هذا يعني أنه عند زيادة العدالة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسین وزيادة السلوك الحضاري بالنسبة (45.8 %) وهي أقل نسبة مسجلة في النموذج، أما بالنسبة لمسار (العدالة التنظيمية->الكياسة) فإن تعزيز العدالة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسین وزيادة بعد الكياسة بالنسبة (57.6 %) حيث تعتبر أعلى نسبة مسجلة في النموذج، وهي قيم موجبة دالة على وجود علاقة معنوية موجبة (طردية) بين العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

وبالتالي فإن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها معنوية، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

والشكل التالي يوضح معاملات المسار لنموذج الدراسة:

الشكل رقم (32) : يوضح نتائج فرضيات الرئيسية والجزئية لمعاملات المسار.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن كل معاملات المسارات (Path Coefficients) المتعلقة بي العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها معنوية، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (05%)، وبالتالي فإن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

## 2.2- إختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية :

- الفرضية الرئيسية: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05%) بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الجزئية الأولى: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05%) بين العدالة التوزيعية وبعد الإبتئار.
- الفرضية الجزئية الثانية: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05%) بين العدالة التوزيعية وبعد الكياسة.
- الفرضية الجزئية الثالثة: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05%) بين العدالة التوزيعية وبعد الروح الرياضية.

- الفرضية الجزئية الرابعة:  $H_1$  : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05 %) بين العدالة التوزيعية وبعد السلوك الحضاري.

- الفرضية الجزئية الخامسة:  $H_1$  : توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً عند مستوى (05 %) بين العدالة التوزيعية وبعد وعي الضمير.

الجدول رقم (48) : يوضح نتائج فرضيات الجزئية لمعاملات مسار العدالة التوزيعية.

| الرقم | العلاقات   | Std. Beta | Std. Error | T- value | P- value | القرار  |
|-------|--|-----------|------------|----------|----------|---------|
| 01    | العدالة التوزيعية -> سلوك المواطنة التنظيمية -> الإيثار        | 0.162     | 0.059      | 2.732    | 0.007    | مقبول** |
| 02    | العدالة التوزيعية -> سلوك المواطنة التنظيمية -> الكياسة        | 0.166     | 0.061      | 2.728    | 0.007    | مقبول** |
| 03    | العدالة التوزيعية -> سلوك المواطنة التنظيمية -> الروح الرياضية | 0.146     | 0.054      | 2.672    | 0.008    | مقبول** |
| 04    | العدالة التوزيعية -> سلوك المواطنة التنظيمية -> السلوك الحضاري | 0.132     | 0.048      | 2.752    | 0.006    | مقبول** |
| 05    | العدالة التوزيعية -> سلوك المواطنة التنظيمية -> وعي الضمير     | 0.150     | 0.054      | 2.773    | 0.006    | مقبول** |
| 06    | العدالة التوزيعية -> سلوك المواطنة التنظيمية                   | 0.200     | 0.076      | 2.630    | 0.009    | مقبول** |

Significant at P = P\*\* < 0.01 . P\* < 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار الفرضيات الجزئية ( $H_1$ ) وجود علاقات معنوية موجبة (طردية) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (05 %) للمسارات (العدالة التوزيعية->الإيثار)، (العدالة التوزيعية -> الكياسة)، (العدالة التوزيعية -> الروح الرياضية)، (العدالة التوزيعية -> السلوك الحضاري)، (العدالة التوزيعية -> وعي الضمير) وبالتالي فإننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضيات البديلة ( $H_1$ ) أي أن هناك علاقة معنوية لمسارات العدالة التوزيعية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

في حين أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة معنوية بين بعد العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (05 %)، أن قيمة (P- value) كانت أقل من (05 %) بتالي فإننا نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي أن هناك علاقة معنوية لبعدها العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث دلت النتائج من خلال قيم (Std.Beta) للعدالة التوزيعية والتي بلغت (0.200) مما يعني أنه عند تعزيز بعد العدالة التوزيعية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة (20 %)، وهي قيم موجبة دالة على وجود علاقة معنوية موجبة (طردية) بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

وبالتالي فإن العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها معنوية، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

## 3.2-إختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية :

- الفرضية الرئيسية: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائيا عند مستوى (05 %) بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الفرضية الجزئية الأولى: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائيا عند مستوى (05 %) بين العدالة الإجرائية وبعد الإيثار.
- الفرضية الجزئية الثانية: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائيا عند مستوى (05 %) بين العدالة الإجرائية وبعد الكياسة.
- الفرضية الجزئية الثالثة: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائيا عند مستوى (05 %) بين العدالة الإجرائية وبعد الروح الرياضية.
- الفرضية الجزئية الرابعة: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائيا عند مستوى (05 %) بين العدالة الإجرائية وبعد السلوك الحضاري.
- الفرضية الجزئية الخامسة: **H1** : توجد علاقة معنوية دالة إحصائيا عند مستوى (05 %) بين العدالة الإجرائية وبعد وعي الضمير.

جدول رقم (49) : يوضح نتائج فرضيات الجزئية لمعاملات مسار العدالة الإجرائية.

| الرقم | العلاقات  | Std. Beta | Std. Error | T- value | P- value | القرار  |
|-------|---|-----------|------------|----------|----------|---------|
| 01    | العدالة الإجرائية- < سلوك المواطنة التنظيمية - < الإيثار        | 0.231     | 0.043      | 5.403    | 0.000    | مقبول** |
| 02    | العدالة الإجرائية- < سلوك المواطنة التنظيمية - < الكياسة        | 0.238     | 0.044      | 5.361    | 0.000    | مقبول** |
| 03    | العدالة الإجرائية- < سلوك المواطنة التنظيمية - < الروح الرياضية | 0.208     | 0.038      | 5.451    | 0.000    | مقبول** |
| 04    | العدالة الإجرائية- < سلوك المواطنة التنظيمية - < السلوك الحضاري | 0.189     | 0.035      | 5.434    | 0.000    | مقبول** |
| 05    | العدالة الإجرائية- < سلوك المواطنة التنظيمية - < وعي الضمير     | 0.215     | 0.040      | 5.354    | 0.000    | مقبول** |
| 06    | العدالة الإجرائية- < سلوك المواطنة التنظيمية                    | 0.274     | 0.050      | 5.453    | 0.000    | مقبول** |

Significant at P = P\*\* < 0.01 . P\* < 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

يظهر الجدول أعلاه نتائج إختبار الفرضيات الجزئية ( $H_1$ ) وجود علاقات معنوية موجبة (طردية) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (05%) للمسارات (العدالة الإجرائية - < الإيثار)، (العدالة الإجرائية - < الكياسة) (العدالة الإجرائية - < الروح الرياضية)، (العدالة الإجرائية - < السلوك الحضاري)، (العدالة الإجرائية - < وعي الضمير) وبالتالي فإننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضيات البديلة ( $H_1$ ) أي أن هناك علاقة معنوية لمسارات العدالة الإجرائية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

في حين أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة معنوية بين بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (05 %)، أن قيمة (P- value) كانت أقل من (05 %) وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي أن هناك علاقة معنوية لبعدها العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث دلت النتائج من خلال قيم (Std.Beta) للعدالة الإجرائية والتي بلغت (0.247) مما يعني أنه عند تعزيز بعد العدالة الإجرائية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة (24.7 %)، وهي قيم موجبة دالة على وجود علاقة معنوية موجبة (طردية) بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

وبالتالي فإن العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها معنوية، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

#### 4.2- إختبار الفرضيات الجزئية المرتبطة بمسار عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية:

- الفرضية الرئيسية:  $H_1$  : توجد علاقة معنوية دالة إحصائية عند مستوى (05 %) بين عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية .
- الفرضية الجزئية الأولى:  $H_1$  : توجد علاقة معنوية دالة إحصائية عند مستوى (05 %) بين عدالة التعاملات وبعد الإيثار.
- الفرضية الجزئية الثانية:  $H_1$  : توجد علاقة معنوية دالة إحصائية عند مستوى (05 %) بين عدالة التعاملات وبعد الكياسة.
- الفرضية الجزئية الثالثة:  $H_1$  : توجد علاقة معنوية دالة إحصائية عند مستوى (05 %) بين عدالة التعاملات وبعد الروح الرياضية.
- الفرضية الجزئية الرابعة:  $H_1$  : توجد علاقة معنوية دالة إحصائية عند مستوى (05 %) بين عدالة التعاملات وبعد السلوك الحضاري.
- الفرضية الجزئية الخامسة:  $H_1$  : توجد علاقة معنوية دالة إحصائية عند مستوى (05 %) بين عدالة التعاملات وبعد وعي الضمير .

جدول رقم (50) : يوضح نتائج فرضيات الجزئية لمعاملات مسار عدالة التعاملات.

| الرقم | العلاقات   | Std. Beta | Std. Error | T- value | P- value | القرار  |
|-------|--|-----------|------------|----------|----------|---------|
| 01    | العدالة التعاملات- < سلوك المواطنة التنظيمية -> الإيثار        | 0.261     | 0.043      | 6.015    | 0.000    | مقبول** |
| 02    | العدالة التعاملات- < سلوك المواطنة التنظيمية -> الكياسة        | 0.269     | 0.044      | 6.062    | 0.000    | مقبول** |
| 03    | العدالة التعاملات- < سلوك المواطنة التنظيمية -> الروح الرياضية | 0.235     | 0.039      | 6.043    | 0.000    | مقبول** |
| 04    | العدالة التعاملات- < سلوك المواطنة التنظيمية -> السلوك الحضاري | 0.213     | 0.039      | 5.402    | 0.000    | مقبول** |
| 05    | العدالة التعاملات- < سلوك المواطنة التنظيمية -> وعي الضمير     | 0.243     | 0.042      | 5.741    | 0.000    | مقبول** |
| 06    | العدالة التعاملات- < سلوك المواطنة التنظيمية                   | 0.331     | 0.052      | 6.325    | 0.000    | مقبول** |

Significant at P = P\*\* < 0.01 . P\* < 0.05

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار الفرضيات الجزئية ( $H_1$ ) وجود علاقات معنوية موجبة (طردية) دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (05 %) للمسارات (العدالة التعاملات- < الإيثار)، (العدالة التعاملات -> الكياسة)، (العدالة التعاملات -> الروح الرياضية)، (العدالة التعاملات -> السلوك الحضاري)، (العدالة التعاملات -> وعي الضمير) وبالتالي فإننا نرفض جميع الفرضيات الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضيات البديلة ( $H_1$ ) أي أن هناك علاقة معنوية لمسارات عدالة التعاملات وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

في حين أظهرت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة معنوية بين بعد عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (05 %)، أن قيمة (P- value) كانت أقل من (05 %) وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أي أن هناك علاقة معنوية لبعدها عدالة التعاملات وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث دلت النتائج من خلال قيم (Std. Beta) لعدالة التعاملات والتي بلغت (0.331) مما يعني أنه عند تعزيز بعد عدالة التعاملات بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة (33.1%)، وهي قيم موجبة دالة على وجود علاقة معنوية موجبة (طردية) بين عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

وبالتالي فإن العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها معنوية، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية (05 %).

3 - الخطوة الثالثة : تقييم معامل التحديد ( $R^2$ ).

معيار آخر مهم لتقييم النموذج الهيكلي في (SEM-PLS) هو قيمة ( $R^2$ )، ويعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي، ويمثل مقياساً للقدرة التنبؤية للنموذج، والتي تعرف أيضاً بإسم معامل التحديد، وتمثل قيمة ( $R^2$ ) نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة متغير واحد أو أكثر من المتغيرات، أي قدرة كل المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

فحسب (Chin.1998) الذي إقترح معيار التأثير أن قيم ( $R^2$ ) التي تزيد عن (0.67) تعتبر عالية، في حين أن القيم التي تتراوح من (0.33) إلى (0.67) تكون معتدلة أو متوسطة، في حين أن القيم بين (0.19) إلى (0.33) ضعيفة وأي قيم ل ( $R^2$ ) أقل من (0.19) غير مقبولة، وإقترح كل من (Lohmoller.1989) و (Falk & Miller.1992) قيمة ( $R^2$ ) تبلغ (0.10) كحد أدنى مقبول.

الجدول رقم (51) : يوضح قيم ( $R^2$ ) للمتغيرات الكامنة للدراسة.

| القرار (النتيجة) | معامل التحديد المعدل ( $R^2_{adj}$ ) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | المتغيرات الكامنة       |
|------------------|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| عالية            | 0.688                                | 0.689                   | الإيثار                 |
| عالية            | 0.699                                | 0.700                   | الكياسة                 |
| متوسطة           | 0.537                                | 0.538                   | الروح الرياضية          |
| متوسطة           | 0.453                                | 0.454                   | السلوك الحضاري          |
| متوسطة           | 0.567                                | 0.568                   | وعى الضمير              |
| متوسطة           | 0.474                                | 0.475                   | سلوك المواطنة التنظيمية |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

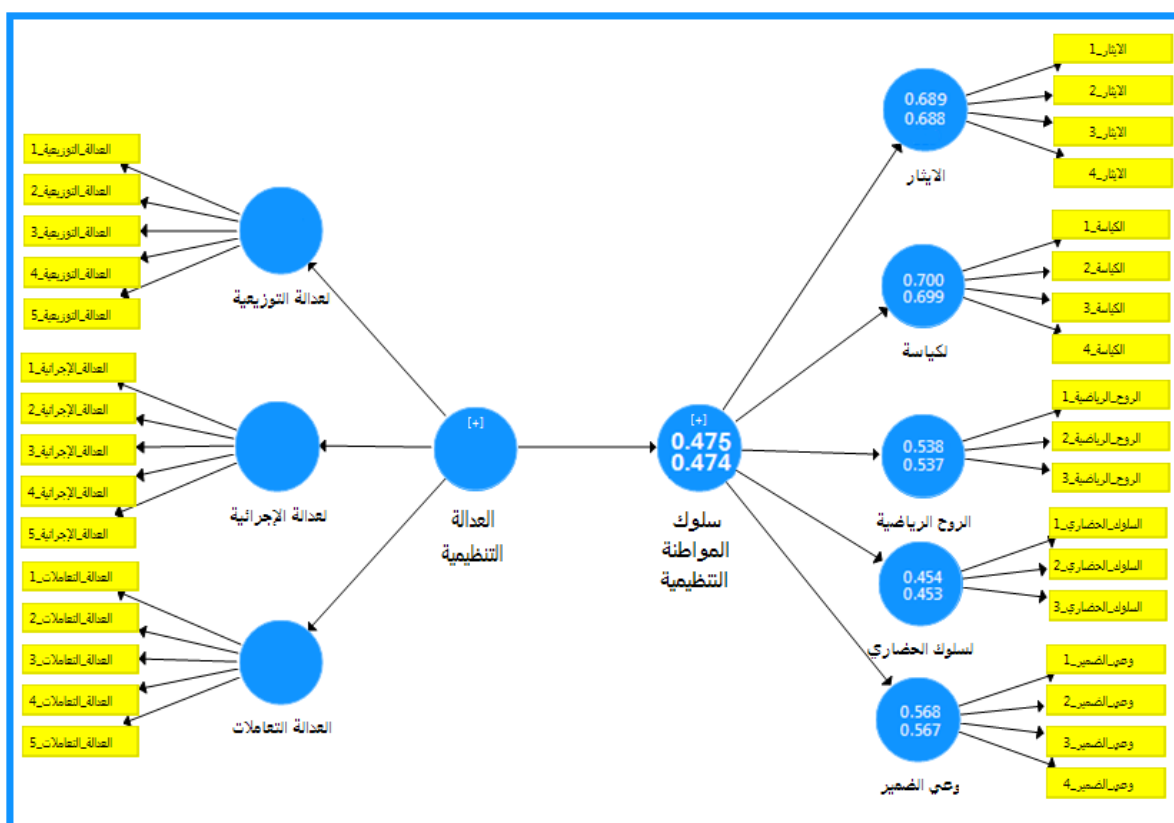
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معاملات التحديد ( $R^2$ ) أكبر من (0.10) تعتبر قيم مقبولة حسب (Lohmoller.1989) و (Falk & Miller.1992).

كما يظهر الجدول أعلاه نتائج إختبار معامل التحديد ( $R^2$ ) المفسرة للمتغير الكامن سلوك المواطنة التنظيمية أن قيمته بلغت (0.475)، مما يعني أن المتغير الخارجي للعدالة التنظيمية تفسر (47.5%) فقط من المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، والباقي المتمثل فيما نسبته (52.5%) تفسره متغيرات أخرى، وحسب (Chin.1998) فإن قيمة ( $R^2$ ) تعتبر متوسطة بإعتبارها تقع بين القيمتين (0.33) و (0.67).

في حين أن العدالة التنظيمية تفسر الأبعاد (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعى الضمير) بنسب متوسطة وقعت قيمها بين (0.33) و (0.67) حسب (Chin.1998) كما تظهره نتائج ( $R^2$ ) في الجدول أعلاه، كما تفسر العدالة التنظيمية بعد (الإيثار، الكياسة) بنسبة عالية فاقت (0.67).

وإجمالاً فإن جميع قيم ( $R^2$ ) تعتبر دالة إحصائية، كما أن جميع قيم معامل التحديد المعدل ( $R^2_{adj}$ ) كانت مساوية أو تقترب من قيمة ( $R^2$ ) مما يدل على قدرة النموذج التفسيرية ومعنويته. والشكل التالي يوضح جميع قيم معامل التحديد المعدل ( $R^2_{adj}$ ) وقيم معامل التحديد ( $R^2$ ):

الشكل رقم (33): يوضح قيم ( $R^2_{adj}$ ) و ( $R^2$ ) للمتغيرات الكامنة للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) تعتبر دالة إحصائية، حيث أن المتغير المستقل العدالة التنظيمية يفسر المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة متوسطة، كما أن العدالة التنظيمية تفسر الأبعاد (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بنسب متوسطة، في حين تفسر العدالة التنظيمية بعد (الإيثار، الكياسة) بنسب عالية فاقت (0.67) حسب (Chin.1998).

كما أن جميع قيم معامل التحديد المعدل ( $R^2_{adj}$ ) كانت مساوية أو تقترب من قيمة ( $R^2$ ) مما يدل على قدرة النموذج التفسيرية ومعنويته.

أما فيما يخص قيم معامل التحديد ( $R^2$ ) ومعامل التحديد المعدل ( $R^2_{adj}$ ) لمتغيرات المستقلة الفرعية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) تفسر المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، يمكن إبرازها في الجدول التالي:

الجدول رقم (52) : يوضح قيم  $(R^2)$  للمتغيرات الكامنة الفرعية للدراسة.

| عدالة التعاملات     |   |                               | العدالة الإجرائية   |   |                               | العدالة التوزيعية   |   |                               | المتغيرات الكامنة       |
|---------------------|---|-------------------------------|---------------------|---|-------------------------------|---------------------|---|-------------------------------|-------------------------|
| القرار<br>(النتيجة) | معامل<br>التحديد<br>المعدل<br>( $R^2_{adj}$ ) | معامل<br>التحديد<br>( $R^2$ ) | القرار<br>(النتيجة) | معامل<br>التحديد<br>المعدل<br>( $R^2_{adj}$ ) | معامل<br>التحديد<br>( $R^2$ ) | القرار<br>(النتيجة) | معامل<br>التحديد<br>المعدل<br>( $R^2_{adj}$ ) | معامل<br>التحديد<br>( $R^2$ ) |                         |
| عالية               | 0.673   | 0.674                         | عالية               | 0.675   | 0.676                         | عالية               | 0.690   | 0.691                         | الإيثار                 |
| عالية               | 0.684   | 0.685                         | عالية               | 0.686   | 0.687                         | عالية               | 0.697   | 0.698                         | الكمياسة                |
| متوسطة              | 0.589   | 0.600                         | متوسطة              | 0.586   | 0.587                         | متوسطة              | 0.536   | 0.537                         | الروح الرياضية          |
| متوسطة              | 0.536   | 0.537                         | متوسطة              | 0.533   | 0.534                         | متوسطة              | 0.443   | 0.444                         | السلوك الحضاري          |
| متوسطة              | 0.568   | 0.569                         | متوسطة              | 0.569   | 0.570                         | متوسطة              | 0.575   | 0.576                         | وعى الضمير              |
| متوسطة              | 0.371   | 0.372                         | متوسطة              | 0.378   | 0.379                         | متوسطة              | 0.345   | 0.346                         | سلوك المواطنة التنظيمية |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معاملات التحديد ( $R^2$ ) أكبر من (0.10) تعتبر قيم مقبولة حسب (Lohmoller.1989) و(Falk & Miller.1992).

كما يظهر الجدول أعلاه نتائج إختبار معامل التحديد ( $R^2$ ) المفسرة للمتغير الكامن سلوك المواطنة التنظيمية أن قيمته بلغت (0.372-0.379-0.346)، مما يعني أن المتغير الخارجي للعدالة التوزيعية تفسر (34.6%) فقط من المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، والباقي المتمثل فيما نسبته (65.4%) تفسره متغيرات أخرى، أما المتغير الخارجي للعدالة الإجرائية تفسر (37.9%) فقط من المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، والباقي المتمثل فيما نسبته (62.1%) تفسره متغيرات أخرى، في حين أن المتغير الخارجي لعدالة التعاملات تفسر (37.1%) فقط من المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية، والباقي المتمثل فيما نسبته (62.9%) تفسره متغيرات أخرى، وحسب (Chin.1998) فإن قيمة ( $R^2$ ) تعتبر متوسطة بإعتبارها تقع بين القيمتين (0.33) و(0.67).

في حين أن العدالة التوزيعية تفسر الأبعاد (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعى الضمير) بنسب متوسطة وقعت قيمها بين (0.33) و(0.67) حسب (Chin.1998) كما تظهره نتائج ( $R^2$ ) في الجدول أعلاه، كما تفسر العدالة التوزيعية بعد (الإيثار، الكمياسة) بنسبة عالية فاقت (0.67).

وبينت النتائج أيضا أن العدالة الإجرائية قد فسرت الأبعاد (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعى الضمير) بنسب متوسطة وقعت قيمها بين (0.33) و(0.67)، كما تفسر العدالة التوزيعية بعد (الإيثار، الكمياسة) بنسبة عالية حسب (Chin.1998) بإعتبارها أكبر من القيمة (0.67).

أما عدالة التعاملات قد فسرت الأبعاد (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بنسب متوسطة وقعت قيمها بين (0.33) و(0.67)، كما تفسر عدالة التعاملات بعد (الإيثار، الكياسة) بنسبة عالية حسب (Chin.1998) بإعتبارها أكبر من القيمة (0.67).

وإجمالاً فإن جميع قيم ( $R^2$ ) تعتبر دالة إحصائية، كما أن جميع قيم معامل التحديد المعدل ( $R^2_{adj}$ ) كانت مساوية أو تقترب من قيمة ( $R^2$ ) مما يدل على قدرة النموذج التفسيرية ومعنويته.

#### 4- الخطوة الرابعة: تقييم حجم الأثر ( $F^2$ ) :

حسب (Kenny & Baron.1986) إن حجم الأثر هو مساهمة كل متغير مستقل في معامل التحديد للنموذج الكلي، أي أنه يعني كم هي الإضافة التي يقدمها كل متغير مستقل إلى القوة التفسيرية للنموذج ككل والمعبر عنها من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ).

أما حسب (Chin.1998) فإن حجم الأثر يشير إلى التأثير النسبي لمتغير خارجي كامن معين على متغير (متغيرات) كامنة داخلية عن طريق التغيير في ( $R^2$ ) إذ يمكن إستخدام التغيير في قيمة ( $R^2$ ) عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان للبنية المحذوفة من النموذج تأثير جوهري على البنى الذاتية، وحسب (Cohen.1988) فإن مبادئ تقييم قيمة ( $F^2$ ) هي:

- إذا كانت قيمة ( $F^2$ ) أعلى من (0.35) فتعتبر ذو حجم تأثير كبير.
  - إذا كانت قيمة ( $F^2$ ) تتراوح من (0.15) إلى (0.35) فتعتبر ذو حجم تأثير متوسط.
  - إذا كانت قيمة ( $F^2$ ) بين من (0.02) و(0.15) فتعتبر ذو حجم تأثير صغير.
  - إذا كانت قيمة ( $F^2$ ) أقل من (0.02) فلا وجود لحجم تأثير.
- والجدول التالي يوضح نتائج قيم حجم التأثير ( $F^2$ ) لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (53) : يوضح قيم حجم التأثير ( $F^2$ ) لمتغيرات الدراسة.

| القرار (النتيجة) | حجم التأثير ( $F^2$ - Effect Size) | البناءات                                      |
|------------------|------------------------------------|---|
| حجم تأثير كبير   | 0.622                              | العدالة التنظيمية --> الإيثار                 |
| حجم تأثير كبير   | 0.816                              | العدالة التنظيمية --> الكياسة                 |
| حجم تأثير متوسط  | 0.349                              | العدالة التنظيمية --> الروح الرياضية          |
| حجم تأثير متوسط  | 0.253                              | العدالة التنظيمية --> السلوك الحضاري          |
| حجم تأثير متوسط  | 0.238                              | العدالة التنظيمية --> وعي الضمير              |
| حجم تأثير كبير   | 0.904                              | العدالة التنظيمية --> سلوك المواطنة التنظيمية |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

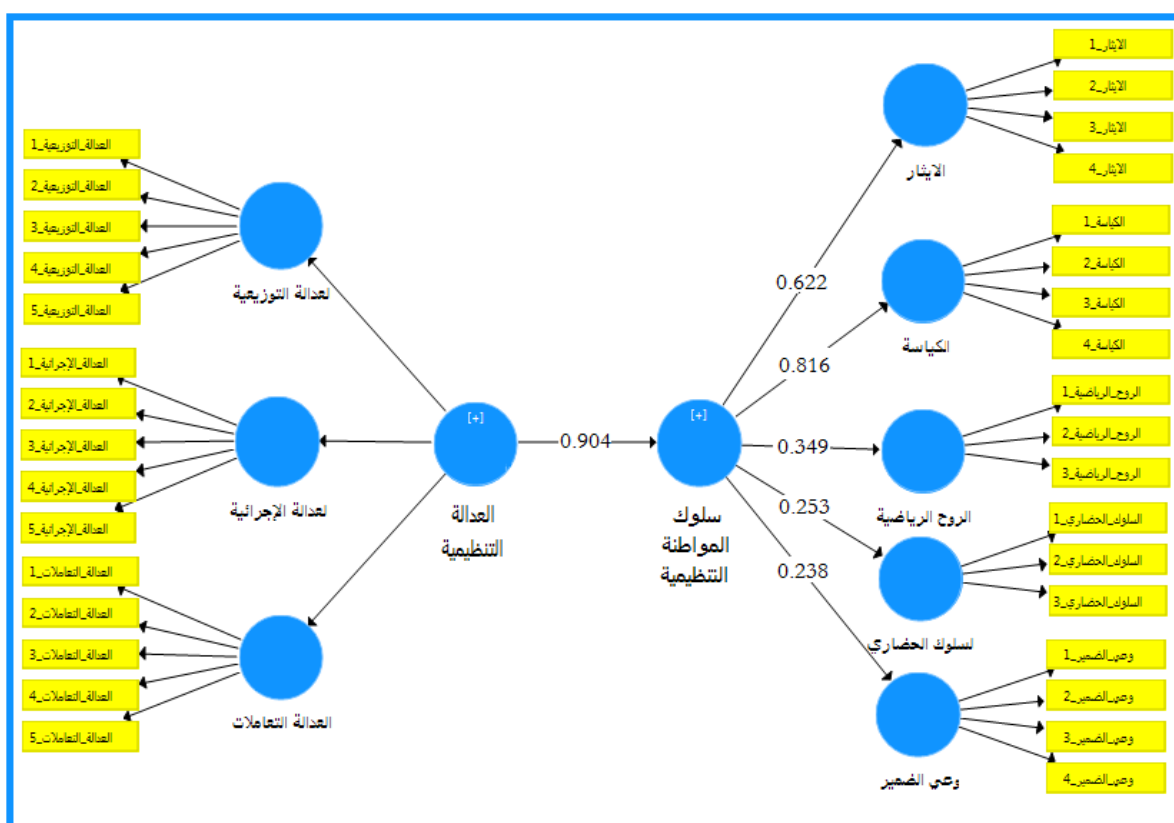
<sup>1</sup> - Hair & al, op cit, P :216.

يظهر الجدول أعلاه نتائج حجم تأثير ( $F^2$ ) أن حجم تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر كبيراً حسب (Cohen.1988) حيث بلغت قيمة حجم الأثر (0.904) وهي أعلى من (0.35) فتعتبر ذو حجم تأثير كبير.

أما باقي قيم معاملات حجم الأثر ( $F^2$ ) للعدالة التنظيمية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة) تأثير كبير بإعتبار أن جميع قيمها أكبر من (0.35)، وعلى أبعاد سلوك المواطنة (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) فقد تميزت بحجم تأثير متوسط بإعتبار أن جميع قيمها أصغر من (0.35).

والشكل التالي يوضح جميع قيم حجم التأثير ( $F^2$ ) لمتغيرات نموذج الدراسة:

الشكل رقم (34) : يوضح قيم حجم التأثير ( $F^2$ ) لمتغيرات نموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن جميع قيم معاملات حجم الأثر ( $F^2$ ) تعتبر دالة إحصائية، فقد تميزت بحجم تأثير كبير بإعتبار أن جميع قيمها أكبر من (0.35) حسب (Cohen.1988)، مما يبين لنا أهمية هذه المتغيرات الكامنة في النموذج.

أما فيما يخص قيم معاملات حجم الأثر ( $F^2$ ) للمتغيرات الفرعية للدراسة (العدالة التوزيعية، الإجرائية والتعاملات) على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها، يمكن إبرازها في الجدول التالي:

الجدول رقم (54) : يوضح قيم حجم التأثير ( $F^2$ ) لمتغيرات الفرعية للدراسة.

| عدالة التعاملات  |                       | العدالة الإجرائية |                       | العدالة التوزيعية |                       | البناءات                |
|------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|
| القرار (النتيجة) | حجم التأثير ( $F^2$ ) | القرار (النتيجة)  | حجم التأثير ( $F^2$ ) | القرار (النتيجة)  | حجم التأثير ( $F^2$ ) |                         |
| حجم تأثير كبير   | 0.421                 | حجم تأثير كبير    | 0.468                 | حجم تأثير كبير    | 0.363                 | الإيثار                 |
| حجم تأثير كبير   | 0.501                 | حجم تأثير كبير    | 0.618                 | حجم تأثير كبير    | 0.438                 | الكياسة                 |
| حجم تأثير متوسط  | 0.277                 | حجم تأثير متوسط   | 0.266                 | حجم تأثير متوسط   | 0.237                 | الروح الرياضية          |
| حجم تأثير متوسط  | 0.219                 | حجم تأثير متوسط   | 0.154                 | حجم تأثير صغير    | 0.119                 | السلوك الحضاري          |
| حجم تأثير متوسط  | 0.168                 | حجم تأثير متوسط   | 0.190                 | حجم تأثير متوسط   | 0.157                 | وعي الضمير              |
| حجم تأثير كبير   | 0.593                 | حجم تأثير كبير    | 0.609                 | حجم تأثير كبير    | 0.527                 | سلوك المواطنة التنظيمية |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

يظهر الجدول أعلاه نتائج حجم تأثير ( $F^2$ ) أن حجم تأثير العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر كبيراً حسب (Cohen.1988) حيث بلغت قيمة حجم الأثر (0.527) وهي أعلى من (0.35) فتعتبر ذو حجم تأثير كبير، أما باقي قيم معاملات حجم الأثر ( $F^2$ ) للعدالة التوزيعية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة) تأثير كبير بإعتبار أن جميع قيمها أكبر من (0.35)، وعلى أبعاد سلوك (الروح الرياضية، وعي الضمير) فقد تميزت بحجم تأثير متوسط بإعتبار أن جميع قيمها أصغر من (0.35)، في حين على بعد سلوك (السلوك الحضاري) فقد تميز بحجم تأثير صغير بإعتبار أن قيمته أصغر من (0.15) حسب (Cohen.1988).

كما يظهر الجدول أعلاه نتائج حجم تأثير ( $F^2$ ) أن حجم تأثير العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر كبيراً حسب (Cohen.1988) حيث بلغت قيمة حجم الأثر (0.609) وهي أعلى من (0.35) فتعتبر ذو حجم تأثير كبير، أما باقي قيم معاملات حجم الأثر ( $F^2$ ) للعدالة الإجرائية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة) تأثير كبير بإعتبار أن جميع قيمها أكبر من (0.35)، وعلى أبعاد سلوك (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) فقد تميزت بحجم تأثير متوسط بإعتبار أن جميع قيمها أصغر من (0.35).

كما يظهر الجدول أعلاه نتائج حجم تأثير ( $F^2$ ) أن حجم تأثير عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر كبيراً حسب (Cohen.1988) حيث بلغت قيمة حجم الأثر (0.593) وهي أعلى من (0.35) فتعتبر ذو حجم تأثير كبير، أما باقي قيم معاملات حجم الأثر ( $F^2$ ) لعدالة التعاملات على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة) تأثير كبير بإعتبار أن جميع قيمها أكبر من (0.35)، وعلى أبعاد سلوك (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) فقد تميزت بحجم تأثير متوسط بإعتبار أن جميع قيمها أصغر من (0.35).

### 5- الخطوة الخامسة : تقييم الملاءمة التنبؤية ( $Q^2$ ).

يتم تقييم جودة نموذج مسار المربعات الصغرى الجزئي من خلال حساب إحصائيات ( $Q^2$ ) والتي تعرف بأنها قدرة النموذج على التنبؤ من خلال تكرار القيم الملاحظة بواسطة النموذج نفسه<sup>1</sup>، عندما يظهر نموذج المسار (PLS) علاقة تنبؤية فإنه يتنبأ بدقة البيانات الغير مستخدمة في تقدير النموذج، وفي النموذج الهيكلي تشير قيم ( $Q^2$ ) الأكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي معين إلى ملاءمة التنبؤية لنموذج المسار لبناء تابع<sup>2</sup>.

الجدول رقم (55) : يوضح قيم جودة التنبؤ ( $Q^2$ ) لمتغيرات نموذج الدراسة.

| المتغيرات الكامنة              | SSO             | SSE             | $(Q^2)=[1-(SSO/SSE)]$ |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| العدالة التوزيعية              | 2460.000        | 1487.837        | 0.395                 |
| العدالة الاجرائية              | 2460.000        | 1335.657        | 0.457                 |
| العدالة التعاملات              | 2460.000        | 1475.405        | 0.400                 |
| <b>العدالة التنظيمية</b>       | <b>7380.000</b> | <b>7380.000</b> | <b>-</b>              |
| الايثار                        | 1968.000        | 1325.828        | 0.326                 |
| الكياسة                        | 1968.000        | 1275.248        | 0.352                 |
| الروح الرياضية                 | 1476.000        | 1067.487        | 0.277                 |
| السلوك الحضاري                 | 1476.000        | 1138.227        | 0.229                 |
| وعي الضمير                     | 1968.000        | 1353.348        | 0.312                 |
| <b>سلوك المواطنة التنظيمية</b> | <b>8856.000</b> | <b>7582.355</b> | <b>0.144</b>          |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5)

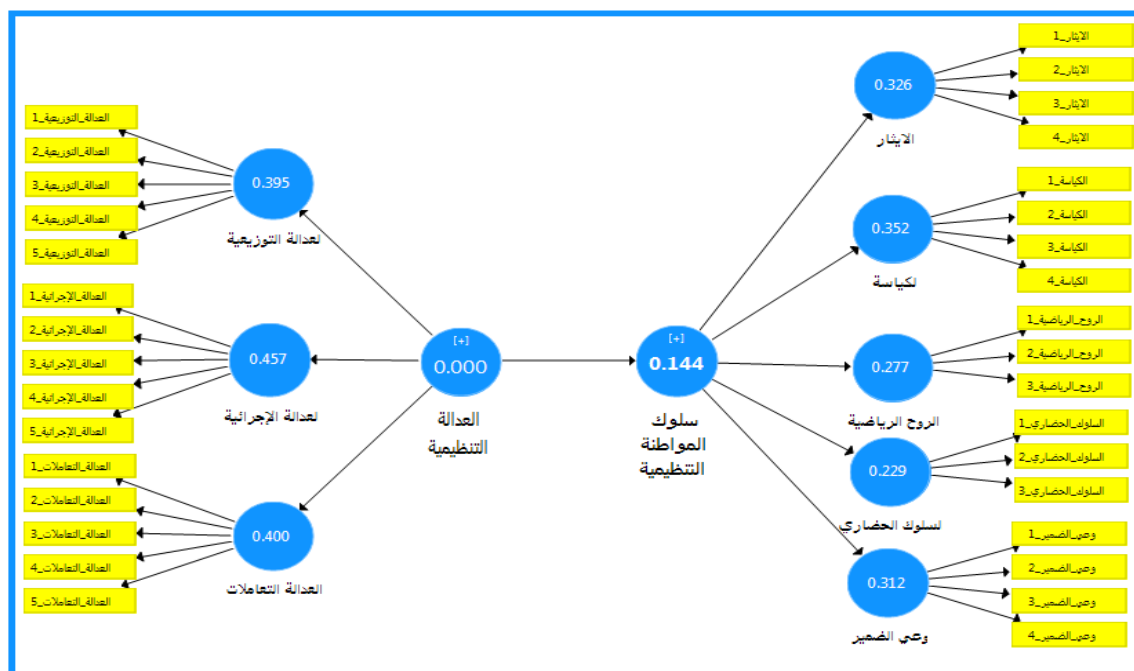
تشير نتائج جودة التنبؤ ( $Q^2$ ) للمتغيرات التابعة في الجدول أعلاه إلى معنوية إحصائية لجميع المتغيرات الداخلية بإعتبار أن جميع قيم ( $Q^2$ ) أكبر من الصفر حسب (Hair et al.2017) و(Croustsh.2009)، مما يعني أن جميع المتغيرات الكامنة الموجودة في النموذج لها القدرة على التنبؤ.

والشكل التالي يوضح قيم جودة التنبؤ ( $Q^2$ ) لمتغيرات نموذج الدراسة:

<sup>1</sup> - SHANMUGAPRIYA.S & SUBRAMANIAN.K, Structural equation model to investigate the factors influencing quality performance in Indian construction projects, Indian Academy of Sciences, Sadhan, Vol:40, Part: 06, September 2015, PP: 1984.

<sup>2</sup> - Hair & al, op cit, P : 215.

الشكل رقم (35) : يوضح قيم جودة التنبؤ ( $Q^2$ ) لمتغيرات نموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

#### 5- الخطوة السادسة : تقييم حجم الأثر الجزئي ( $q^2$ ).

تمثل قيم ( $Q^2$ ) مقياساً لمدى قدرة نموذج المسار على التنبؤ بالقيم الملحوظة في الأصل، وعلى غرار طريقة حجم التأثير ( $F^2$ ) لتقييم قيم ( $R^2$ ) يمكن مقارنة التأثير النسبي للملائمة التنبؤية بواسطة قياس حجم التأثير (effect size -  $q^2$ ).

إن هذا التقييم الأخير يعالج حجم التأثير (effect size-q)، والذي ينبغي حسابه يدوياً لأن تطبيق برنامج (Smart PLS) لا يوفرها، ولحسابها نحتاج إلى قيمتي ( $Q^2$ included) و ( $Q^2$ excluded)، حيث نستخلص قيم ( $Q^2$  included) من تقدير الخطوة السابقة بتقييم الملائمة التنبؤية ( $Q^2$ )، بينما نحصل على قيمة ( $Q^2$ excluded) بإعادة تقدير نموذج المسار بعد حذف متغير سابق لهذا المتغير الكامن، والمعرفة إحصائياً على

النحو التالي:

$$q^2 = \frac{Q^2 \text{ included} - Q^2 \text{ excluded}}{1 - Q^2 \text{ included}}$$

حيث تشير قيمة ( $q^2$ ) إلى أن البناء الخارجي له ملائمة تنبؤية على بناء داخلي معين، حسب الحالات التالية: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> - هار وآخرون، مرجع سابق، ص: 273.

فإذا كانت قيمة  $(q^2)$  تشير إلى (0.35) فتعتبر ذو ملائمة تنبؤية كبيرة، وإذا كانت قيمة  $(q^2)$  تشير إلى (0.15) فتعتبر ذو ملائمة تنبؤية متوسطة، أما إذا كانت قيمة  $(q^2)$  تشير إلى (0.02) فتعتبر ذو ملائمة تنبؤية صغيرة، في حين إذا كانت قيمة  $(q^2)$  أقل من (0.02) فلا وجود لملائمة تنبؤية.

بما أن نموذج الدراسة الحالية لا يحتوي على تعديل أي بدون متغير معدل (M) حيث يوجد سهم واحد يربط بين  $(X_1)$  و  $(Y_1)$  أي علاقة مباشرة بين متغيرين (متغير تابع - متغير مستقل) فإننا سنتجاوز هذه الخطوة باعتبار أن هذه الخطوة المرتبطة بالأثر الجزئي  $(q^2)$  تتعلق بالعلاقات بين المتغيرات الكامنة الأكثر من متغيرين كامينين.

#### 7- صلاحية النموذج (Model fit):

إقترحت بعض الدراسات عدة مؤشرات لقياس مطابقة النموذج تتناسب مع نماذج القائمة على برنامج (Smart PLS) مثل الإعتماد على مؤشر جذر المربعات البواقي المعيارية (SRMR) ومعيار مؤشر جذر متوسط مربع التغيرات المتبقي (RMS \_ theta) وعلى الرغم من أن هذه المؤشرات أثبتت أنها تمكننا من معرفة مطابقة النموذج، إلا أنها تزال في مراحلها الأولى من التطوير.

حسب (Anderson & Gerbing.1984) فإن قيمة (SRMR) التي تشير إلى ملائمة النموذج تتراوح بين (0) و(0.10) ويكون النموذج عند القيمة (0) في الحالة التي تتطابق فيها التوقعات مع البيانات تماما، والجدول التالي يوضح قيمة جذر المربعات البواقي المعيارية (SRMR) :

الجدول رقم (56) : يوضح قيمة (SRMR) .

| المقياس | Saturated Model | Estimated Model |
|---------|-----------------|-----------------|
| SRMR    | 0.093           | 0.094           |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تشير قيمة (SRMR) التي بلغت (0.093) للنموذجين (المشبع والمقدر) إلى صلاحية النموذج باعتبارها أقل من القيمة (10.0) حسب (Bentler & Hu.1999).

إلا أن (Lohmöller.1989) يؤكد على أنه في حالة إستخدام النماذج العاكسة (Reflective) فإنه يمكن إعتماد المقياس (RMS \_ theta) لإختبار صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (57) : يوضح قيمة (RMS \_ theta) .

| المقياس     | القيمة |
|-------------|--------|
| RMS _ theta | 0.108  |

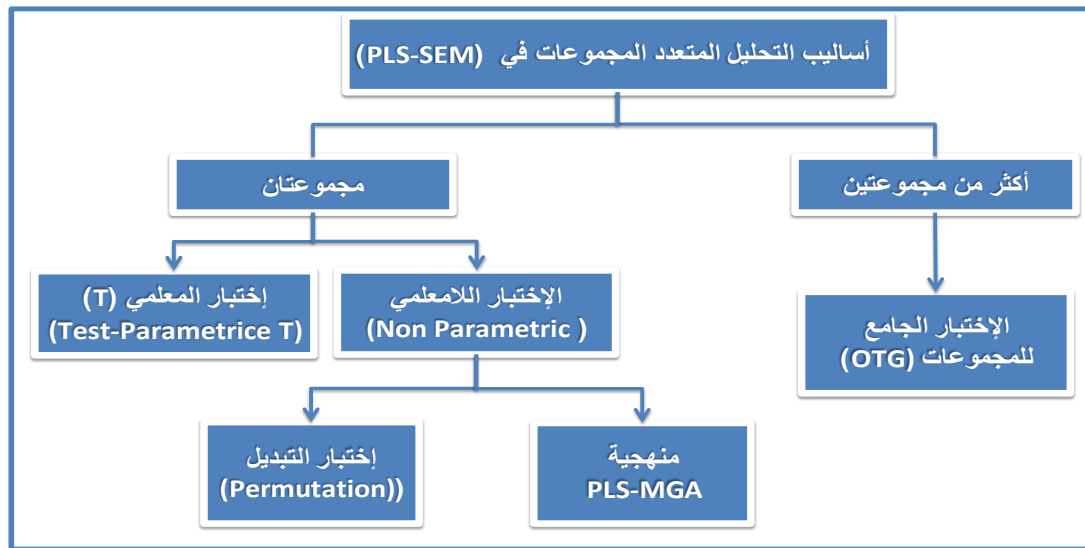
المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج الجدول أعلاه مخرجات برنامج (Smart PLS 3.3.5) أن قيمة (RMS \_ theta) بلغت (0.108) وهي قيمة تدل على صلاحية وملائمة النموذج حسب (Henseler & al. 2014) الذي يشير إلى أن النماذج الأقل من (0.12) تعتبر مناسبة جدا.

## الفرع الثالث: إختبار الفروق (Group Analysis).

لإختبار الفروق نلجأ إلى منهجية تحليل متعدد مجموعات (PLS MGA-Muli Group Analysis) والتي تتيح للباحث إختبار الفروق بين مجموعتين مختلفتين من المستجيبين ويكون الهدف العام من الدراسة معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين مختلفتين حسب (Henseler & Al. 2009). ولتحليل الفروق بين أكثر من مجموعتين إقترح كل من (Henseler.Sarstedt & Ringle. 2011) الإختبار الجامع لفروق المجموعات (omnibus test of group differences - OTG) فإنه من المناسب إستخدام هذه الطريقة، إلا أن طريقة (OTG) لم يتم إدراجها بعد في تطبيقات برنامج (Smart PLS) المتوفرة حالياً، هذا وأشار المطورين للبرنامج أنه سيتم إدراج هذه التقنية في الإصدارات القادمة من تطبيق. وتقتصر الدراسة الحالية على إختبار الفروق تبعاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث) ومتغير الجنسية (جزائري- أجنبي) باعتبارها تنقسم إلى مجموعتين حسب منهجية (PLS MGA-Muli Group Analysis). والشكل التالي يوضح أساليب تعدد المجموعات في (PLS SEM):

شكل رقم (36) : يوضح أساليب تعدد المجموعات.



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة (Smart PLS 3.3.5).

من خلال الشكل أعلاه يلاحظ أن الباحثين إقترحوا عدة طرق لمعرفة الفروق، لما تكون عندنا أكثر من مجموعتين نختار الإختبار (OTG) والتي لم يتم إدراجها بعد في تطبيقات برنامج (Smart PLS). أما عند مجموعتين نختار الإختبار المعلمي (Parametric T-Test) إلا أنه غير متوافق مع منهجية (Smart PLS)، وبالتالي نختار الإختبار اللامعلمي (Non Parametric) والتي تنقسم إلى طريقتين الأولى إختبار التبدل (Permutation) والذي يشترط فيها تساوي عدد المجموعات، عكس إختبار (PLS-MGA) التي لا يشترط فيها تساوي المجموعات ومتوافقة مع برنامج (Smart PLS) كما وصى بها العديد من الباحثين، وسيتم الإعتماد على هذه الطريقة في الدراسة الحالية.

## 1- إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس (ذكور- إناث) :

لإختبار الفروق حسب متغير الجنس نلجأ إلى منهجية (PLS MGA-Muli Group Analysis) التي تقوم على تقسيم نموذج الدراسة الكلي إلى مجموعتين (ذكور- إناث) ومن ثم تتم عملية تقدير نموذج الدراسة لكل مجموعة، وبعدها يتم إختبار معنوية الفروق بين المجموعتين إن كانت موجودة، بالتالي فإننا نطرح الفرضية التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_1$ : يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05 %) للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى متغير الجنس (ذكور-إناث) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر.

الجدول رقم (58): يوضح نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الجنس لمسار العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

| المسار (Path)                             | الفرق (ذكر- إناث) | P-Value original 1-tailed | P-Value new | القرار |
|---|-------------------|---------------------------|-------------|--------|
| العدالة التنظيمية -> العدالة الإجرائية    | -0.107            | 0.000                     | 0.000       | مقبول  |
| العدالة التنظيمية -> العدالة التعاملات    | 0.024             | 0.287                     | 0.573       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> العدالة التوزيعية    | -0.029            | 0.212                     | 0.004       | مقبول  |
| سلوك المواطنة التنظيمية -> الايثار        | 0.026             | 0.272                     | 0.543       | مرفوض  |
| سلوك المواطنة التنظيمية -> الروح الرياضية | 0.076             | 0.076                     | 0.152       | مرفوض  |
| سلوك المواطنة التنظيمية -> السلوك الحضاري | 0.174             | 0.025                     | 0.050       | مقبول  |
| سلوك المواطنة التنظيمية -> الكياسة        | 0.006             | 0.452                     | 0.904       | مرفوض  |
| سلوك المواطنة التنظيمية -> وعي الضمير     | 0.159             | 0.004                     | 0.008       | مقبول  |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار (PLS MGA) في الجدول أعلاه وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (05 %) تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث بإعتبار أن إشارة الفرق سالبة للمسارات بين (العدالة التنظيمية -> العدالة الإجرائية) و(العدالة التنظيمية -> العدالة التوزيعية)، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05 %) للعدالة التنظيمية تجاه العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية تعزى لمتغير الجنس، وبينت النتائج أيضا عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس للمسار (العدالة التنظيمية -> عدالة التعاملات)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ).

كما بينت نتائج إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس للمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية -> الايثار) و(سلوك المواطنة التنظيمية -> الكياسة) و(سلوك المواطنة التنظيمية -> الروح الرياضية) عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، أي لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05 %) لمسارات سلوك المواطنة التنظيمية تجاه سلوك

(الروح الرياضية، الكياسة، الإيثار) تعزى لمتغير الجنس.

في حين أظهرت نتائج اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس للمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية -> السلوك الحضاري) و(سلوك المواطنة التنظيمية -> وعي الضمير) بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05 %) تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور باعتبار أن إشارة الفروق موجبة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05 %) لمسارات سلوك المواطنة التنظيمية تجاه سلوك (وعي الضمير، السلوك الحضاري) تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الرئيسية الثانية:  $H_1$ : يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05 %) للعدالة التنظيمية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر.

الجدول رقم (59): يوضح نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الجنس لمسا العدالة التنظيمية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

| المسار (Path)                                | الفروق (ذكر- إناث) | P-Value original 1-tailed | P-Value new | القرار |
|--|--------------------|---------------------------|-------------|--------|
| العدالة التنظيمية -> الأيثار                 | -0.023             | 0.649                     | 0.701       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> الروح الرياضية          | 0.017              | 0.400                     | 0.800       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> السلوك الحضاري          | 0.089              | 0.129                     | 0.258       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> الكياسة                 | -0.039             | 0.734                     | 0.532       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> وعي الضمير              | 0.074              | 0.119                     | 0.238       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> سلوك المواطنة التنظيمية | -0.051             | 0.804                     | 0.391       | مرفوض  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج اختبار (PLS MGA) في الجدول أعلاه اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس لمسارات العدالة التنظيمية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، أي لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) لمسارات العدالة التنظيمية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الجزئية الأولى:  $H_1$ : يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) للعدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس (ذكور- إناث) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر.

الجدول رقم (60): يوضح نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الجنس لمسار العدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.

| المسار (Path)                                | الفرق (ذكر- إناث) | P-Value original 1-tailed | P-Value new | القرار |
|--|-------------------|---------------------------|-------------|--------|
| العدالة التوزيعية -> الايثار                 | -0.048            | 0.672                     | 0.656       | مرفوض  |
| العدالة التوزيعية -> الروح الرياضية          | -0.031            | 0.623                     | 0.753       | مرفوض  |
| العدالة التوزيعية -> السلوك الحضاري          | -0.004            | 0.516                     | 0.968       | مرفوض  |
| العدالة التوزيعية -> الكياسة                 | -0.054            | 0.684                     | 0.633       | مرفوض  |
| العدالة التوزيعية -> وعي الضمير              | -0.012            | 0.546                     | 0.909       | مرفوض  |
| العدالة التوزيعية -> سلوك المواطنة التنظيمية | -0.066            | 0.688                     | 0.624       | مرفوض  |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار (PLS MGA) في الجدول أعلاه إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس لمسارات العدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، أي لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) لمسارات العدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الجزئية الثانية:  $H_1$ : يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) للعدالة الإجرائية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر.

الجدول رقم (61): يوضح نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الجنس لمسار العدالة الإجرائية

تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.

| المسار (Path)                                | الفرق (ذكر- إناث) | P-Value original 1-tailed | P-Value new | القرار |
|--|-------------------|---------------------------|-------------|--------|
| العدالة الإجرائية -> الايثار                 | -0.031            | 0.635                     | 0.729       | مرفوض  |
| العدالة الإجرائية -> الروح الرياضية          | -0.012            | 0.557                     | 0.887       | مرفوض  |
| العدالة الإجرائية -> السلوك الحضاري          | 0.020             | 0.377                     | 0.754       | مرفوض  |
| العدالة الإجرائية -> الكياسة                 | -0.038            | 0.668                     | 0.664       | مرفوض  |
| العدالة الإجرائية -> وعي الضمير              | 0.012             | 0.431                     | 0.861       | مرفوض  |
| العدالة الإجرائية -> سلوك المواطنة التنظيمية | -0.048            | 0.680                     | 0.641       | مرفوض  |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار (PLS MGA) في الجدول أعلاه إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس لمسارات العدالة الإجرائية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير)، عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، أي لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) لمسارات العدالة الإجرائية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس.

- الفرضية الجزئية الثالثة:  $H_1$ : يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) للعدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر.

الجدول رقم (62): يوضح نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الجنس لمسار عدالة التعاملات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.

| المسار (Path)                                | الفرق (ذكر- إناث) | P-Value original 1-tailed | P-Value new | القرار |
|--|-------------------|---------------------------|-------------|--------|
| العدالة التعاملات -> الإيثار                 | 0.006             | 0.478                     | 0.956       | مرفوض  |
| العدالة التعاملات -> الروح الرياضية          | 0.022             | 0.394                     | 0.788       | مرفوض  |
| العدالة التعاملات -> السلوك الحضاري          | 0.054             | 0.249                     | 0.498       | مرفوض  |
| العدالة التعاملات -> الكياسة                 | -0.001            | 0.505                     | 0.990       | مرفوض  |
| العدالة التعاملات -> ووعي الضمير             | 0.049             | 0.265                     | 0.529       | مرفوض  |
| العدالة التعاملات -> سلوك المواطنة التنظيمية | -0.003            | 0.516                     | 0.968       | مرفوض  |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار (PLS MGA) في الجدول أعلاه إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس لمسارات عدالة التعاملات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير)، عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنس وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، أي لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) لمسارات عدالة التعاملات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس .

## 2- إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنسية:

لإختبار الفروق حسب متغير الجنسية نلجأ إلى منهجية (PLS MGA-Muli Group Analysis) التي تقوم على تقسيم نموذج الدراسة الكلي إلى مجموعتين (جزائري- كويتي) ومن ثم تتم عملية تقدير نموذج الدراسة لكل مجموعة، وبعدها يتم إختبار معنوية الفروق بين المجموعتين إن كانت موجودة، وبالتالي فإننا نطرح الفرضية التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:  $H_1$ : يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05 %) للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنسية (جزائرية - أجنبي) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر.

الجدول رقم (63): يوضح نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الجنسية لمسار العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

| المسار (Path)                             | الفرق (جزائري- كوبي) | P-Value original 1-tailed | P-Value new  | القرار |
|---|----------------------|---------------------------|--------------|--------|
| العدالة التنظيمية -> العدالة الإجرائية    | 0.149                | 0.000                     | <b>0.001</b> | مقبول  |
| العدالة التنظيمية -> العدالة التعاملات    | -0.040               | 0.878                     | <b>0.004</b> | مقبول  |
| العدالة التنظيمية -> العدالة التوزيعية    | 0.088                | 0.011                     | <b>0.023</b> | مقبول  |
| سلوك المواطنة التنظيمية -> الايثار        | 0.074                | 0.131                     | <b>0.262</b> | مرفوض  |
| سلوك المواطنة التنظيمية -> الروح الرياضية | 0.235                | 0.005                     | <b>0.011</b> | مقبول  |
| سلوك المواطنة التنظيمية -> السلوك الحضاري | 0.343                | 0.011                     | <b>0.023</b> | مقبول  |
| سلوك المواطنة التنظيمية -> الكياسة        | 0.011                | 0.494                     | <b>0.988</b> | مرفوض  |
| سلوك المواطنة التنظيمية -> وعي الضمير     | 0.188                | 0.004                     | <b>0.008</b> | مقبول  |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار (PLS MGA) في الجدول أعلاه وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (05 %) تعزى لمتغير الجنسية لصالح فئة الجزائرية بإعتبار أن إشارة الفرق موجبة للمسارات بين (العدالة التنظيمية -> العدالة الإجرائية) و (العدالة التنظيمية -> العدالة التوزيعية)، ووجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (05 %) تعزى لمتغير الجنسية لصالح فئة الأجنبية (الكوبية) بإعتبار أن إشارة الفرق سالبة للمسار (العدالة التنظيمية -> عدالة التعاملات)، بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05 %) للعدالة التنظيمية تجاه العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات تعزى لمتغير الجنسية.

كما بينت نتائج إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنسية للمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية -> الايثار) و(سلوك المواطنة التنظيمية -> الكياسة) عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنسية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، أي لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05 %) لمسارات سلوك المواطنة التنظيمية تجاه سلوك (الايثار، الكياسة، الإيثار) تعزى لمتغير الجنسي.

في حين أظهرت نتائج إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنسية للمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية -> السلوك الحضاري) و(سلوك المواطنة التنظيمية -> الروح الرياضية) و(سلوك المواطنة التنظيمية -> وعي الضمير) بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05 %) تعزى لمتغير الجنسية لصالح فئة الجزائرية بإعتبار أن إشارة

الفرق موجبة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) لمسارات سلوك المواطنة التنظيمية تجاه سلوك (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير) تعزى لمتغير الجنسية.

- الفرضية الرئيسية الثانية:  $H_1$ : يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) للعدالة التنظيمية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنسية (جزائرية-أجنبي) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر.

الجدول رقم (64): يوضح نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الجنسية لمسار العدالة التنظيمية

تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.

| المسار (Path)                                | الفرق (جزائري-كوبي) | P-Value original 1-tailed | P-Value new | القرار |
|--|---------------------|---------------------------|-------------|--------|
| العدالة التنظيمية -> الأيثار                 | 0.060               | 0.344                     | 0.688       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> الروح الرياضية          | 0.162               | 0.027                     | 0.053       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> السلوك الحضاري          | 0.231               | 0.032                     | 0.064       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> الكياسة                 | 0.020               | 0.511                     | 0.979       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> وعي الضمير              | 0.132               | 0.088                     | 0.176       | مرفوض  |
| العدالة التنظيمية -> سلوك المواطنة التنظيمية | 0.015               | 0.546                     | 0.908       | مرفوض  |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار (PLS MGA) في الجدول أعلاه إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنسية لمسارات العدالة التنظيمية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الأيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير)، عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنسية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، أي لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) لمسارات العدالة التنظيمية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنسية.

- الفرضية الجزئية الأولى:  $H_1$ : يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) للعدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنسية (جزائرية-أجنبي) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر.

الجدول رقم (65): يوضح نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الجنسية لمسار العدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.

| المسار (Path)                                | الفرق (جزائري- كوبي) | P-Value original 1-tailed | P-Value new | القرار |
|--|----------------------|---------------------------|-------------|--------|
| العدالة التوزيعية -> الأيثار                 | 0.067                | 0.231                     | 0.461       | مرفوض  |
| العدالة التوزيعية -> الروح الرياضية          | 0.085                | 0.147                     | 0.293       | مرفوض  |
| العدالة التوزيعية -> السلوك الحضاري          | 0.095                | 0.113                     | 0.227       | مرفوض  |
| العدالة التوزيعية -> الكياسة                 | 0.061                | 0.262                     | 0.525       | مرفوض  |
| العدالة التوزيعية -> وعي الضمير              | 0.080                | 0.172                     | 0.343       | مرفوض  |
| العدالة التوزيعية -> سلوك المواطنة التنظيمية | 0.071                | 0.271                     | 0.542       | مرفوض  |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار (PLS MGA) في الجدول أعلاه إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنسية لمسارات العدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الأيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنسية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، أي لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) لمسارات العدالة التوزيعية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنسية.

- الفرضية الجزئية الثانية:  $H_1$ : يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) للعدالة الإجرائية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنسية (جزائرية-أجنبي) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر.

الجدول رقم (66): يوضح نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الجنسية لمسار العدالة الإجرائية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.

| المسار (Path)                                | الفرق (جزائري- كوبي) | P-Value original 1-tailed | P-Value new | القرار |
|--|----------------------|---------------------------|-------------|--------|
| العدالة الإجرائية -> الأيثار                 | -0.032               | 0.616                     | 0.769       | مرفوض  |
| العدالة الإجرائية -> الروح الرياضية          | 0.023                | 0.378                     | 0.756       | مرفوض  |
| العدالة الإجرائية -> السلوك الحضاري          | 0.060                | 0.218                     | 0.436       | مرفوض  |
| العدالة الإجرائية -> الكياسة                 | -0.053               | 0.695                     | 0.610       | مرفوض  |
| العدالة الإجرائية -> وعي الضمير              | 0.007                | 0.450                     | 0.901       | مرفوض  |
| العدالة الإجرائية -> سلوك المواطنة التنظيمية | -0.068               | 0.711                     | 0.578       | مرفوض  |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار (PLS MGA) في الجدول أعلاه إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنسية لمسارات العدالة الإجرائية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الأيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي

الضمير)، عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنسية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، أي لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) لمسارات العدالة الإجرائية تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنسية.

- الفرضية الجزئية الثالثة:  $H_{11}$ : يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) لعدالة التعاملات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنسية (جزائرية-أجنبي) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر.

الجدول رقم (67): يوضح نتائج (PLS MGA) تبعا لمتغير الجنسية لمسار عدالة التعاملات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.

| القرار | P-Value new | P-Value original 1-tailed | الفرق (جزائري-كوبي) | المسار (Path)                                |
|--------|-------------|---------------------------|---------------------|--|
| مرفوض  | 0.660       | 0.670                     | -0.034              | العدالة التعاملات -> الايثار                 |
| مرفوض  | 0.713       | 0.356                     | 0.034               | العدالة التعاملات -> الروح الرياضية          |
| مرفوض  | 0.447       | 0.224                     | 0.078               | العدالة التعاملات -> السلوك الحضاري          |
| مرفوض  | 0.548       | 0.726                     | -0.059              | العدالة التعاملات -> الكياسة                 |
| مرفوض  | 0.900       | 0.450                     | 0.014               | العدالة التعاملات -> وعي الضمير              |
| مرفوض  | 0.483       | 0.758                     | -0.077              | العدالة التعاملات -> سلوك المواطنة التنظيمية |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج الإحصائي (Smart PLS 3.3.5).

تظهر نتائج إختبار (PLS MGA) في الجدول أعلاه إختبار الفروق تبعا لمتغير الجنسية لمسارات عدالة التعاملات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير الجنسية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ )، أي لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05%) لمسارات عدالة التعاملات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها تعزى لمتغير الجنسية.

## المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

بعد حصولنا على نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات وعرضها والتعليق عليها، سنتناول في هذا المبحث مناقشة وتفسير النتائج التي تحصلنا عليها، ومعرفة موقع الدراسة ونتائجها من الدراسات السابقة.

**المطلب الأول : تحليل ومناقشة نتائج الشعور بالعدالة التنظيمية وأداء سلوك المواطنة التنظيمية.**

### 1- العدالة التنظيمية:

أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأبعادها مع وجود تفاوت في ترتيب الشعور بتلك العدالة، حيث جاء بعد عدالة التعاملات في المرتبة الأولى، يليها بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة بعد العدالة الإجرائية.

وتعزى هذه النتائج إلى القيمة المطلقة للعدالة ذات الإمتداد النفسي والمعنوي والأخلاقي المترسخ في نفسية الموظفين وإستجاباتهم لمبررات الحق والواجب، وأيضا إلى شعور الموظفين بالتوافق النفسي والتنظيمي تجاه المهام التي يؤديونها وما يترتب على ذلك من توزيع مهام وأعباء وإجراءات وحسن معاملة في ضوء قدراتهم في الأداء.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Mustafa Demirkiran & all.2016) التي توصلت إلى أن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية كان مرتفع، وتختلف مع دراسة (خليل جعفر حجاج.2012) التي أشارت إلى أن إستجابات أفراد العينة تتمتع بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية، وتختلف أيضا مع دراسة (Fathuma Hansiya Abdul rauf.2014) التي أظهرت أن مستوى إدراك المدرسين العدالة التنظيمية كانت متوسطة المستوى.

كما يمكن تفسير العدالة التنظيمية من خلال:

### 1.1- العدالة التوزيعية:

أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت في الترتيب الثاني، وتعزى هذه النتائج إلى أن إدارة المستشفيات تضمن للموظفين بأن تتناسب متطلبات ومهام عملهم مع قدراتهم الذاتية في الأداء فلا توكل للموظف مهام لا تتناسب مع قدراته سواء البدنية أو العقلية وتعطى للموظف راتب يتناسب مع ما يقدمه من أداء، وكذلك بالنسبة للحوافز والإمتيازات المالية، فإن ذلك يؤدي إلى شعور الموظف بالتوافق النفسي والتنظيمي آزاء ما يقدمه من مدخلات تتناسب مع ما يحصل عليه من مخرجات، إضافة إلى إيمانهم بأن إدارة المستشفيات مبنية على أسس عادلة نحو حقوق الموظفين.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (زانا مجيد صادق.2016) التي توصلت إلى أن مستوى تصورات الباحثين لتطبيق العدالة التوزيعية في مستشفى (EMC) كان مرتفعا، وتختلف مع دراسة (محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون.2015) التي توصلت إلى أن هناك إحساس بعدالة التوزيع في المستوى المتوسط لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي.

**2.1- العدالة الإجرائية:**

رغم أنها جاءت في الترتيب الثالث إلا أن النتائج أظهرت أن مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، وتعزى هذه النتائج إلى إقتناع الموظفين بعملية صنع القرارات التي تقوم بها إدارة المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر بأنها إجراءات عادلة إلى حد ما، من حيث موضوعيتها ومنطقيتها وإستنادها إلى معلومات صحيحة ودقيقة من خلال جمع المعلومات الوافية قبل إتخاذ أي قرار والحرص على إبداء رأيهم قبل إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وتطبيقها على جميع الموظفين بدون إستثناء وإمكانية إعطاء الفرصة للإعتراض والإحتجاج على القرارات التي تتخذها الإدارة وبأسلوب عادل وقد يرجع ذلك إلى وجود قوانين وقرارات تنظم ذلك.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون.2015) التي توصلت إلى أن هناك إرتفاع في مستوى الإحساس بالعدالة الإجرائية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015) التي توصلت إلى أن العدالة الإجرائية في شركات (QIZ) كانت متوسطة المستوى.

**3.1- العدالة التعاملات (التفاعلية) :**

بينت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التعاملات (التفاعلية) لدى أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، حيث جاءت في الترتيب الأول، وتعزى إرتفاع شعور الموظفين بالعدالة التعاملات إلى إمكانية إستشعار مدى العلاقات السائدة بين الموظفين وإدارة المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر بإلتزامها بالمعايير والقيم الأخلاقية في تعاملها مع الموظفين وعلى وجود محيط تسوده العلاقات الإنسانية، ويتمثل ذلك في التعامل بكل ود وإحترام وكرامة، وحرصها وإهتمامها بالموظفين ومصالحهم والإهتمام بحقوقهم الوظيفية، إضافة إلى مناقشة القرارات التي تخص الموظف معه بكل صدق وصراحة وشفافية، وهذا يدل على أن إدارة المستشفيات تتبنى الفلسفة الإسلامية والنظرة الإدارية الناضجة والواعية والتي تسهم في وجود علاقات مبنية على الإحترام والتقدير والإهتمام، وإحترام وجهات النظر، كما أنها تقدر روح الموظف الإنسان بجانب الجوانب الإدارية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون.2015) التي توصلت إلى أن هناك إرتفاع في مستوى الإحساس بالعدالة التعاملات لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زانا مجيد صادق.2016) التي توصلت إلى أن مستوى تصورات الباحثين لتطبيق العدالة التفاعلية (التعاملات) في مستشفى (EMC) كان متوسطا.

## 2- سلوك المواطنة التنظيمية:

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأبعادها مع وجود تفاوت في ترتيب بتلك المواطنة الممارسة، حيث جاء بعد الإيثار في المرتبة الأولى، يليه بعد الكياسة في المرتبة الثانية، يليه بعد وعي الضمير في المرتبة الثالثة، يليه بعد السلوك الحضاري في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الروح الرياضية، مما يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (الإيثار، الكياسة) أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (وعي الضمير، السلوك الحضاري والروح الرياضية)، وتعزى هذه النتيجة إلى كون الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون توفر بيئة عمل يسودها التعاون والمساواة والثقة وبناء العلاقات بين العاملين وتحقيق مبدأ العمل الجماعي مما يعزز قدرتهم على التطوع لمساعدة زملائهم وتقديم النصح والإرشاد.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (بندر كريم أبو تايه.2012) التي توصلت إلى أن إحساس العاملين في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن بالسلوك المواطنة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء مرتفعاً، وتتفق أيضاً مع دراسة (بن يحي عز الدين.2017) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب، وتختلف مع دراسة (Mustafa Demirkiran & all.2016) التي توصلت إلى أن مستوى إدراك الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، وتختلف أيضاً مع دراسة (Fathuma Hansiya Abdul rauf.2014) التي أظهرت أن مستوى إدراك المدرسين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت في مستوى متوسط لدى مدرسي المدارس في سري لا نكا.

كما يمكن تفسير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال:

## 1.2- الإيثار:

بينت النتائج أن مستوى ممارسة الإيثار مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت في الترتيب الأول، وتعزى هذه النتائج إلى أن الموظفين لديهم إدراك وعلى قناعة بضرورة تقديم المساعدة للزملاء عند الحاجة مهما كان نوعها، وتقوية رابطة الزمالة فيما بينهم لخلق بيئة عمل يسودها الإحترام والتعاون، والقيام بالتعويض للزملاء في مهامهم الوظيفية عند الغياب، وتبين أيضاً أن الموظفين لديهم إستعداد لمساعدة الموظفين الجدد، وقد يعود السبب إلى أن الموظفين يسعون إلى المحافظة على سمعة المستشفيات التي يعملون بها وبذلك لا يخلون على تقديم أي نوع من المساعدة لزملائهم الجدد وحتى أن لم يطلبوا ذلك.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (خليل جعفر حجاج.2012) التي بينت أن الموظفين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة يتمتعون بدرجة مرتفعة من سلوك الإيثار، وتختلف مع دراسة (Mustafa & all.2016) التي توصلت إلى أن مستوى إدراك الموظفين لسلوك الإيثار كان متوسطاً لدى الموظفين في مستشفى عام في تركيا.

**2.2- الكياسة:**

بينت النتائج أن مستوى ممارسة الكياسة كان مرتفعا لدى أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت في الترتيب الثاني، وتعزى هذه النتائج إلى أن الموظفين يقومون بإحترام حقوق وخصوصيات زملائهم في العمل وعدم التعدي عليها، ويحرصون على تفادي المشكلات قبل وقوعها، مما يعود بالنفع المادي والمعنوي للمستشفيات من خلال تجنب المشاحنات بين الموظفين، كما يسود جو من الحوار والتشاور قبل البدء في الأعمال المهمة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العلاقة بين الموظفين هي علاقة تعاونية قائمة على الإحترام والمحبة فيما بينهم.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (زانا مجيد صادق.2016) التي توصلت إلى أن مستوى تصورات المبحوثين لتطبيق سلوك الكياسة في مستشفى (EMC) كان مرتفعا، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر.2015) التي أظهرت أن ممارسة سلوك الكياسة متوسطة المستوى بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض.

**3.2- السلوك الحضاري:**

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة السلوك الحضاري مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت في الترتيب الرابع، وتعزى هذه النتائج إلى أن الموظفين على إستعداد للوقوف دفاعا عن المؤسسة من خلال تحسين صورتها وتسويق وإظهار الجوانب الإيجابية للمؤسسة، ويظهر أيضا إحترامهم للنظم واللوائح التي تصدر عن الجهات الوصية، إضافة إلى حرصهم على متابعة الإعلانات وحضور نشاطات التي تعقدها إدارة المستشفيات، ويمكن أن يكون السبب في ذلك أن الموظفين يعتقدون بأنهم جزء من مؤسستهم ويشعرون بالإلتزام نحوها، وبالمشاركة البناءة لدعم ورفع مكانتها وهذا تعبير صادق وحقيقي منهم من خلال المشاركة في حياتها اليومية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (بندر كريم أبو تايه.2012) التي توصلت إلى أن إحساس العاملين بالسلوك الحضاري جاء مرتفع المستوى، وتختلف مع دراسة (Fathuma Hansiya Abdul rauf.2014) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن مستوى إدراك المدرسين لسلوك الحضاري كان في مستوى متوسط لدى مدرسي المدارس في سري لانكا.

**4.2- الروح الرياضية:**

بينت النتائج أن مستوى ممارسة الروح الرياضية مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت في الترتيب الخامس، وتعزى هذه النتائج إلى أن موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون يتجاوبون مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسات ويتفاوضون عن المضايقات في بيئة العمل، ويقومون بتنفيذ الأعمال الإضافية وعدم قضاء الوقت بالشكوى والتذمر من العمل أو من الزملاء ومرد ذلك إلى أن الموظفين يشعرون بنوع من الإستماع ويجدون أنفسهم عند تأديتهم لعملهم، ويتقبلون النصح والملاحظات حول أخطائهم في عملهم، وذلك يعود إلى إرتفاع الوازع الداخلي للموظفين من حيث شعورهم بمسؤوليتهم تجاه مؤسساتهم.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله. 2015) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن مستوى ممارسة الروح الرياضية لدى العاملين في شركات (QIZ) كان مرتفعاً، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (زانا مجيد صادق. 2016) التي توصلت إلى أن مستوى تصورات الباحثين لتطبيق سلوك الروح الرياضية في مستشفى (EMC) كان متوسطاً.

### 5.2- وعي الضمير:

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة وعي الضمير مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت في الترتيب الثالث، وتعزى هذه النتائج إلى أن الموظفين حرصين على الإلتزام بأوقات الحضور والإلتزام في الوقت المحدد للعمل، والحفاظ على ممتلكات المؤسسات بإهتمام، إضافة إلى الإلتزام بتطبيق كل توجيهات وتعليمات الصادرة عن الإدارة، ومرد ذلك إلى تقارب الأهداف التنظيمية للمؤسسات الإستشفائية مع أهداف الموظفين، وأنهم مستعدون للعمل خارج الأوقات الرسمية دون توقع مكافأة، وقد يعود سبب ذلك إلى أن الموظفين يشعرون بإحساسهم وبالتزامهم الأخلاقي نحو عملهم في مؤسستهم وأن أعمالهم هي أمانة في أعناقهم، وأن الذي يربطهم بها أكبر من مجرد مكافآت وإنما مساهمتهم في تحقيق أهدافها التنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (زانا مجيد صادق. 2016) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن مستوى تصورات الباحثين لتطبيق سلوك المواطنة الضمير الحى في مستشفى (EMC) كان مرتفعاً، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر. 2015) التي أظهرت أن ممارسة سلوك وعي الضمير متوسطة المستوى بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض.

### 3- مناقشة نتائج توفر متغيرات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية ومتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية-سلوك المواطنة التنظيمية)، على النحو التالي:

#### 1.3- مناقشة نتائج توفر العدالة التنظيمية حسب الخصائص الديمغرافية:

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والعدالة التنظيمية على النحو التالي:

- **الجنس** : بينت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعاً بين كلا الجنسين، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بين الذكور والإناث، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه العدالة التنظيمية بين كلا الجنسين، إلا أن فئة الإناث تعتبر هي الفئة الأكثر شعوراً في مثل هذه السلوكيات وهذا راجع إلى أن كلا الجنسين لا يخضعان لنفس نظام وظروف العمل ونفس أعباء الوظيفة وضغوط العمل إضافة إلى حساسية المرأة وتعاطفها مع الجميع وإحساسها العالى، كما أن لدى الإناث إمتيازات أكثر من الرجال كإجازات الأمومة، ساعة الرضاعة وغيرها، مما أدى إلى شعورهم بالعدالة التنظيمية أكثر من الرجال.

- **الجنسية** : أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعاً بين كلا الجنسيتين، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بين الجزائري والكوي، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه العدالة التنظيمية، إلا أن فئة الأجنبية (الكويية) تعتبر هي الفئة الأكثر شعوراً في مثل هذه السلوكيات وهذا راجع إلى أن كلا جنسيتين لا يخضعان لنفس نظام وظروف العمل ونفس الإمتيازات كالأجور، المنح، العلاوات، إضافة إلى الثقافة السائدة في المجتمع.

- **العمر** : بينت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعاً تبعاً لمتغير العمر، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بين كافة الفئات العمرية، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه العدالة التنظيمية، حيث أن فئة (50 سنة فأكثر) تعتبر هي الأكثر شعوراً بالعدالة في العمل، يليها فئة (40-49 سنة) وفئة (30-39 سنة) في حين أن الفئة العمرية من (19-29 سنة) هي أقل شعوراً بالعدالة، ويرجع ذلك إلى أن الموظف كلما زاد عمره يكون أكثر وعياً بوظيفته من خلال نضجه بمتطلبات الأداء الوظيفي، ومدى تقييمه للمخرجات الناتجة عن الجهد المبذول، ويكون أكثر حرصاً على الوصول للإستقرار، بالتالي يزداد شعوره بالعدالة وقناعاته وثقته تجاه وظيفته، وتقديم أفضل رعاية وعلاج للمرضى.

- **المؤهل العلمي** : أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعاً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بين كافة فئات المؤهل العلمي، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه العدالة التنظيمية، حيث أن فئة الموظفين الحاملين لشهادة (دكتوراه في الطب) و(دكتوراه) متقاربتان بالترتيب من حيث الأكثر شعوراً بالعدالة في بيئة العمل، تليها بالترتيب فئات الموظفين الحاملين لشهادة (ليسانس، ماستر، شهادة تقني سامي، مستوى بكالوريا أو أقل، شهادة تقني) تعتبر الأقل شعوراً بالعدالة في بيئة العمل بينما تعتبر فئة المهندسين هي الأقل شعوراً بالعدالة من بين الفئات الأخرى، ويرجع ذلك إلى أن فئة حاملي المؤهلات العلمية العليا يعتقدون أن ممارسات إدارية للمؤسسات الإستشفائية عادلة أكثر من ذوي المؤهلات العلمية الأدنى نتيجة ما وصلوا إليه من النضج الوظيفي.

- **الخبرة المهنية** : أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعاً تبعاً لمتغير الخبرة المهنية داخل المؤسسة، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بين كافة فئات الخبرة المهنية، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه العدالة التنظيمية، حيث أن فئة (01-03 سنوات) تعتبر الأكثر شعوراً بالعدالة، تليها فئة (04-06 سنوات)، بينما فئة (07-09 سنوات) و(10 سنوات فأكثر) متقاربتان، ويرجع ذلك إلى أن للخبرة ثمناً في بيئة العمل وكذلك إختلاف متطلبات الموظفين وتوقعاتهم وقيمهم في المرحلة الأولى من حياتهم العملية عن الموظفين الذين أمضوا سنوات طويلة في العمل.

أما آراء المستجوبين للخبرة المهنية خارج المؤسسة فإن الفئة (10 سنوات فأكثر) و(05-09 سنوات) متقاربتان من حيث الأكثر شعوراً بالعدالة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لديها التجربة في العمل وفي الحياة، تليها فئة (أقل من 05 سنوات)، في حين أن فئة التي لا تمتلك خبرة خارج المؤسسة تعتبر الأقل شعوراً بالعدالة، وهذا

يعني أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظفين كلما زاد مستوى شعورهم للعدالة التنظيمية بالمؤسسة وإدراك حقيقة ما تقدمه له المؤسسة، وهذا طبيعي لأنه كلما زادت سنوات العمل أدى ذلك إلى إكتسابهم الخبرة والمعرفة بسياسات وإجراءات المستخدمة في تقييم الأداء للمؤسسات الإستشفائية، كذلك تؤدي زيادة سنوات الخبرة إلى زيادة الراتب والإمتيازات الوظيفية مقارنة بأقرانهم من الفئات الأدنى وبالتالي تكون فئة كبار سنوات العمل أكثر شعورا بالعدالة التنظيمية.

**- المنصب:** بينت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير المنصب، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بين كافة فئات مناصب العمل، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه العدالة التنظيمية، حيث أن فئات الموظفين (الأطباء، شبه طبيين، مدير/رئيس قسم) بالترتيب تعتبر هي الفئات الأكثر شعورا بالعدالة، تليها فئات الموظفين (إداري، مترجم وعامل مهني) بالترتيب تعتبر هي الفئات الأقل شعورا بالعدالة، في حين أن فئة الموظفين (عون أمن) هي الأقل شعورا بالعدالة من الفئات الأخرى، ويرجع ذلك أن أصحاب المناصب العليا والكاادر الطبي والممرضين يؤدون واجباتهم بإستقلالية ويتقاضون رواتب وحوافز ومنح مجزية مقارنة مع أصحاب المناصب الإدارية الأخرى لذلك جاءت تصوراتهم تجاه العدالة التنظيمية متفاوتة.

**- مؤسسة الإنتماء:** أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير مؤسسة الإنتماء، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بين كافة المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بالجزائر، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه العدالة التنظيمية، حيث أن المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الوادي تعتبر أكثر فئة عرضة لشعور بالعدالة، تليها بالترتيب المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية (ورقلة-بشار) تعتبر أقل من حيث شعورها بالعدالة، بينما المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الجلفة تعتبر الأقل شعورا مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ويرجع ذلك إلى تقارب نمط إدارة المستشفيات في المناطق الجنوبية من حيث الحصول على الإمتيازات كالمناح والعلاوات والآجور مما يجعلها أكثر شعورا بالعدالة التنظيمية، بالإضافة إلى طبيعة الأنظمة والتعليمات التي يتعامل بها مدراء مع مرؤوسيهام هي نفسها المستخدمة في المستشفيات كلها.

### 2.3- مناقشة نتائج توفر سلوك المواطنة التنظيمية حسب الخصائص الديمغرافية:

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية وسلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي:

**- الجنس:** بينت النتائج أن مستوى توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير الجنس، أي أن هناك اتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين الذكور والإناث، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن فئة الذكور تعتبر هي الأكثر إنخراطا في مثل هذه السلوكيات، وهذا راجع إلى أن الذكور أعطوا تقديرا أكثر لسلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالإناث، ويمكن أن يكون السبب في ذلك أن تصورات الذكور وفهمهم العميق لسلوك

المواطنة التنظيمية أكثر من الإناث، ومدى أهميته في تعزيز روح التعاون والإحترام في المستشفيات.

- **الجنسية** : أظهرت النتائج أن مستوى توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير الجنسية، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين الجزائري وكوي فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن فئة الجزائرية تعتبر هي الفئة الأكثر إنخراطا في مثل هذه السلوكيات، وهذا راجع إلى الوعي الثقافي والديني والجانب التكويني، ذلك نظرا لإرتباط هذا السلوك بالعمل التطوعي فهو يعد ضمن البنية القيمية والثقافية للمجتمع، والتي يتحلى بها الموظف الجزائري، وبالتالي فالقيام بهذه السلوكيات سيدعم المبادئ والأصول الموجودة في ثقافة المجتمع وقيمه وأصوله الدينية ويجعل من البيئة الوظيفية مناخا إيجابيا، وهذا ما يميز المجتمع الجزائري الذي تسود فيه مبادئ التعاون والدعم والمساندة.

- **العمر**: أظهرت النتائج أن مستوى توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير العمر، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين الجزائري وكوي، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن فئة (50 سنة فأكثر) تعتبر هي الفئة الأكثر إنخراطا في مثل هذه السلوكيات وهذا راجع إلى أنها أكثر شعورا بالمسؤولية إذ ينظر إليها على أنها قادرة على النهوض بالقطاع حيث لها من القدرة الذهنية والخبرة الميدانية ما يؤهلها لذلك، تليها فئة (40-49 سنة) وفئة (30-39 سنة) في حين أن الفئة العمرية من (19-29 سنة) هي الأقل إنخراطا في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ومرد ذلك أن أغلب موظفين هذه الفئة حديثي التوظيف، كما يرجع ذلك إلى أن عمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار العمر بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار العمر يهتمون بالعلاقات الإجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن.

- **المؤهل العلمي** : بينت النتائج أن مستوى توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير المؤهل العلمي، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بين كافة المؤهلات العلمية، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن فئة الموظفين الحاملين لشهادة (دكتوراه في الطب) و(دكتوراه) متقاربتان بالترتيب من حيث الأكثر والأعلى إنخراطا في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن فئات الموظفين الحاملين لشهادة (مهندس دولة، ماستر، ليسانس، شهادة تقني سامي، مستوى بكالوريا أو أقل، شهادة تقني) على ترتيب تعتبر الأقل إنخراطا في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا راجع إلى أن إرتفاع المستوى العلمي للموظفين يزداد إدراكهم بأدوارهم الأساسية فيمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بما يتفق مع قناعتهم.

- **الخبرة المهنية** : أظهرت النتائج أن مستوى توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير الخبرة المهنية، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للخبرة

المهنية داخل وخارج المؤسسة، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن آراء المستجوبين للخبرة المهنية داخل المؤسسة للفئة (04-06 سنوات) تعتبر الأكثر إنخراطا في ممارسة هذه السلوكيات، بينما فئة (07-09 سنوات) وتليها فئة (10 سنوات فأكثر) متقاربتان، في حين أن فئة (01-03 سنوات) تعتبر الأقل إنخراطا في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من الفئات الأخرى، ويرجع ذلك أن الموظفين الأقل خبرة يكونون في بداية حياتهم العملية ويكونون أكثر طموحاً ومدفعين للإنجاز وتحقيق الذات ومتابعة أمور المؤسسة والإهتمام الكبير بمصيرها وسمعتها أمام الآخرين، بينما الفئات الأكثر خبرة يميلون أكثر إلى الاستقرار وبناء العلاقات الإجتماعية مع الزملاء في العمل.

أما آراء المستجوبين للخبرة المهنية خارج المؤسسة فإن الفئة (10 سنوات فأكثر) و(5-09 سنوات) متقاربتان من حيث الأكثر إنخراطا في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة لديها التجربة في العمل وفي الحياة، تليها فئة (أقل من 05 سنوات)، في حين أن فئة التي لا تمتلك خبرة خارج المؤسسة تعتبر الأقل إنخراطا في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من الفئات الأخرى، ومرد ذلك أن الموظفين الأكثر خبرة هم من تتوفر لديهم الرغبة في البقاء في المستشفى من خلال إحترامهم لزملائهم في العمل وتقبلهم للمضايقات، دون تدمير أو شكوى، كما ويعود السبب في ذلك إلى أن هؤلاء الموظفين يريدون إنجاز مهامهم ووظائفهم من خلال إحترام بعضهم البعض والإبتعاد عن المشاكل في عملهم.

- **المنصب:** بينت النتائج أن مستوى توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير المنصب، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمنصب، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن فئات الموظفين (مدير/رئيس قسم، الأطباء، شبه طبيين) بالترتيب تعتبر أعلى من حيث إنخراط في ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، تليها فئات الموظفين (مترجم، إداري) تعتبر الأقل من حيث إنخراط في ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية تليها فئة الموظفين (عامل مهني)، في حين أن فئة الموظفين (عون أمن) هي أقل فئة إنخراطا في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من الفئات الأخرى، وهذا راجع إلى أن أصحاب المناصب العليا والمرضين والأطباء أكثر شعورا بالمسؤولية تجاه المجتمع والمؤسسات الإستشفائية فيقومون بممارسة السلوكيات التطوعية، بينما للفئات الأدنى طموحات كثيرة لا تحققها لهم وظفتهم من حيث المكانة الوظيفية وتكون لديهم الرغبة لترقية إلى وظائف أعلى، لذلك نجدهم دائمي البحث عن فرص أخرى تحقق لهم هذه الطموحات بما يتفق مع قناعتهم.

- **مؤسسة الإنتماء:** أظهرت النتائج أن مستوى توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير مؤسسة الإنتماء، أي أن هناك إتفاق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الوادي تعتبر أكثر فئة عرضة لممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية، تليها بالترتيب المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية (ورقلة-بشار) تعتبر أقل من حيث إنخراطها في ممارسة سلوك

المواطنة التنظيمية، بينما المؤسسة الإستشفائية لطب العيون لولاية الجلفة تعتبر الأقل إخرطاً في ممارسة هذه السلوكيات مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ويرجع ذلك إلى أن المناطق الجنوبية متقاربة من حيث النمط السلوكي للأفراد، بالإضافة إلى أن أسلوب إدارة المستشفيات مختلفة فكل مستشفى له إدارة مختلفة، ولأن الإدارات لديها فرصة ما للتأثير على القرارات والمشاركة بالآراء مع الموظفين، والحصول على المعلومات التي تمكنها من تحقيق الأهداف والإنجاز قد يختلف سلوك الموظفين من مستشفى لآخر.

**المطلب الثاني : مناقشة نتائج إختبار النموذج الهيكلي.**

### 1- تحليل العلاقات بين البناءات:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويبة-الجزائرية، هذه النتائج تدل على أن وجود العدالة التنظيمية في العمل يساعد على ترسيخ وخلق بيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة على ممارسة مهام وأدوار إضافية أبعد من المهام والأدوار الرسمية، أي أنه كلما شعر الموظف بالعدالة التنظيمية من حيث إلتزامه بالقوانين وتقاضيه الراتب المناسب لجهده وشعوره بعدالة الإجراءات والسياسات وعدالة التعامل تتسم بالإحترام والتقدير في بيئة العمل كلما إرتفع مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما تأكده العلاقة الموجبة التي توصلت إليها نتائج هذه الدراسة من إرتفاع في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وإرتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

من جهة أخرى نرى أن إدراك الموظفين مرتبط بإعتقادات الموظف حول الواجبات المتبادلة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها، أي تنطوي على العلاقة التبادلية بين الفرد والمؤسسة، والتي على أساسها يقدم الموظف أداءً بموجب ذلك تمنحه المؤسسة حوافز مناسبة، إضافة إلى منحه الفرصة في المساهمة في التخطيط لأهداف المؤسسة من خلال مشاركته في إتخاذ القرارات الوظيفية، مما يشعره بالثقة إنطلاقاً من التعامل الجيد في الوسط الوظيفي، وبالتالي سيقدم المزيد من سلوكيات الدعم والمساعدة.

وهذا الرأي يتفق مع تفسير (المغربي.2007) لعلاقة الموظف بالمؤسسة من خلال التبادل الإجتماعي حيث يرى أن الفرد يقوم بسلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة مقابل ما توفره له من دعم وثقة وعدالة تنظيمية، وبناء على ذلك فإن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية يكون نتيجة لوجود عدالة تنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Collins Agyemang Badu & MaxwellAsumeng.2013)

التي بينت أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين إدراك العدالة التنظيمية للموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية، وأشارت النتائج إلى أن قرار الموظفين للمشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر أكثر بإدراكهم للعدالة التفاعلية من التوزيعية والعدالة الإجرائية في البيئة الغانية، وتتفق أيضاً مع دراسة (Moorman Robert.1991) التي توصلت إلى نتيجة مفادها وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتتفق أيضاً مع دراسة (Yilmaz & Taşdan.2009) التي توصلت إلى أن هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى مدرسي المرحلة الابتدائية بأنقرة.

- كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويتية-الجزائرية، وهذه النتائج تشير إلى أنه كلما كانت العدالة التنظيمية سائدة بدرجة عالية للموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون، يدفعهم ذلك للقيام بأعمال تطوعية وإختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية، ولا ترتبط بنظام الحوافز في مؤسستهم من أجل تحسين العمل وزيادة فعاليته ومردوديته.

وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وممارسة بعد الإيثار، تشير هذه النتائج إلى أنه كلما كانت العدالة التنظيمية سائد بدرجة عالية للموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون، كلما إنعكس ذلك إيجابيا على مستوى ممارسة سلوك الإيثار، وهذا يعني أن شعور الموظف بالمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات في الوظيفة التي يعمل بها يؤدي إلى تطوعه بمساعدة زملائه للقيام بأعمالهم، وتقديم المساعدة للزملاء عندما يكون لديهم أعباء كثيرة، بالإضافة إلى إرشاد ومساعدة الموظفين الجدد للحصول على أفضل الخدمات.

وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وممارسة بعد الكياسة، تشير هذه النتائج إلى أنه كلما زادا الشعور بالعدالة التنظيمية للموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون، كلما إنعكس ذلك إيجابيا على مستوى إنخراط ممارسة سلوك الكياسة، وهذا يعني أن شعور الموظف بالمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات في الوظيفة التي يعمل بها بالمؤسسات الإستشفائية يدفعهم لإحترام حقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل والوقاية منها وإدراكهم للأثر السلبي لتلك المشاكل على الآخرين.

وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وممارسة بعد الروح الرياضية، تدل هذه النتائج إلى أنه كلما زادا الشعور بالعدالة التنظيمية للموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون، كلما إنعكس ذلك إيجابيا على مستوى إنخراط ممارسة الروح الرياضية، وهذا يعني أن شعور الموظف بالمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات في الوظيفة التي يعمل بها بالمؤسسات الإستشفائية يدفعه إلى القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير والتكيف مع التغيرات الطارئة في ظروف العمل، علاوة على تقبل المسائلة عن الأخطاء والإستماع للنقد.

وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وممارسة بعد السلوك الحضاري، تدل هذه النتائج إلى أنه كلما زادا الشعور بالعدالة التنظيمية للموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون، كلما إنعكس ذلك إيجابيا على مستوى إنخراط ممارسة السلوك الحضاري، وهذا يعني أن شعور الموظف بالمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات في الوظيفة التي يعمل بها بالمؤسسات الإستشفائية يؤدي إلى مشاركة الموظفين الفاعلة والمسؤولة في إدارة أعمالهم والحرص على نجاح مؤسستهم والحفاظ على سمعتها والإهتمام بمستقبلها والدفاع عنها إن لزم الأمر، إضافة إلى إحترام أنظمتها وقوانينها التي تضعها الإدارة في العمل.

وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وممارسة بعد وعي الضمير، تدل هذه النتائج إلى أنه كلما زادا الشعور بالعدالة التنظيمية للموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون، كلما إنعكس ذلك إيجابيا على مستوى

إنخراط ممارسة وعي الضمير، وهذا يعني أن شعور الموظف بالمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات في الوظيفة التي يعمل بها بالمؤسسات الإستشفائية تدفعه ليكن واعيا ومراقبا لنفسه في إدارة وقت العمل، وإنجاز المهام وتحمل المسؤوليات التي تقع على عاتقه، ومحافظة على ممتلكات المؤسسة، والتضحية بالإهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل، وإتباعهم للقوانين التي تضعها الإدارة من غير رقابة عليهم.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (Renu Rastogi & All.2013) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الجحامة، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية، الضمير)، وتتفق أيضا مع دراسة (ياسين كاسب الخرشة.2015) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك تأثير للعدالة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية (فضائل، الإيثار، الكياسة واللفظ، الضمير، الروح الرياضية) لدى موظفي شركة الكهرباء الوطنية.

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين العدالة التوزيعية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوية-الجزائرية، وهذه النتائج تدل على أن شعور الموظفين بأن العدالة الممارسة في إدارة المستشفيات للمخرجات التنظيمية التي يحصل عليها الموظفين عادلة إلى حد ما خاصة فيما يتعلق بالمزايا العينية والمالية وتناسبها مع ما يبذلونه من جهد، وبشكل عام كلما زدا شعور الموظفين بوجود سياسة توزيع عادلة لمخرجات العمل مثل ما يتقاضونه من مخرجات عمل يتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذلونه، كلما ساعد ذلك على الإنخراط بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكبر.

فحسب هذه النتائج أكد كل من (Niehoff & Moorman.1993) أن عملية تقييم الأفراد لنتائج أعمالهم تكون وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، كما أن (Adams.1963) يفترض في نظريته للعدالة (المساواة) أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله المتمثلة في المدخلات إلى العوائد التي يتحصل عليها المتمثلة في المخرجات، فإذا كانت المقارنة عادلة ينتج عنها شعور الفرد بالرضا والإنخراط في سلوكيات تطوعية.

من جهة أخرى نرى أن حصول كل موظف على مستحقاته المالية والمحفزات الضرورية وشعوره بعدالتها يساعد على إستقراره وهدوءه النفسي وتوافقه مع متطلبات عمله، ويبعد عنه الكثير من الإضطرابات التي يخلقها جو عدم الإنصاف من خلال مظاهر الإحباط والتوتر، كذلك حسن توزيع المهام والأدوار الوظيفية بشكل يتعد عن الإنحياز والمحاباة بين الموظفين من شأنه أن يخلق الثقة بين جميع الأطراف ويساهم في شعور الموظف بالرضا على طرق وكيفية توزيع المخرجات والمستحقات فالرضا الناتج عن ذلك التوزيع المنصف قد يكون مؤشرا يستدل به على مدى توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Mehrdad Goudarzvandchegini & All.2011) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة مباشرة وهامة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات العامة في رشت (إيران)، وتختلف مع دراسة (بن يحيى عز الدين.2017) والتي أشارت إلى

أنه لا يوجد أثر للعدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب، وتختلف أيضا مع دراسة (Habib & All.2010) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعات.

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويبة-الجزائرية، هذه النتائج تدل على أن شعور الموظفين بأن العدالة الممارسة في إدارة المستشفيات لإجراءاتها وقوانينها قائمة على المساواة وأسس واضحة وعدالة وبطريقة موضوعية بين الموظفين، مما ينعكس ذلك على أدائهم لوظائفهم وتبني إنطباعات إيجابية في بيئة العمل. ويضيف (Stinglhamber & all.2004) أن الإجراءات العادلة في المنظمة تعطي للموظف إنطباعات إيجابية على العوائد الإقتصادية والإجتماعية والعاطفية التي سيحصل عليها من المنظمة على أساس ذلك يتحدد إدراكه للعدالة التنظيمية.

من جهة أخرى نرى أن موضوعية وعدالة الطرق والكيفيات التي يتم من خلالها صناعة القرارات وإتخاذها وفرص المشاركة في سن تلك الإجراءات ومعرفة أساليب وطرق وضعها ومدى ملائمتها لوضعية الموظف ومدى تحقيقها لأهدافه ومصالحه الشخصية والمهنية تجعله يشعر بالثقة في نتائجها، وبالتالي يشعر بجو من الإرتياح والطمأنينة التي تنعكس بطريقة إيجابية على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله.2015) التي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركات (QIZ)، كما بينت أيضا وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير)، وتتفق أيضا مع دراسة (Habib & All.2010) التي بينت وجود علاقة إرتباطية إيجابية نحو تصورات العاملين في الجامعة نحو العدالة الإجرائية وبين السلوكيات التنظيمية ببعديها لدى الموظفين في الجامعات، وتختلف مع دراسة (أنيس أحمد عبد الله وآخرون.2008) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أنه لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين العدالة الإجرائية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين عدالة التعاملات وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويبة-الجزائرية، هذه النتائج تدل على أن تعامل إدارة المستشفيات مع الموظفين بإحترام وشفافية ووضوح ومناقشتهم بالقرارات المتعلقة بوظيفتهم، ينعكس على إحترام الموظفين لبعضهم البعض وتعاونهم حول قراراتهم الوظيفية التي قد تؤثر عليهم أثناء تأدية عملهم وإستعدادهم لمساعدة وتقديم العون لزملائهم الجدد حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منهم، أي أنه كلما كانت العلاقة بين الموظفين و رؤسائهم في العمل قائمة على التعامل بإحترام وعدم تحيز، كلما زدا ذلك من ثقة الموظفين بأن هنالك جو يسوده عدالة، مما يدفع ذلك الأمر الموظفين للإختراط في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تجاه

مؤسساتهم الإستشفائية.

وهذا الرأي يتفق مع اتجاه (Chen.2002) الذي يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو إستجابة للعوامل الإجتماعية، وعليه فإن مهام الموظفين في المؤسسات الإستشفائية تعاني من الكثير من المشاكل التي لا يمكن التجاوب معها ومسايرتها في الوقت الحالي إلا من خلال التعاون في إطار غير رسمي، إذ أن الإعتقاد الشائع من خلال نظريات السلوك التنظيمي يؤيد الجانب اللارسمي في الوصول إلى تطوير مستوى المنظمات في الوقت الراهن وهذا ما يؤكده (Organ.1990) بأن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، إذ لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن جهة أخرى نرى أن طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين قائمة على أساس الود المتبادل والعمل في جو إيجابي ديمقراطي يسمح لجميع الأطراف تبادل الآراء حول القرارات المتخذة في العمل ومناقشتها ومعارضتها ضمن إطار تعاملتي يكفل للجميع إحترامه، مما يساهم في خلق مناخ إيجابي ينتج عنه حل المشاكل المتعلقة بالعمل والتركيز على الإيجابيات فقط في تصرفات زملائهم الآخرين، ويدفع الموظفين إلى إحترام قواعد وإجراءات العمل وتقديم الإقتراحات البناءة، كما يشعر الموظفون بضرورة العمل بجد حرصا على رد الجميل للمؤسسة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Habib & All.2010) التي بينت وجود علاقة إرتباطية إيجابية نحو تصورات العاملين في الجامعة نحو العدالة التفاعلية (التعاملات) وبين السلوكيات التنظيمية ببعديها لدى الموظفين في الجامعات، وتتفق أيضا مع دراسة (Mehrdad Goudarzvandchegini & All.2011) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك علاقة مباشرة وهامة بين العدالة التفاعلية (تعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفيات العامة في رشت (إيران).

## 2- مناقشة نتائج إختبار معامل التحديد ( $R^2$ ):

يظهر تفسير العدالة التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بمستوى متوسط، في حين يظهر تفسير العدالة التنظيمية من خلال الأبعاد (الإيثار، الكياسة) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بمستويات عالية، ويعزى ذلك إلى مبادرات الموظفين لمساعدة زملائهم في العمل وتقديم التوجيه والنصح لهم على الرغم من وجود أعباء عمل، حيث لا يجد الموظفون الجدد أي صعوبة في الإندماج بالمؤسسات الإستشفائية، كما أن الموظفين مستعدون لتحمل الغيابات التي قد تحدث لزملائهم خاصة إذا تعلق الأمر بالحالات الطارئة والمستعجلة كالمرض والوفاة، كما أنهم يقومون بإحترام حقوق وخصوصيات زملائهم في العمل، ويحرصون على تجنب إثارة المشاكل والخلافات قبل وقوعها.

كما يظهر تفسير العدالة التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بمستويات متوسطة، حيث أن الموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لا يسعون إلى خلق مشاكل في العمل ممكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة، كما

لا تدفعهم إلى التخلي عن تطبيق اللوائح والقواعد التنظيمية كما أنهم يقومون بالأعمال الإضافية وإن لم تكن مطلوبة منهم فهم دوماً يسعون لإنجاح العمل في المؤسسات الإستشفائية والإفتخار بها ومحاولون الدفاع عنها ويهدفون لتحسين صورتها بأي شكل كان كما يحرصون على المشاركة في الاجتماعات، كل هذا يجعلهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أهداف تنظيمية ذات قيمة تستحق كل الجهد والإتقان، وتدخل متغيرات أخرى مفسرة لم تذكر في دراستنا هذه كالرضا والإلتزام والإلتناء للمؤسسة التي تعتبر حسب بعض الباحثين كجزء لا ينفصل عن سلوك المواطنة التنظيمية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (Juliana Lilly & All.2018) التي بينت أن إدراك العدالة التنظيمية تكون أكثر تأثيراً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (الإيثار، الكياسة) وأقل تأثيراً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير)، وتتفق أيضاً مع دراسة (Jihad Mohammad & Farzana Quoquab.2016) التي أشارت إلى أن هناك تأثير للعدالة التنظيمية بشكل مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية موجه نحو الأفراد، يليه سلوك المواطنة التنظيمية موجه نحو المنظمة في الثقافة الآسيوية، وتختلف مع دراسة (أنيس أحمد عبد الله وآخرون.2008) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أنه لا توجد علاقة إرتباط معنوية بين العدالة الإجرائية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وتختلف أيضاً مع دراسة (Williams & Zainuba.2002) التي أشارت إلى أن العدالة الإجرائية والتوزيعية لا تنبئاً بنوايا أداء سلوك المواطنة التنظيمية، حيث لم تكن التصورات حول المكافآت العادلة والإجراءات الرسمية العادلة تنبئاً بنوايا سلوك المواطنة التنظيمية .

### 3- مناقشة حجم الأثر ( $f^2$ ) و الملائمة التنبؤية ( $Q^2$ ) :

يظهر تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى كبير، ويرجع ذلك إلى أن العدالة التنظيمية تمثل الدافع الذي يحرك الموظفين في المؤسسات الإستشفائية لطب العيون ويدفعهم للإلتزام في ممارسة مثل هذه السلوكيات سواء كانت موجهة نحو الأفراد أو موجهة نحو المنظمة، حيث أنه في حالة وجود الدافع الإيجابي فإن ذلك يشجع الموظفين على القيام بأدوار إضافية قد تتجاوز حدود الدور الرسمي كما يعتبرونها في بعض الأحيان تعويضاً على تقصيرهم في أدائهم لواجباتهم الرسمية أحياناً.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ياسين كاسب الخرشة.2015) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك تأثير كبير للعدالة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة الكهرباء الوطنية، وتتفق أيضاً مع دراسة (Seyyed Asghar Jafari & All.2015) التي أشارت إلى أن العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) لها أثر كبير على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها، كما تتفق أيضاً مع دراسة (Sujonoa & All.2020) التي توصلت إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير مباشر إيجابي وكبير على سلوك المواطنة التنظيمية، وتختلف مع دراسة (Sedat Bostan & Taşkın Kiliç.2017) التي توصلت إلى

نتيجة مفادها أن العدالة التوزيعية لها آثار سلبية على الإيثار والمجاملة للعاملين في الرعاية الصحية، وتختلف أيضا مع دراسة (Roslan Awang & Rashid Wan Ahmad.2015) التي بينت أن العدالة الإجرائية لها تأثير منخفض على سلوك المواطنة التنظيمية.

#### 4- مناقشة جودة النموذج:

بينت نتائج الدراسة أن نموذج الدراسة المقترح يتمتع بجودة مطابقة جيدة، وهو الذي جسد من خلاله الباحث متغير العدالة التنظيمية على أنها بنية مفاهيمية مكونة من ثلاث أبعاد هي العدالة التوزيعية، الإجرائية والتوزيعية، وأن متغير سلوك المواطنة التنظيمية بنية مفاهيمية مكونة من خمسة أبعاد هي الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري و وعي الضمير، وذلك إنطلاقا مما عرضته الدراسات السابقة.

حيث تدل جودة مطابقة النموذج على أن القيم المتوقعة تتطابق مع الواقع ويفسر النموذج أن موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويبة-الجزائرية، ليسوا مدفوعين بالقوة أو بالإكراه لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وما يترتب عنها من أدوار إضافية، بل إن العدالة التنظيمية وشعورهم بالإرتياح والأمان أثناء أداء العمل يدفعهم ويحركهم لأداء مثل هذه السلوكيات تجاه زملائهم وتجاه المؤسسة بالرغم من وجود عوامل أخرى محيطة بهم.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Samadi-Miarkolaei,H. 2018) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن هناك مؤشرات جودة التوافق ملاءمة عالية للنموذج وأن الإرتباط بين المتغيرات كان منطقيًا.

#### 5- مناقشة نتائج اختبار الفروق:

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس- الجنسية) ومتغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية- سلوك المواطنة التنظيمية )، على النحو التالي:

##### 1.5- حسب متغير الجنس:

- تبين أن هناك فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بين الجنسين (ذكور- الإناث)، أي أن الموظفون لا يحملون نفس التصورات والإتجاهات تجاه أبعاد العدالة التنظيمية، لمسارات (العدالة التنظيمية تجاه العدالة الإجرائية والتوزيعية) لصالح مجموعة الإناث، ويرجع ذلك إلى أن كلا الجنسين لا يملكان نفس التصور تجاه العدالة الإجرائية والتوزيعية، ويقودنا هذا الأمر إلى أن الإناث يشعرون بأن هناك عدالة إجرائية وتوزيعية داخل المؤسسات الإستشفائية لطب العيون أكثر من الذكور، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى أن هناك إجراءات وسياسات تخص المرأة بطبعتها، كما أن لدى الإناث إمتيازات أكثر من الرجال كالإجازة الأمومة، ساعات الرضاعة وغيرها، مما أدى إلى شعورهم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية أكثر من الرجال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Marzieh Heidari & All.2012) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أنه يوجد فروق كبيرة بين ممارسات العدالة التنظيمية على أساس (الجنس).

في حين أنه لا توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بين الجنسين (ذكور-إناث)، أي أن الموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات تجاه أبعاد العدالة التنظيمية، لمسار العدالة التنظيمية تجاه عدالة التعاملات، حيث يحمل كلا الجنسين نفس التصورات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد عبد الحميد الطولي وآخرون.2015) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي تعزى لمتغيري النوع (الجنس).

- كما بينت النتائج أن هناك فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بين الجنسين (ذكور-الإناث)، أي أن الموظفون لا يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية تجاه السلوك الحضاري ووعي الضمير) لصالح مجموعة الذكور، وهذا ما يتفق مع معظم الدراسات التي تمت في المجتمع العربي الذي يغلب بها فئة الذكور على فئة الإناث، ويمكن تفسير ذلك إلى أن طبيعة العمل في المؤسسات الإستشفائية تختلف عن المؤسسات الأخرى إذ تحتاج إلى مناوبات ليلية والإبتعاد عن المنزل لفترة طويلة وهذا يتطلب ظروف خاصة من قبل الموظفين أي أن قدرة الذكور على التحمل أكثر من الإناث بإعتبار أن سلوك المواطنة التنظيمية قد تكون عبئا إضافيا في العمل أحيانا، ونحن نعيش في مجتمعات محافظة لها تقاليد وأعراف تنظر إلى المرأة نظرة مختلفة عن عمل الرجل، إضافة إلى ذلك إلتزامات المرأة تجاه المنزل والأطفال... الخ، مما يجعلها غير مستعدة في أغلب الأوقات للإلتزام في السلوكيات التطوعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Marzieh & All.2012) التي توصلت إلى نتيجة مفادها أنه يوجد فروق كبيرة بين سلوك المواطنة التنظيمية على أساس (الجنس).

في حين أنه لا توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بين الجنسين (ذكور- الإناث)، أي أن الموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الروح الرياضية، الكياسة والاثار)، حيث يحمل كلا الجنسين نفس التصورات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بن يحي عز الدين.2017) التي توصلت لنتيجة مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

- تبين أيضا أنه لا توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بين الجنسين (ذكور- الإناث)، أي أن الموظفون يحملون نفس التصورات والإتجاهات للعدالة التنظيمية تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لمسارات العدالة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملات) تجاه سلوك (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير)، حيث يحمل كلا الجنسين نفس التصورات.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر.2015) التي دلت نتائجها على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية ولمستوى سلوك المواطنة

التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في مدينة الرياض بإختلاف متغيرات الديمغرافية للدراسة (الجنس)، كما تتفق أيضا مع دراسة (سليمان تيش محمد لمين.2016) التي بينت أن هناك فروق في العلاقة حسب متغيرات الديمغرافية للدراسة (الجنس)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Yilmaz & Taşdan.2009) التي توصلت إلى أنه لا يوجد إختلاف في إدراك المدرسين لسلوك المواطنة التنظيمية وللعدالة التنظيمية (الجنس).

## 2.5- حسب متغير الجنسية :

- تبين أن هناك فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بين الجنسيين (الجزائرية - الكوبية)، أي أن الموظفون لا يحملون نفس التصورات والإتجاهات تجاه أبعاد العدالة التنظيمية، لمسارات (العدالة التنظيمية تجاه العدالة الإجرائية والتوزيعية) لصالح فئة الجزائرية، ويرجع ذلك إلى أن كلا الجنسيين لا يملكان نفس التصور تجاه العدالة الإجرائية والتوزيعية، وقد يرجع هذا الإختلاف نظراً لطبيعة توجه الموظفين في القطاع الصحي فالجانب الجزائري يظهر إهتمام أكثر لقيمة القرارات والسياسات وقيمة المكافآت والراتب مما يحفز الجزائري، عكس الكوبي أين تتدخل القرارات الخارجية والسياسية في الإدارة، إضافة إلى الإهتمام أكثر بقيمة الإنجاز في العمل وبظروف العمل، كما أن الجانب الكوبي منطلق أساساً من فكرة الإستثمار بتالي سيولي إهتماماً كبيراً لهتين القيمتين ضمناً لنجاح هذا الإستثمار.

في حين أنه توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بين الجنسيين (الجزائرية - الكوبية)، أي أن الموظفين لا يحملون نفس التصورات والإتجاهات تجاه أبعاد العدالة التنظيمية، لمسار (العدالة التنظيمية تجاه عدالة التعاملات)، لصالح فئة الأجنبيّة (الكوبية)، ويرجع ذلك إلى أن كلا الجنسيين لا يملكان نفس التصور تجاه عدالة التعاملات، وهذا راجع إلى أن العلاقات في بيئة العمل مهمة بالنسبة للكوبيين كما أن بناء العلاقات سريع ويمكن أن تتطور هذه العلاقة إلى صداقة مقربة في وقت قصير إذ يتميز الكوبيين بإظهار مشاعر المحبة والإحترام للأشخاص، ولكن عموماً يحترم الكوبيين المشرف أو المدير الجاد في العمل حتى وإن كان أجنبي.

- كما بينت النتائج أن هناك فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة بين الجنسيين (الجزائرية - الكوبية)، أي أن الموظفين لا يحملون نفس التصورات والإتجاهات والممارسات تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية تجاه السلوك الحضاري، الروح الرياضية ووعي الضمير) لصالح فئة الجزائرية، ويرجع ذلك إلى أن كلا الجنسيين لا يملكان نفس التصور تجاه سلوك المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة، إضافة إلى ثقافة المجتمع الجزائري المعروف بطبيعته الجماعية التعاونية، وأيضاً بعض القيم الدينية التي تحث على الجماعية في العمل وقيمة التمسك بالجماعة حتى في العبادة، والذي إنعكس على الأداء في المؤسسات والتنظيمات أين أصبحت الجماعية والتعاون ظاهرة وبقوة عن إرادة ورغبة في تطوير مستوى مؤسساتهم الإستشفائية.

في حين أنه لا توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بين الجنسيتين (الجزائرية- الكوبية)، أي أن الموظفين يحملون نفس التصورات والإتجاهات تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الكياسة والإيثار)، حيث يحمل كلا الجنسيتين نفس التصورات.

- تبين أيضا أنه لا توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون بين الجنسيتين (الجزائرية- الكوبية)، أي أن الموظفين يحملون نفس التصورات والإتجاهات للعدالة التنظيمية تجاه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لمسارات العدالة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملات) تجاه سلوك (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، حيث يحمل كلا الجنسيتين نفس التصورات.

وهذا راجع إلى تشابه أغلب السمات الثقافية بين البلدين (الجزائر-كوبا) إلى حد ما، والتي تتمثل في تشارك كلا الدولتين في النظام السياسي والإقتصادي الإشتراكي الذي تتبناه البلدين والذي أثر في البيئة التنظيمية الإجتماعية للأفراد، كما تتشارك الثقافتين في بعض أساليب التواصل والتفاوض وكذا أسلوب بناء العلاقات في الأعمال وفي المنظمات، كذا هيكلية التنظيم والمركزية في إتخاذ القرار.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض مجموعة من النتائج قبل وبعد تقييم النموذج القياسي والهيكلية، حيث تم عرض التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة كل على حدة، وتبين من خلال ذلك أن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية سائدان بدرجة مرتفعة لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة (الجزائرية-الكوبية)، كما تم تحليل المتغيرات وفقا للخصائص الديمغرافية للمستجوبين، والتي أظهرت تباينات بين الفئات حسب الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية ومؤسسة الإنتماء.

كما تم التطرق إلى تقييم النموذج القياسي لكل متغير على حدة، حيث تم تحسين جميع البناءات (المتغيرات) وتم إختبار هذا النموذج والتحقق من صدق التقارب (Convergent Validity) والصدق التمييزي (Discriminant Validity) اللذان أثبتنا أن نموذج الدراسة يتميز بالصدق والثبات ويتمتع بالصلاحيّة التمييزية، ويمكن إعتماده في المراحل الموالية للدراسة.

وفي خطوة أخرى تم تقييم النموذج الهيكلي الذي خلصت نتائج إختبار المسارات فيه إلى وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبين العدالة التنظيمية وسلوك (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، في حين أن العلاقة بين العدالة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية دالة معنويا، وتوصلنا أيضا من خلال النتائج إلى أن النموذج ذو قدرة تفسيرية مناسبة وبالنسبة لحجم التأثير للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية فقد ظهر أنه ذو حجم تأثير كبير، وكشفت النتائج أيضا إلى أن النموذج ذو ملائمة وجودة تنبؤية، وما يمكن إستخلاصه من هذا الفصل أنه هناك مستوى عالي من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة، وأن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بالعدالة التنظيمية.

الخاتمة

## الخاتمة

إن إحدى المهام الرئيسية للإدارة هي قدرتها على بناء وتنمية العنصر الإنساني الكفء وتشكيل وتعديل سلوكه، وإدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج من خلال الإستثمار الأمثل لطاقت وقدرات الموارد البشرية وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف المطلوب تحقيقها في التنظيم، فالسلوك الفرد قد يشكل عوامل بناء أو هدم لمنظومة العمل التنظيمي، مما يتطلب أن يكون هناك إنسجام بينهما لتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من جهة، ولعدم إستقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من جهة أخرى، لذلك لابد من الإهتمام بالسلوك الإنساني في المنظمات وذلك من خلال تأكيد أهمية السلوك التنظيمي والذي يعنى بتقديم السلوك وتفسيره والتنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه إيضاح مدى تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية - الجزائرية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: **كيف تؤثر العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي المؤسسات محل الدراسة؟**. وللتأكد من صحة الفرضيات، إقتضت الحاجة إلى تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول ما بين جانب نظري وتطبيقي، وبعد مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية والتطبيقية التي تناولت متغيرات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

## ❖ نتائج الدراسة:

من خلال دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية وكذا الكشف عن الفروق والعلاقة بين المتغيرات، وبعد إجراء الدراسة الميدانية التي إعتمدت بالأساس على الإستبانة من خلال توزيعها على عينة بحثية من موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية - الجزائرية، تم إختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة بإستخدام الوسائل والأساليب الإحصائية، وبعد التفسير والمناقشة تم التوصل إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

## أولاً: النتائج المتعلقة بمستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وممارسة سلوك المواطن التنظيمية:

1- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعاً لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية- الجزائرية، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأبعادها مع وجود تفاوت في ترتيب الشعور بتلك العدالة، حيث جاء بعد عدالة التعاملات في المرتبة الأولى، يليها بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة بعد العدالة الإجرائية، وهذا راجع إلى شعور الموظفين بالتوافق النفسي والتنظيمي تجاه المهام التي يؤدونها وما يترتب على ذلك من توزيع مهام وأعباء وإجراءات وحسن معاملة في ضوء قدراتهم في الأداء.

2- كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويبية- الجزائرية، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأبعادها مع وجود تفاوت في ترتيب تلك المواطنة الممارسة، حيث جاء بعد الإيثار في المرتبة الأولى، يليه بعد الكياسة في المرتبة الثانية، ثم بعد وعي الضمير في المرتبة الثالثة، يليه بعد السلوك الحضاري في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الروح الرياضية، مما يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد (الإيثار، الكياسة) أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة (وعي الضمير، السلوك الحضاري والروح الرياضية)، ويرجع ذلك إلى طبيعة مجال العمل المتمثل في قطاع الصحة، إذ تعتبر المؤسسات الإستشفائية ذات طابع إجتماعي يخلو من الرسمية وهو ما يسود العلاقة بين الموظفين، كما أنها توفر بيئة عمل يسودها التعاون والثقة وبناء العلاقات بين الموظفين وتحقيق مبدأ العمل الجماعي مما يعزز من قدرتهم على التطوع لمساعدة زملائهم وتقديم النصح والإرشاد.

#### ثانيا : النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

1- أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعا بين كلا الجنسين، إلا أن فئة الإناث تعتبر هي الفئة الأكثر شعورا في مثل هذه السلوكيات وهذا راجع إلى حساسية المرأة وتعاطفها، كما أن لدى الإناث إمتيازات أكثر من الرجال كالإجازات الأمومة، ساعة الرضاعة وغيرها، بينما فئة الذكور هم أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك راجع إلى الأعراف والثقافة السائدة في المنطقة والتي ترى أن الأولوية دائما هي للذكور عند القيام ببعض الأدوار الإضافية.

2- أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعا بين كلا الجنسيتين، إلا أن فئة الأجنبية (الكويبية) تعتبر هي الفئة الأكثر شعورا في مثل هذه السلوكيات وهذا راجع إلى أن كلا جنسيتين لا يخضعان لنفس نظام وظروف العمل ونفس الإمتيازات كالأجور، المنح، العلاوات، بينما الفئة الجزائرية تعتبر هي الفئة الأكثر إنخراطا لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا راجع إلى الوعي الثقافي والديني التي يتحلى بها الموظف الجزائري، وهذا ما يميز المجتمع الجزائري الذي تسود فيه مبادئ التعاون والدعم والمساندة.

3- أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير العمر، إلا أنه كلما تقدم الموظف في العمر يكون أكثر شعورا بالعدالة وإنخراطا في سلوك المواطنة التنظيمية وأكثر وعيا بوظيفته من خلال نضجه بمتطلبات الأداء الوظيفي، ومدى تقييمه للمخرجات الناتجة عن الجهد المبذول.

4- أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إلا أن فئة الموظفين الأكثر مستوى علمي هي الأكثر شعورا بالعدالة وممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل، وهذا راجع إلى زياده إدراكهم بأدوارهم الأساسية فيمارسون سلوكيات تطوعية تتفق مع قناعتهم، كما يعتقدون أن ممارسات إدارية للمؤسسات الإستشفائية عادلة أكثر من ذوي المؤهلات العلمية الأدنى نتيجة ما وصلوا إليه من النضج الوظيفي.

5- أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كان مرتفعاً تبعاً لمتغير الخبرة المهنية داخل المؤسسة، حيث أن فئة الموظفين الأقل خبرة هي الأكثر شعوراً بالعدالة مقارنة بالفئة الموظفين الأكثر خبرة نظراً لإختلاف متطلبات الموظفين وتوقعاتهم وقيمهم في المرحلة الأولى من حياتهم العملية عن الموظفين الذين أمضوا سنوات طويلة في العمل، أما آراء المستجوبين للخبرة المهنية خارج المؤسسة فإن فئة الموظفين الأكثر خبرة هي الأكثر شعوراً بالعدالة، إذ لديها التجربة في العمل وفي الحياة عكس الفئة الأقل خبرة، في حين أن فئة التي لا تمتلك خبرة خارج المؤسسة تعتبر الأقل شعوراً بالعدالة، وهذا طبيعي لأنه كلما زادت سنوات العمل أدى ذلك إلى إكتسابهم الخبرة والمعرفة بسياسات وإجراءات المستخدمة في تقييم الأداء للمؤسسات الإستشفائية.

بينما يظهر أن فئة الموظفين الأكثر خبرة داخل المؤسسة وخارجها هم الأكثر إنخراطاً في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، ومرد ذلك إلى أن الفئات الأكثر خبرة يميلون أكثر إلى الإستقرار وبناء العلاقات الإجتماعية مع الزملاء في العمل، بينما الموظفين الأقل خبرة يكونون في بداية حياتهم العملية ويكونون أكثر طموحاً ومندفعين للإنجاز وتحقيق الذات.

6- أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً تبعاً لمتغير المنصب، حيث أن فئات الموظفين الأكثر شعوراً بالعدالة وإنخراطاً لسلوك المواطنة التنظيمية هم أصحاب المناصب العليا والكادر الطبي والمرضين وهذا راجع إلى أنها أكثر شعوراً بالمسؤولية تجاه المجتمع والمؤسسات الإستشفائية فيقومون بممارسة السلوكيات التطوعية، كما يؤدون واجباتهم بإستقلالية ويتقاضون رواتب وحوافز ومنح مجزية مقارنة مع أصحاب المناصب الإدارية الأخرى.

7- أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً تبعاً لمتغير مؤسسة الإنتماء، إذ تعتبر الفئات الأكثر عرضة لشعور بالعدالة وممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية المؤسسات الإستشفائية في المناطق الجنوبية (الوادي، ورقلة، بشار) وهذا راجع إلى تمتعها ببعض الإمتيازات كالمناح والعلاوات والآجور إضافة إلى تقارب النمط السلوكي للأفراد، مما يجعلها أكثر شعوراً بالعدالة التنظيمية وممارسة للمواطنة التنظيمية مقارنة بالمؤسسة الإستشفائية الأخرى (الجلفة).

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بإختبار النموذج الهيكلي للدراسة:

1- إتضح أن العدالة التنظيمية ترتبط بعلاقة طردية موجبة معنوية ذات دلالة إحصائية وتأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يشير إلى أن وجود العدالة التنظيمية في العمل يساعد على ترسيخ وخلق بيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة على ممارسة مهام وأدوار إضافية أبعد من المهام والأدوار الرسمية.

2- إتضح أن العدالة التنظيمية ترتبط بعلاقة طردية موجبة معنوية ذات دلالة إحصائية وتأثير كبير على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير)، وهذا يشير إلى أنه كلما كانت العدالة التنظيمية سائد بدرجة عالية للموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون، يدفعهم ذلك

للقيام بأعمال تطوعية وإختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية، ولا ترتبط بنظام الحوافز في مؤسستهم من أجل تحسين العمل وزيادة فعاليته ومردوديته.

3- إتضح أن العدالة التوزيعية ترتبط بعلاقة طردية موجبة معنوية ذات دلالة إحصائية وتأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها، وهذا يشير إلى أنه كلما زدا شعور الموظفين في المؤسسات الإستشفائية بوجود سياسة توزيع عادلة لمخرجات العمل مثل ما يتقاضونه من مخرجات عمل يتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذلونه، كلما ساعد ذلك على الإنخراط بممارسة سلوك مواطنة تنظيمية بشكل أكبر.

4- إتضح أن العدالة الإجرائية ترتبط بعلاقة طردية موجبة معنوية ذات دلالة إحصائية وتأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها، وهذا يعني أن شعور الموظفين بأن العدالة الممارسة في إدارة المستشفيات لإجراءاتها وقوانينها قائمة على المساواة وأسس واضحة وعادلة وبطريقة موضوعية بين الموظفين، ينعكس ذلك على أدائهم لوظائفهم ويدفعهم ذلك تبني إنطباعات إيجابية في بيئة العمل.

5- إتضح أن عدالة التعاملات ترتبط بعلاقة طردية موجبة معنوية ذات دلالة إحصائية وتأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها، وهذا يشير على أنه كلما كانت العلاقة بين الموظفين و رؤسائهم في العمل قائمة على التعامل بإحترام وعدم تحيز، كلما زادا ذلك من ثقة الموظفين بأن هنالك جو يسوده عدالة، مما يدفع ذلك الأمر الموظفين للإنخراط في سلوك المواطنة التنظيمية تجاه مؤسساتهم الإستشفائية.

6- كما يتضح تفسير العدالة التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بمستوى متوسط، في حين تفسير العدالة التنظيمية من خلال الأبعاد (الإيثار، الكياسة) لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون بمستويات عالية، بينما تفسير العدالة التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الأبعاد (الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير) بمستويات متوسطة، ويشير هذا إلى أن العدالة التنظيمية تمثل الدافع الذي يحرك الموظفين في المؤسسات الإستشفائية لطب العيون ويدفعهم للإنخراط في ممارسة مثل هذه السلوكيات سواء كانت موجهة نحو الأفراد أو نحو المنظمة.

#### رابعا: النتائج المتعلقة بإختبار الفروق على المسارات تبعا لمتغيرات (الجنس، الجنسية):

1- تبين أن هناك فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون تبعا لمتغير الجنس (ذكور- الإناث)، لمسارات (العدالة التنظيمية تجاه العدالة الاجرائية والتوزيعية) لصالح مجموعة الإناث، في حين لا توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون تبعا لمتغير الجنس (ذكور- الإناث)، لمسار (العدالة التنظيمية تجاه عدالة التعاملات).

2- كما بينت النتائج أن هناك فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون تبعا لمتغير الجنس (ذكور-إناث)، لمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية تجاه السلوك الحضاري ووعي الضمير) لصالح مجموعة الذكور، بينما لا توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر

سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون تبعاً لمتغير الجنس (ذكور- الإناث)، لمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الروح الرياضية، الكياسة والإيثار).

3- تبين أن هناك فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون تبعاً لمتغير الجنسية (جزائرية- كوية)، لمسارات (العدالة التنظيمية تجاه العدالة الإجرائية والتوزيعية) لصالح فئة الجزائرية، بينما توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر العدالة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون تبعاً لمتغير الجنسية (جزائرية- كوية)، لمسار (العدالة التنظيمية تجاه عدالة التعاملات)، لصالح فئة الأجنبية (الكوية).

4- كما بينت النتائج أن هناك فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية تبعاً لمتغير الجنسية (جزائرية- كوية)، لمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية تجاه السلوك الحضاري، الروح الرياضية ووعي الضمير) لصالح فئة الجزائرية، في حين أنه لا توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين حول توفر سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون تبعاً لمتغير الجنسية (جزائرية- كوية)، لمسارات (سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الكياسة والإيثار).

5- بينت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون تبعاً لمتغير الجنسية (جزائرية- كوية)، لمسارات العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية والتعاملات) تجاه سلوك المواطنة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير).

6- بينت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق في آراء وتصورات المستجوبين بالمؤسسات الإستشفائية لطب العيون تبعاً لمتغير الجنسية (جزائرية- كوية)، لمسارات العدالة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملات) تجاه سلوك المواطنة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير).

#### ❖ توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن طرح مجموعة من التوصيات والتي نأمل أن تساهم في دعم وتطوير المفاهيم المرتبطة في هذا المجال نذكر منها:

1- العمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية الممارسة في مستشفيات طب العيون، من خلال تحقيق العدالة في توزيع المنح والمكافآت، وإتباع الإجراءات الموضوعية عند تطبيق القرارات على الموظفين، إضافة إلى المعاملة الحسنة مع الموظفين، من أجل خلق السلوك الذي يقوم على دعم الأهداف التنظيمية.

2- تعزيز العدالة التنظيمية من خلال دعم إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية وذلك بمراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة، وربط الأجور والمكافآت والحوافز بما يتناسب مع الجهد المبذول، وإعادة النظر بصفة مستمرة في نظم التحفيز بما يتناسب مع التغيير في السياسات والظروف.

- 3- تعزيز العدالة التنظيمية من خلال دعم إدراك الموظفين للعدالة الإجراءات، وذلك من خلال وجود إجراءات تتسم بالدقة والشمولية والوضوح، وأن تطبق على الجميع الموظفين بلا إستثناء، ومشاركة الموظفين الفعالة في وضع السياسات، بما يضمن توافقها مع حاجاتهم وآرائهم، وشرح أي تغيير قد يتم في هذه السياسات، مع التأكيد على الحق في التظلم والإعتراض.
- 4- تعزيز العدالة التنظيمية من خلال دعم إدراك الموظفين لعدالة التعاملات، وذلك من خلال الإحترام واللباقة في تعاملات الرؤساء مع مرؤوسيههم، وكذا الإهتمام بمصالح الموظفين وإدراك مشاعرهم والتعاطف معها، وتفهم مواقف الآخرين وإهتماماتهم، وإحترام آرائهم وتقبل إقتراحاتهم وأفكارهم وإنتقاداتهم البناءة، وتطبيق اللوائح والقوانين والقواعد عليهم بدون تمييز.
- 5- ترسيخ وتنمية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من أجل الإرتقاء بالعمل والإسهام في تحسين أداء المؤسسات الإستشفائية لطب العيون، وذلك من خلال مكافأة العاملين ذوي سلوك التطوعي وتبني سلوك المواطنة التنظيمية كأحد معايير التقييم لأداء الموظفين في المؤسسات الإستشفائية لطب العيون.
- 6- العمل على تعزيز الإنخراط في سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الفرد عند الذكور، ونشر ثقافة الإنخراط في تلك السلوكيات وتشجيعها عند الإناث وذلك بإقامة دورات تدريبية وتوعوية حول أهمية تلك السلوكيات وأن تعمل الإدارة على تعزيز الإيمان عند الموظفين (ذكورًا وإناثًا) بأن نجاح أو فشل الفريق يعتمد على كل عضو داخل الفريق.
- 7- العمل على تعزيز الإنخراط في سلوك المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة عند الفئات العمرية الأكبر سنًا، ونشر ثقافة الإنخراط في سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الفرد خاصة عند أولئك الموظفين ذوي الفئات العمرية الأصغر سنًا كتشجيع الموظفين الأكبر سنًا وحثهم مثلاً على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تجاه زملائهم الأصغر سنًا.
- 8- إعداد الندوات والبرامج التكوينية التي توضح مفهوم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، خاصة أصحاب المناصب العليا بغية الوصول بالمؤسسات الإستشفائية إلى بيئة وظيفية مناسبة، وتقديم الإنتاجية بكفاءة وفعالية.
- 9- تشجيع المؤسسات الإستشفائية لطب العيون على تبني بيئة تنظيمية من شأنها أن تشجع وتنمي مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال حرص الإدارة على ممارسة العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها، والعمل على مراجعة المستمرة للسياسات والممارسات، والتعامل مع كافة الأفراد بالعدل بعيداً عن المحاباة.

## ❖ أفاق البحث:

من خلال دراسة موضوع علاقة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وإيماننا بإمكانية توسيع وتطوير هذه الدراسة، تم إقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تشكل منطلقات بحثية للدراسات الخاصة بتحليل السلوك الإنساني داخل المنظمات، نذكر أهمها:

- العمل على إجراء دراسة مماثلة حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تشمل كافة المؤسسات الإستشفائية الخاصة والعامّة عبر كافة التراب الوطني، للكشف عن فوائد هذا السلوك وما يحققه من فعالية تنظيمية.

- إمكانية إجراء دراسات ميدانية في قطاعات أخرى مثل قطاع البنوك والمؤسسات المالية، مؤسسات الضمان الإجتماعي، التربية والتعليم والسياحة... الخ، كونها ذات طابع خدمي، وذلك للتحقق من إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في القطاع الخدمي أو حتى توسيع الدراسة للقطاع الصناعي والتجاري.

- إعادة تطبيق نموذج الدراسة نفسها مع إستخدام منهجية مختلفة ذات أبعاد مختلفة ذلك بغية التحقق من إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

- إدراج متغيرات أخرى مستقلة كإضافة عناصر أخرى مثل: الرضا الوظيفي، التسويق بالعلاقات... الخ، في ظل ما يتفق مع بعض الدراسات السابقة.

- إمكانية الإستعانة بالنماذج الجديدة للمقاييس المستخدمة في هذه الدراسة وذلك بهدف إعادة دراسة العلاقة خلال فترات زمنية متقطعة.

وفي الأخير يعتبر موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه الدراسة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدم في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة.

# قائمة المراجع

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

❖ القرآن الكريم.

❖ الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، د ط، بيروت-لبنان: الدار الجامعية، 1989.
- 2- أحمد عياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط:02، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2003.
- 4- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط:01، عمان-الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 5- أيمن سليمان القهوجي، فريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلة البنائية باستخدام برنامج اموس، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2018.
- 6- إبراهيم مراد، مازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- 7- إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان-الأردن: مؤسسة الوراق، 2000.
- 8- إمتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية، 2002.
- 9- إياد عبد الفتاح النسور، أساليب التحليل الكمي (مدخل لدراسة التسويق الحديث) ، الطبعة الأولى، عمان-الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011 .
- 10- الجرجاوي زياد، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط: 02، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح، 2010.
- 11- الخالدي إبراهيم بدر شهاب، السلوك التنظيمي: منحنى تطبيقي معاصر، ط:10، عمان : دار الإعلام للنشر والتوزيع، 2012م/1433هـ.
- 12- الشريف محمد عبد الله، مناهج البحث العلمي، د ط، الإسكندرية-مصر: مكتبة الإشعاع، 1996.
- 13- الرشيد بشير صالح، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث، 2001.
- 14- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة: الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- 15- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط:01، عمان: الأردن، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009.
- 16- بلوط، حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2002.
- 17- جيرالد جرينبيرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل بسبوني، الرياض-المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004.
- 18- حجاج غانم، التحليل العاملي في العلوم الإنسانية والتربوية: نظريا وعمليا، ط:01، القاهرة: عالم الكتب، 2012.
- 19- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية، 2002.
- 20- حسين عبد الباسط، قواعد البحث الاجتماعي، د ط، القاهرة-مصر: دار المعارف، 1990 .
- 21- حسين أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالته (بناء برامج تدريبية وتقويمها)، الطبعة الأولى، عمان-الأردن: دار الشروق، 2002.
- 22- حمود خضير كاظم، الخرشنة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

- 23- درره عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، القاهرة-مصر: دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.
- 24- ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1984.
- 25- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار هومة، 2002.
- 26- زرواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، عين مليلة-الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- 27- سلاطنية بلقاسم، الجيلاني حسان، منهجية العلوم الاجتماعية، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- 28- شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام برنامج (SPSS)، الطبعة الثالثة، عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- 29- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية-مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 30- صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض-السعودية: دار الزهراء، 2010.
- 31- صالح طليس، المنهجية في دراسة القانون، لبنان: منشورات زين الحقوقية، 2010.
- 32- عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013.
- 33- عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة - مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
- 34- عبد الله إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2013.
- 35- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.
- 36- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع و تحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، الأردن: دار الشروق، 2007.
- 37- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 38- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، ط: 03، الكويت: وكالة المطبوعات، 1997.
- 39- عبد الرحمان برفوق، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، قسنطينة-الجزائر: مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017.
- 40- عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، الإسكندرية-مصر: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 41- عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، ط: 01، الرياض-السعودية: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016.
- 42- عبد الغاني عمار، منهجية البحث في علم الاجتماع-الإشكاليات-التقنيات-المقاربات، بيروت-لبنان: دار الطليعة، 2007.
- 43- علي غربي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، د س ن، الجزائر، 2006.

- 44- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر: دار الفجر للنشر، 2007 .
- 45- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 46- فرحات ليلي السيد، القياس والاختبار في التربية الرياضية، ط:09، عمان : مركز الكتاب للنشر، 2001.
- 47- محمد زياد حمدان، البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، د ط، عمان: دار التربية الحديثة، 2001.
- 48- محمد شفيق، البحث العلمي : خطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 1998.
- 49- محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام (SPSS)، معهد الإدارة العامة الرياض السعودية، 2005.
- 50- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، الأردن : دار وائل، 2002.
- 51- محمد فضل المولى عبد الوهاب، المرشد العلمي في كتابة البحث العلمي طرق ونماذج، السودان، 2021.
- 52- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط: 02، عمان-الأردن : دار وائل للنشر، 2006.
- 53- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
- 54- مصطفى يوسف كافي، الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة السياحية وتطبيقها، الطبعة الأولى، الجزائر:ألفى للوثائق، 2017.
- 55- مويرس أنجرس، منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة للنشر، 2004.
- 56- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، الطبعة الأولى، دمشق-سوريا: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، 2015.
- 57- هارون وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019.
- 58- وليد حليم غازي، دوافع وإحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، ط:01، الاسكندرية -مصر: الدار الجامعية، 2011.
- 59- ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصر، ط:01، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- ❖ مجالات - تقارير- دراسات:
- 60- أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد:16، العدد:02، 2002.
- 61- أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد: 17، العدد: 02، 2003.
- 62- أحمد اليوسفي وآخرون، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية، مجلة بحوث حلب: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد:44، 2006.

- 63- أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، المجلد: 41، العدد: 03، 2017.
- 64- أشرف عبدالنواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، مصر، العدد: 80، ديسمبر 2016.
- 65- أنيس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد: 04، العدد: 12، 2008.
- 66- السليم، طارق والعضايلة، علي محمد، أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود، المجلد: 25، العدد: 01، 2003.
- 67- العوضي فايزة خير الله ناصر بن عبدالله، العوضي ناصر خير الله ناصر بن عبدالله، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، المجلد: 17، العدد: 62، 2010.
- 68- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العاشر، العدد الثاني، يونيو 2012.
- 69- بحري صابر، خرموش منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد: 03، العدد: 02، 2017.
- 70- بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة البحث النفسي والتربوي، المجلد: 04، العدد: 10، جوان 2017.
- 71- حسن عبد السلام علي عمران وآخرون، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد، جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد التاسع، جوان 2018.
- 72- حمدي أبو القاسم الأخضر، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد: 11، العدد: 03، 2015.
- 73- حمدي جابر محمد، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد: 21، العدد: 01، الرياض، 2011 م/1432 هـ.
- 74- حياة براهيم الدهبي، لعل محمد الشريف بوكميش، العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار/ الجزائر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - العدد الثاني - المجلد الثالث - فبراير 2019 م.

- 75- خليل جعفر حجاج، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، كلية الإدارة والإقتصاد-جامعة الموصل، تنمية الرافدين، المجلد:34، العدد: 110، سنة 2012.
- 76- خليفة، محمد عبد الطيف، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة : دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد: 05، العدد:01، 1997.
- 77- راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد:25، العدد: 1+2، 2009.
- 78- راتب السعود، سوزان سلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بع المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد: 09، العدد : 04، ديسمبر 2008.
- 79- رشدي عبد اللطيف وادي، العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة سوهاج بمصر، العدد: 01، المجلد:21، 2010.
- 80- رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، الأردن، المجلد:24، العدد:02، 2010.
- 81- ريم عبد الرحمن عبد الله الجابر، درجة ممارسة العدالة التنظيمية و علاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية و التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية - جامعة بنها، المجلد: 26، العدد: 101، الجزء: 1، 2015.
- 82- زانا مجيد صادق، العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى EMC في مدينة آربيل)، مجلة قهلاى زانست العلمية الجامعة اللبنانية الفرنسية - آربيل، كوردستان، العراق، المجلد: 01، العدد: 02، كانون الأول 2016.
- 83- زياد بركات، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، جامعة القدس المفتوحة، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد: 10، العدد: 01، 2016.
- 84- زايد عادل محمد، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري دراسة تطبيقية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد: 55، القاهرة، 2000.
- 85- سامر عبد الحميد البشايشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد:04، العدد:04، 2008.
- 86- سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: 07، العدد: 04، الأردن، 2011.
- 87- سلامة عبد الله خلف الطعماسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركا (Qiz) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، المجلد: 16 العدد:02، 2015.

- 88- سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (Qiz) في الأردن، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة حمه لخضر الوادي، المجلد:05، العدد: 08، 2015.
- 89- سليمان تيش محمد لمين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة تيارت، مجلة الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد: 09، العدد: 02، 2016.
- 90- سهير عادل حامد الجادر، زهراء غانم مرجاح، دور المهارات القيادية في الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد:22، العدد:78، العراق، 2016.
- 91- شعبان فرج، سعيدة شيخ، محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد: 04، العدد:01، 2015.
- 92- طارق علي عبد الله ماجد، محمد مقداد، فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد: 03، المجلد: 02، 2016.
- 93- عامر علي حسن العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد:09، العدد: 03، 2007.
- 94- عبد الكريم السكر، أثر العدالة التوزيعية في الاداء الوظيفي : دراسة ميدانية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد:39، العدد:02، جامعة الأردنية:الأردن، 2012.
- 95- عبد الوهاب ميروح، جلال الدين بوعطيط، قواعد العدالة التنظيمية في مكان العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي - برلين ألمانيا، العدد: 01، 2017.
- 96- محارمة ثامر محمد، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية : دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة، السعودية، المجلد:48، العدد: 02، 2008.
- 97- محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير - العدد الثاني - سبتمبر/أكتوبر/نوفمبر، 2015.
- 98- معراج هوارى، مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية، جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد: 07، الجزائر، 2009.
- 99- معمري حمزة، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد: 14، 2014م/1468هـ.
- 100- نافع وجيه عبدالستار، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف، مجلة الملك عبد العزيز-الاقتصاد والإدارة، المجلد:26، العدد: 02، 2012.

- 101- هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد: 20، العدد: 02، يونيو 2021.
- 102- ياسر فتحي الهنداوي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المجلد: 15، العدد: 40، 2007.
- 103- ياسين كاسب الخرشة، أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد: 53، العدد: 02، ديسمبر 2015.
- ❖ القوانين - الأوامر - المراسيم :
- 104- الأمر رقم: 07-140 المؤرخ في : 2 جمادى الأولى هـ الموافق لـ 19 مايو سنة 2007م، المتعلق بإنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 33، الصادرة في: 25 شعبان عام 1433 هـ الموافق لـ 15 يوليو 2012م.
- 105- الأمر رقم: 12-281 المؤرخ في : 19 شعبان عام 1433 هـ الموافق لـ 09 يوليو 2012م، المتعلق بإنشاء المؤسسات الإستشفائية لطب العيون وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 41، الصادرة في: 25 شعبان عام 1433 هـ الموافق لـ 15 يوليو 2012م.
- 106- الأمر رقم: 13-404 المؤرخ في : 27 محرم 1435 هـ الموافق لـ 01 ديسمبر 2013م، المتعلق بإتمام قائمة المؤسسات الاستشفائية لطب العيون، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد: 63، الصادرة في: 12 صفر عام 1435 هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 2013 م.
- 107- الأمر رقم: 13-93 المؤرخ في : 14 ربيع الثاني عام 1434 هـ الموافق لـ 25 فبراير 2013 م، المتعلق بإتمام قائمة المؤسسات الاستشفائية لطب العيون، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 12، الصادرة في: 16 ربيع الثاني عام 1434 هـ الموافق لـ 27 فبراير 2013.
- ❖ المواقع الإلكترونية :
- 108- موقع جزايرس للأخبار (Newspape- djazairss) : <https://www.djazairss.com>
- 109- موقع جول للخرائط (Google Maps) : <https://maps.google.com>
- 110- موقع البرنامج الإحصائي (SMAT-PLS) : <https://www.smartpls.com>
- 111- موقع البرنامج الإحصائي (SPSS-STATISTICS) : <https://www.ibm.com>
- 112- موقع الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (SGG Algérie) : [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

❖ **Books :**

- 113- Brown. A, **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**, New York: Guildford press, 2006.
- 114- Folger. R, **Organizational Justice and Human Resources Management**, Thousand Oaks, Sage, 1998
- 115- Hair & al, **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Second Edition, by SAGE Publications, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2017.
- 116- Jerald Greenberg & Jason A.Colquitt, **Handbook of Organizational Justice**, Psychology Press, New York, 2005.
- 117- Organ, D. W. & all. **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2006.
- 118- Organ, D.W, **Organizational Citizenship Behavior the good soldier syndrome**, Leighton Mass Lexington Books, 1988.
- 119- Moorman Gregory & Griffin Ricky.W, **Organizational Behavior**, 2nd (Ed), Boston, Houghton Mifflin Company, 1989.
- 120- Rick.w, Griffin, Gregory, Moorhead, **Organizational Behavior: Managing people & Organization**, Sixth Edition, USA, 2001.
- 121- Steven K. Thompson, **Sampling**, Third Edition, Publisher: Wiley, 2012.

❖ **Articles :**

- 122- Ali. U & Waqar.S, **Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working under Different Leadership Styles**, Pakistan Journal of Psychological Research, Vol: 28, No: 02, 2013 .
- 123- Anshul Garg & Samta Suri, **Analyzing The Impact Of Psychological Empowerment On Organizational Citizenship Behaviour In Public Banking Sector**, International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research, Vol:02, No:07, July 2013.
- 124- Bateman.T.S. & Organ. D.W, **Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship** , Academy of Management Journal, Vol: 26, No:4, 1983.
- 125- Bollen A. Kenneth, **Latent Variable in Psychology and Social Science**, Annual Review of Psychology, Vol:53, 2002.
- 126- Beugre.D, **Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employee: An African Perspective**, International Journal of Human Resources Management, Vol:13, No: 07, 2002.
- 127- Carolina Moline & al, **Relationships between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level**, International Journal of Stress Management, Vol: 12, N<sup>o</sup>: 02, 2005.
- 128- Chou S. Y & Pearson J. A, **Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior**, Journal of Management

- Research, Vol:03, No: 02, 2011.
- 129- Collins Agyemang Badu & Maxwell Asumeng, **Perceived Organizational Justice And Employees' Organizational Citizenship Behaviour In Ghana**, European Journal Of Business And Management , Vol:5, No:19, 2013.
- 130- Cropanzano & Al ,**the management of organizational justice**, academy of management perspectives, Vol: 21, No: 04, 2007.
- 131- Dipaola & Michael, **Organizational Citizenship Behavior in schools and its Relationship of school climate**, Journal of school leadership, Vol:11, 2001.
- 132- Elamin.A.M & Alomaim.N, **Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment ?**, International Management Review,7(1), 2011.
- 133- Elanain.H.M, **Procedural And Distributive Justice As Mediators Of The Relationship Between Interactional Justice And Work Outcomes: An Empirical Study Of The UAE Public Health Care Secto**, The Journal of Applied Business Research, Vol: 30, N: 04, July/August 2014.
- 134- elif dikmetaş yardan & All, **the effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: an application in turkish public hospital** , journal of human resources management and labor studies, Vol:0 2, N: 02, june 2014.
- 135- Farahbod.F & al, **Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader-Member Exchange**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol:03, No:09, January 2012.
- 136- Fathuma Hansiya Abdul rauf, **Perception of Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Schools in Sri Lanka** ,European Journal of Business and Management, Vol:6, No:12, 2014.
- 137- Fetter.R, Podsakoff.P, **The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluation Of Salesperson`s Performance**, Journal Of Marketing, Vol 01, 1993.
- 138- Greenberg.J, **Organizational justice: Yesterday today and tomorrow**, Journal of management, 16(2), 1990.
- 139- Habib & All, **Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution**, Global Business and Management Research: An International Journal, Vol:02, N:01, January 2010 .
- 140- Hair et al, **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, USA, 2017.
- 141- Jena R. K & Goswami R, **Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behavior**, Global Business Review, Vol: 15, No:02, 2014.
- 142- Hanafiah.M.H, **Formative Vs. Reflective Measurement Model: Guidelines For Structural Equation Modeling Research**, International Journal Of Analysis And Applications, Volume :18, Number :05, 2020.
- 143- Helen Campbell Pickford & Genevieve Joy, **Organisational Citizenship Behaviours: Definitions and Dimensions**, Saïd Business School, Egrove Park, Oxford OX1 5NY, Number: 01, 30 August 2016.

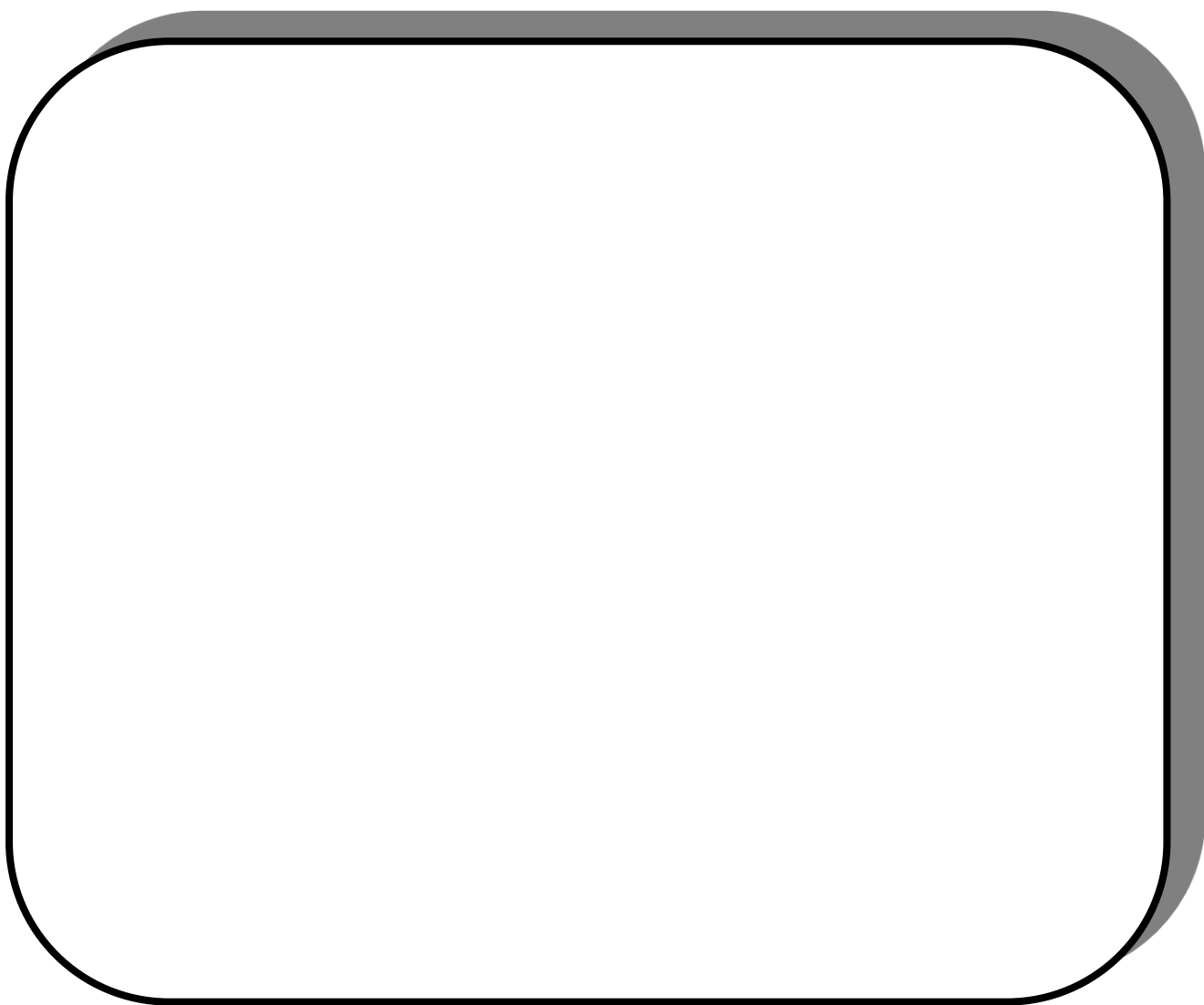
- 144- Hershberger Scott & al, **Structural Equation Modeling: an introduction**, in Pugsek Bruce, H. et al., (Eds) *Structural Equation Modeling: Applications in Ecological and Evolutionary Biology*, (New York: Cambridge University Press), 2003.
- 145- Janadari.N & al, **Evaluation of measurment and structural model of the reflective model constructs in pls-sem**, Conference Paper September 2018.
- 146- Jason A. Colquitt et all, **Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice**, *Research Journal of, Applied American Psychologica* 1, 2001, Vol: 86, N: 03, 2001.
- 147- Jena.R & Goswami.R, **Measuring the Determinants of Organizational Citizenship Behaviour**, *Global Business Review*, International Management Institute, vol:15(2), 2014.
- 148- Jihad Mohammad & Farzana Quoquab, **Bridging the gap between justice and citizenship behavior in Asian culture**, *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol:23, Iss:04, 2016.
- 149- Jörg Henseler & al, **A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling**, in *Journal of the Academy of Marketing Science* , January,43, 2015.
- 150- Juliana Lilly & All, **Recency Effects In Justice And Organizational Citizenship Behavior: The Impact Of Coping Style**,Meghna Virick ,Kamphol Wipawayangkool, *Journal of Business Strategies*, Vol:32, N :02, 2018.
- 151- Karam C. M, **Good organizational soldiers: Conflict-related stress predicts citizenship behavior**, *International Journal of Conflit Management*, Vol: 22, No:03, 2011.
- 152- Kegans.L, McCamey.R. B, & Hammond.H, **Organizational Citizenship Behavior and Work Experience**, *Hospital Topics*, Vol:90, No:03, 2012.
- 153- Kernodle T. A & Noble. D, **Organizational Citizenship Behavior: It's Importance in Academics**, *American Journal of Business Education*, Vol: 06, No:02, 2013.
- 154- Ieventhal.G.S, **What should be done with equity theory ? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships**, (eds.),*Social Exchange: Advances in Theory and Research* Plenum Press, New York, 1980.
- 155- Linn Van Dyne & Jeffrey A.LePine, **Helping and Voice Extra Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity**, *Academy of Management Journal*, Vol:41, N:01, 1998.
- 156- Mackenzie.S & Podsakoff.P, **Organizational Citizenship Behavior And Sales Unit effectiveness**, *Journal Of Marketing Research*, Vol: 02, 1994.
- 157- Maryam Nikookar & All, **Investigating The Relationship Between Organizational Justice And Ocb In Public Libraries Of Razavi Khorasan**, *Conference Of The International Journal Of Arts & Sciences*, Vol: 09, N: 03, 2016.
- 158- Marzieh Heidari & All, **Investigating The Relationship Between Perceptions Of Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior Among Teachers Of Abadeh**, *World Applied Sciences Journal*, Vol:18, N:01, 2012.
- 159- Marzieh Heydari & Abbas Gholtash, **An Investigation in to the relationship between Procedural and Interactive Justice with Organizational Citizenship Behavior**, *Asian Journal of Humanities and Social Studies*, Volume:02 , Issue:01, February 2014.

- 160- Matthew.Wm Bowler & Daniel Brass, **Relational Determinants Of Interpersonal Citizenship Behavior:A Social Networks Perspective On Organizational Citizenship Behavior**, Academy Of Management, (01), 2003.
- 161- Mehboob.F & Bhutto.N. A, **Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Faculty Members at Business Institutes**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol:03, No:0 9, 2012.
- 162- Mehrdad Goudarzvandchegini & All, **Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals**, International Journal Of Business ,Administration, Vol: 02, No:04, November 2011.
- 163- Mohammad Amin Bahrami & All, **Relationship between Organizational Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior among an Iranian Hospital's Employees**, Electronic physician, Vol: 06, No: 02, April-June 2014.
- 164- Monecke. A & Leisch.F, **PLS-SEM: structural equation modeling using partial least squares**, Journal of Statistical Software, Vol: 48, No: 03, 2012.
- 165- Moorman.R.H,& al, **The Moderating Effects of Equity Sensitivity on The relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors**, Journal of Business and Psychology, Vo: 20, No: 02, Winter 2005.
- 166- Moorman Robert.H, **Relationship.between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?**, Journal of Applied Psychology, Vol:76 ,N:06, 1991.
- 167- Moorman & Neheff, **Does Preceived Organizational Support Mediate Th Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of management journal, vol:41,No:03, 1998.
- 168- Muhammad Fiaz, & All, **How To Save The Saviours? Relationship Between Organizational Justice And Citizenship Behavior**, The Journal Of Developing Are As , Vol :52, No: 01, Winter 2018.
- 169- Mustafa Demirkiran & all, **A Study on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Hospitals** , International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER), Vol:07(02), 2016.
- 170- Nadeem Ahmed & al, **An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement**, International Journal of Business ,Humanities and Technology, vol:02, No:04, 2012.
- 171- Nidhi, Krishna Kumari, **Interactional Justice: A Key To Organization Citizenship Behavior**, International Journal Of Pure And Applied Management Sciences, Vol:01, ISSN: 2456-4516, 2016.
- 172- Noruzy.A & al, **Investigation The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating role of Perceived Organizational Support**, Indian Journal of Science and Technology, Indian Society for Education and Environment, Vol: 04, No:07, July 2011.
- 173- Okoli Ifeanyi Emmanuel & All,**Organisational Justice And Organisational Citizenship Behaviours Among Academic Staff Of Private Universities In Southeast Nigeria**, Journal Of Economics And Sustainable Development, Vol:05, No:21, 2014.

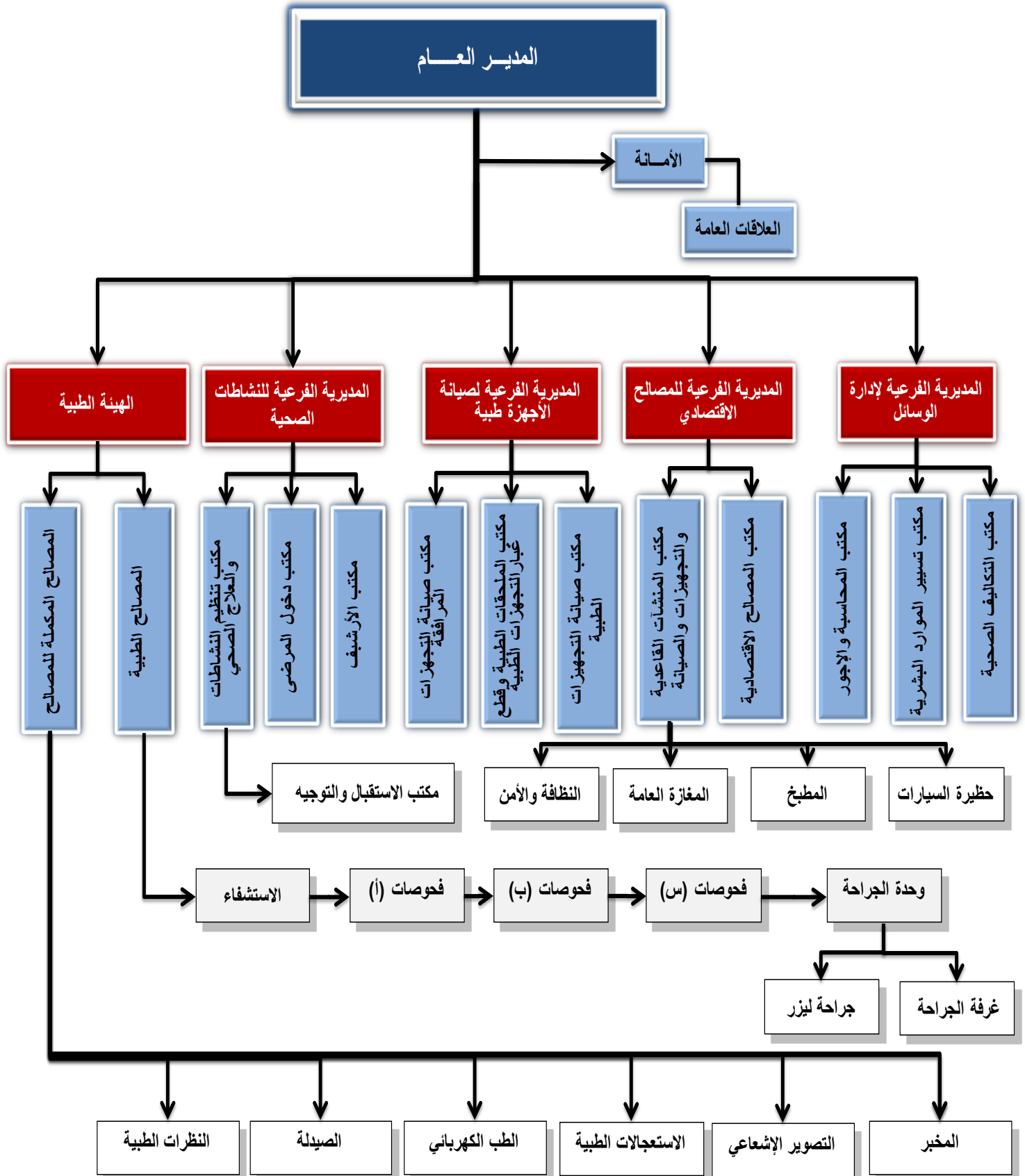
- 174- Podsakoff, N.P & al, **Individual and Organizational level consequences of Orgar as of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis**, Journal of Applied psychology, 94(1), 2009.
- 175- Renu Rastogi & All, **The Influence of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour**, International Journal of Business Insights and Transformation, Volume:06, Issue:02, April - September 2013.
- 176- Richard Koopmann Jr, **The Relationships between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior and Organizational Perceived Justice**, 2003.
- 177- Robert Folger & Mary.A.Konovsky, **Effects of Procedural and Distributive Justice on reactions To Pay Raise Decisions**, Academy of Management Journal, Vol:32, No:01, 1989.
- 178- Ronkko Mikko & al, **Partial least squares path modeling: Time for some serious second thoughts**, Journal of Operations Management, 2016.
- 179- Roslan Awang & Wan Mohd Rashid Wan Ahmad, **The Impact Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior In Malaysian Higher Education** ,Mediterranean Journal Of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol:06 ,No:05, S2, September 2015.
- 180- Saal.f & Moore.S, **Perception of promotional firmness and promotion, candidates qualification**, journal of applied psychology, (78), 1993.
- 181- Samadi-Miarkolaei H, **Correlation Between Organizational Citizenship Behavior And Organizational Justice Among Textile Industries Employees Of Red Crescent Society**, Iran,Health Education and Health Promotion, 6(2) , 2018.
- 182- Samreen Ismail & All, **Impact of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior on Employees Performance**, International Journal of Human Resource Studies, Vol: 08, No: 02, 2018.
- 183- Sedat Bostan & Taşkın Kiliç, **Do Organizational Justice Perceptions Influence Healthcare Workers' Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Health Services Research and Policy, 02, (01), 2017.
- 184- Seyyed Asghar Jafari & All, **An Investigation of the Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in a Non-Profit Organization**, International Journal of Management Academy Vol:03, N:03, 2015.
- 185- Shahzad.A & all, **Linking Organizational Justice with Organization Citizenship Behaviors: Collectivism as Moderator**, Pakistan Journal of Commerce and Social Scienees, Vol:08, No: 03, 2014.
- 186- SHANMUGAPRIYA.S & SUBRAMANIAN.K, **Structural equation model to investigate the factors influencing quality performance in Indian construction projects**, Indian Academy of Sciences, Sadhan, Vol:40, Part: 06, September 2015.
- 187- Shayista Majeed & All, **Organizational Justice as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study**, AGU International Journal of Research in Social Sciences & Humanities, (Aguijrssh), Vol: No: 06, Jan-Jun 2018.
- 188- Smith C.A & al, **Organizational Citizenship Behaviors**, its Nature and Antecedents Journal of applied American Psychology, vol:68, N:04, 1983.

- 189- Sujonoa, **Vitality of work involvement in mediation: The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior**, Billy Tunasb and I Ketut R Sudiardithab, Management Science Letters, Management Science Letters, 10, 2020.
- 190- Surajit Bag, **A Short Review on Structural Equation Modeling: Applications and Future Research Directions**, Journal of Supply Chain Management Systems, Volume:04 Issue :03, July 2015.
- 191- Tarela Oboro Okpu & Gift J.Eke, **Interactional Justice and Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Universities in Bayelsa State**, European Journal of Business and Management Research, Vol: 05, No: 04, July 2020.
- 192- Tastan.M & Yilmaz.K, **Organizational Citizenship and Organizational Justice Scales' Adaptation to Turkish**, Education and Science, Vol: 33, No: 150, 2008.
- 193- Travis.R Burns & Michael F.Dipaola, **Organizational Justice Perceptions Of High School Teachers: Relationships To Organizational Citizenship Behavior And Student Achievement**, American Secondary Education, Vol: 42, No:01, Fall 2013 .
- 194- Ünal.O.F, **Relationship between The Facets of Job Satisfaction and The Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Commitment**, The Journal of Faculty of Economic and Administrative Sciences, Suleyman Demirel University, Vol: 18, No:01, 2013.
- 195- Virlee & clapham.M, **the relation between leadership justice and organizational citizenship behaviors**, Annual meeting of Midwest Academy of management, 2003.
- 196- Wang Guangling, **The Study on Relationship between Employees Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises**, Academic research paper on Economics and business, Energy Procedia, Vol:0 5, 2011.
- 197- Williams.L & Anderson.S, **Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior**, Journal of management, Vol:17, No: 03, Sep1991.
- 198- Williams.S.P, **Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment**, The Journal of Social Psychology, Vol: 42, 2002.
- 199- Williams.S, Pitre.R & Mohamed Zainuba, **Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment**, The Journal of Social Psychology, Vol:142, N:01, 2002.
- 200- Yental & al, **Do Organizational citizenship Behaviors lead to information system success? Testing the integration climate and project management**, Journal of information and management, Vol 45, 2008..
- 201- Yilmaz, Kursad & Tasdan, Murat, **Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools**, Journal of Educational Administration, Vol: 47, N:01, 2009.
- 202- Yonggang Su, Xiaoyang Chen, **Conscientiousness And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Organizational Justice**, Social Behavior And Personality, 40(08), 2012.

# قائمة الملاحق



ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوية-الجزائرية.



الملحق رقم: 02

إستمارة الإِسْتِبانة باللغة

العربية



**جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**



**تخصص إدارة موارد بشرية**

**قسم علوم التسيير**

**ملحق رقم (02): إستمارة الإستبانة**

أخي الموظف / أختي الموظفة .... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد:

في إطار القيام بإعداد أطروحة دكتوراه والموسومة بعنوان: العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار صداقة الكويبة-الجزائرية، إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، وإعتبارا من كونكم جزءا مهما من عينة الدراسة، يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإستبانة، المصمم للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف الدراسة وتحقيقاً لأغراض البحث العلمي، نأمل منكم الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في الإستمارة بما يحاكي الواقع العملي وبكل أمانة وينقل تجسيدا حقيقيا لما هو كائن، حتى يتسنى لنا إقتراح الحلول الملائمة إنطلاقا من الدراسة النظرية وإستكمالا بالدراسة الميدانية، وبعد قراءتها بشكل جيد ضع علامة (X) في إحدى الخانات التي تراها مناسبة لإجابتك، وسيكون لتعاونكم المثمر آثاره الإيجابية الأكيدة في النتائج التي يسعى الباحث للتوصل إليها في دراسته .

وشكرا

❖ تعليمات عامة لملء إستمارة الإستبانة:

1- ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك.

2- إقرأ كل سؤال بعناية قبل الإجابة عنه.

3- تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

الجزء الاول : البيانات الديمغرافية: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك.

|   |                |  |
|---|----------------|--|
| 1 | الجنس          | <input type="checkbox"/> ذكر .<br><input type="checkbox"/> أنثى .  |
| 2 | الجنسية        | <input type="checkbox"/> جزائري .<br><input type="checkbox"/> أجنبي (كوبي).  |
| 3 | العمر          | <input type="checkbox"/> 29-19 سنة .<br><input type="checkbox"/> 39-30 سنة .<br><input type="checkbox"/> 49-40 سنة .<br><input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر .  |
| 4 | المؤهل العلمي  | <input type="checkbox"/> مستوى بكالوريا أو أقل .<br><input type="checkbox"/> شهادة تقني .<br><input type="checkbox"/> شهادة تقني سامي .<br><input type="checkbox"/> ليسانس .<br><input type="checkbox"/> ماستر .<br><input type="checkbox"/> مهندس دولة .<br><input type="checkbox"/> دكتوراه .<br><input type="checkbox"/> طب .   |
| 5 | سنوات الخبرة   | ● الخبرة المهنية داخل المؤسسة :<br><input type="checkbox"/> 03-01 سنوات .<br><input type="checkbox"/> 06-04 سنوات .<br><input type="checkbox"/> 09-07 سنوات .<br><input type="checkbox"/> 10 سنة فأكثر .<br>● الخبرة المهنية خارج المؤسسة :<br><input type="checkbox"/> أقل من 05 سنوات .<br><input type="checkbox"/> 09-05 سنوات .<br><input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر . |
| 6 | المنصب         | <input type="checkbox"/> مدير / رئيس قسم .<br><input type="checkbox"/> اداري .<br><input type="checkbox"/> تقني .<br><input type="checkbox"/> مترجم .<br><input type="checkbox"/> عامل مهني .<br><input type="checkbox"/> عون أمن .<br><input type="checkbox"/> شبه طبي .<br><input type="checkbox"/> طبيب .   |
| 7 | مؤسسة الإنتماء | <input type="checkbox"/> ولاية الوادي .<br><input type="checkbox"/> ولاية ورقلة .<br><input type="checkbox"/> ولاية الجلفة .<br><input type="checkbox"/> ولاية بشار .  |

الجزء الثاني: إستبانة حول سلوك المواطنة التنظيمية : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك.

| الأبعاد  | الرقم | العبارة   | مطلقا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|--|-------|---|-------|-------|--------|-------|-------|
| <b>الإيثار: سلوك تطوعي يقوم به الموظفون لمساعدة زملاء في إحتياجاتهم وإنجاز أعمالهم دون مقابل.</b>                            |       |   |       |       |        |       |       |
| الإيثار  | 1     | زملاء العمل يساعدوني في أداء مهامي عندما أغيب خاصة في الظروف الطارئة .                      |       |       |        |       |       |
|  | 2     | نقوم بالتعويض أي زميل لنا في العمل إذا إقتضت الحاجة لذلك .                                  |       |       |        |       |       |
|  | 3     | زملاء العمل على إستعداد لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل .                   |       |       |        |       |       |
|  | 4     | زملاء العمل مستعدون للتنسيق والتواصل معي لحل مشاكل متعلقة بالعمل .                          |       |       |        |       |       |
| <b>الكياسة: المساهمة في عدم حدوث المشكلات من خلال تقديم النصح وتوفير المعلومات لضمان الإستقرار والهدوء للزملاء في العمل.</b> |       |   |       |       |        |       |       |
| الكياسة  | 5     | زملاء العمل يحترمون حقوقي وحقوق الآخرين في العمل .  |       |       |        |       |       |
|  | 6     | زملاء العمل يتشاورون معي قبل البدء في الأعمال المؤثرة على عملي .                            |       |       |        |       |       |
|  | 7     | زملاء العمل دائما على إستعداد لمساعدتي على حل المشاكل المتعلقة بالعمل .                     |       |       |        |       |       |
|  | 8     | زملاء العمل حرصين على إتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها.                           |       |       |        |       |       |
| <b>الروح الرياضية: مساهمة الموظف في منع الصراع بين زملاء و تقبل المضايقات دون شكوى وتذمر والحد من الخلافات في العمل .</b>    |       |   |       |       |        |       |       |
| الروح الرياضية   | 09    | تغاضى عن المضايقات التي تحدث لنا في مكان العمل.   |       |       |        |       |       |
|  | 10    | تكيف مع التغيرات والتقلبات الطارئة في ظروف العمل.   |       |       |        |       |       |
|  | 11    | نفذ المهام المطلوبة منا والإضافية دون شكوى أو تذمر.   |       |       |        |       |       |
|  | 12    | نستمع للنقد البناء ونقبل المساءلة عن أخطائنا بصدر رحب.                                      |       |       |        |       |       |
| <b>السلوك الحضاري : المشاركة البناءة والمسؤولة التي يتطوع بها الموظف للحفاظ على امن منظمة وتحسين سمعتها.</b>                 |       |   |       |       |        |       |       |
| السلوك الحضاري   | 13    | نعمل دائما على تطبيق نظم وقواعد وإجراءات العمل حتى إذا تطلب ذلك جهداً كبيراً لن نكافأ عليه. |       |       |        |       |       |
|  | 14    | حريصين على تسويق وإظهار الجوانب الإيجابية للمؤسسة .   |       |       |        |       |       |
|  | 15    | على إستعداد للوقوف دفاعاً عن المؤسسة من خلال تحسين صورتها وسمعتها بصورة دائمة.              |       |       |        |       |       |
|  | 16    | نتابع دائما كل الإعلانات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة .                                   |       |       |        |       |       |
| <b>وعي الضمير : تقبل الموظف لقواعد واجراءات المؤسسة حتى في غياب الرقابة.</b>   |       |   |       |       |        |       |       |
| وعي الضمير   | 17    | نلتزم بأنظمة ومواقيت العمل دون الحاجة إلى الرقابة .   |       |       |        |       |       |
|  | 18    | لدينا إستعداد للعمل خارج أوقات الرسمية إن تطلب الأمر ذلك .                                  |       |       |        |       |       |
|  | 19    | نلتزم بتطبيق كل ما يصدر عن الإدارة من توجيهات وتعليمات دون الحاجة الى الرقابة .             |       |       |        |       |       |
|  | 20    | نتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة، الأثاث،.....الخ) في مكان عمل .                 |       |       |        |       |       |

الجزء الثالث: إستبانة حول العدالة التنظيمية: ضع علامة (X) في خانة الإجابة المناسبة لكل عبارة.

| الأبعاد   | الرقم | العبارة   | مطلقا | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |
|---|-------|---|-------|-------|--------|-------|-------|
| <b>العدالة التوزيعية : هي درجة شعور الموظف بعدالة القيم المادية والغير مادية التي يحصل عليها من المستشفى.</b>                   |       |   |       |       |        |       |       |
| العدالة التوزيعية   | 1     | يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي نبذلها في عمل .                                   |       |       |        |       |       |
|   | 2     | تناسب مهام ومتطلبات عملنا مع قدراتنا الذاتية في الأداء .                              |       |       |        |       |       |
|   | 3     | الحوافز والمكافآت المالية التي نحصل عليها مناسبة مقابل الجهود الإضافية التي نبذلها.   |       |       |        |       |       |
|   | 4     | تتوزع المسؤوليات الإدارية بين الموظفين في المؤسسة بصورة عادلة .                       |       |       |        |       |       |
|   | 5     | تتوزع إستحقاقات الترقية بين الموظفين في المؤسسة بصورة عادلة .                         |       |       |        |       |       |
| <b>العدالة الإجرائية : هي درجة شعور الموظف بعدالة الإجراءات التي تتبع في إتخاذ القرارات والسياسات .</b>                         |       |   |       |       |        |       |       |
| العدالة الإجرائية   | 6     | يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون إستثناء .                                  |       |       |        |       |       |
|   | 7     | تطبق الإدارة إجراءات التقيات بناء على معايير واضحة ومحددة .                           |       |       |        |       |       |
|   | 8     | تصدر الإدارة بعض القرارات التي تهم الموظف بصورة تشاركية .                             |       |       |        |       |       |
|   | 9     | تتيح الإدارة المجال للإعتراض حول القرارات المتخذة في العمل .                          |       |       |        |       |       |
|   | 10    | تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .          |       |       |        |       |       |
| <b>العدالة التعاملات (التفاعلية): هي درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها من قبل الزملاء والإدارة في المستشفى .</b> |       |   |       |       |        |       |       |
| العدالة التفاعلية   | 11    | تعامل إدارة المؤسسة جميع العمال بكل إحترام وتقدير .                                   |       |       |        |       |       |
|   | 12    | عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بعمالنا تبدى إهتماما بمصالحنا .                       |       |       |        |       |       |
|   | 13    | يوجد لدى الإدارة الصراحة والشفافية في التعامل مع الموظفين .                           |       |       |        |       |       |
|   | 14    | يتم إعلامنا عادة بأي نشاطات رسمية أو إجتماعية قبل حدوثها .                            |       |       |        |       |       |
|   | 15    | عندما تتخذ الإدارة أي قرار حول عملنا فإنها تقدم التوضيحات المعقولة والمبررة حول ذلك . |       |       |        |       |       |

شكرا على حسن تعاونكم .

الملحق رقم: 03

إستمارة الإِسْتِبانة باللغة

الإِسبانية



**Universidad del mártir Hamma Lakhdar**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales**  
**y ciencias de la gestión**



**Departamento de**  
**Ciencias de la Gestión**

**especialidad en**  
**de recursos humanos**

**Suplemento N° (03) :Cuestionario de encuesta**

Mi querido colega..... Mi querida colega..

Después de mis cordiales....

En el contexto de la elaboración de una tesis doctoral titulada: La justicia organizacional como mecanismo para consolidar el comportamiento de la ciudadanía organizacional, un estudio de campo entre los empleados de instituciones hospitalarias oftalmológicas, la amistad cubano-argelina, tengo el agrado de poner en sus manos el presente cuestionario, el cual está diseñado para obtener algunos datos relacionados con los objetivos del estudio y para lograr los propósitos de la investigación científica. Esperamos que responda a todas las preguntas contenidas en el formulario, y su fructífera cooperación tendrá efectos positivos y definitivos en los resultados. que el investigador busca alcanzar en su estudio

y gracias

Por favor marque (x) en el lugar apropiado para su respuesta.

**Primera parte:** datos demográficos.

Por favor marque (x) en el lugar apropiado para su respuesta

|    |                                |   |
|----|--------------------------------|---|
| 01 | <b>Género</b>                  | <input type="checkbox"/> femenino . <input type="checkbox"/> Masculine .  |
| 02 | <b>Nacionalidad</b>            | <input type="checkbox"/> Argelina . <input type="checkbox"/> Cubano .   |
| 03 | <b>Edad</b>                    | <input type="checkbox"/> 19-29 años . <input type="checkbox"/> 30-39 años .<br><input type="checkbox"/> 40-49 años. <input type="checkbox"/> Mayores de 50 años .   |
| 04 | <b>Rango de trabajo</b>        | <input type="checkbox"/> Nivel de bachillerato o menos. <input type="checkbox"/> Certificado técnico.<br><input type="checkbox"/> Certificado de Técnico Superior . <input type="checkbox"/> Licenciatura.<br><input type="checkbox"/> Maestro. <input type="checkbox"/> Ingeniero de Estado. <input type="checkbox"/> Doctorado .<br><input type="checkbox"/> medicina.  |
| 05 | <b>Experiencia profesional</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia profesional dentro de la organización :<br/><input type="checkbox"/> De 01 a 03 años. <input type="checkbox"/> De 04 a 06 años.<br/><input type="checkbox"/> De 07 a 09 años. <input type="checkbox"/> Mayores de 10 años.</li><li>• Experiencia profesional fuera de la organización:<br/><input type="checkbox"/> Menos de 5 años. <input type="checkbox"/> De 05 a 09 años.<br/><input type="checkbox"/> Mayores de 15 años.</li></ul> |
| 06 | <b>Puesto de trabajo</b>       | <input type="checkbox"/> Gerente/Jefe de Departamento. <input type="checkbox"/> Administrativo.<br><input type="checkbox"/> Tec. <input type="checkbox"/> . traductor . <input type="checkbox"/> Trabajador profesional.<br><input type="checkbox"/> Un agente de seguridad. <input type="checkbox"/> Semimédico. <input type="checkbox"/> Médico.  |
| 07 | <b>Fundación de afiliación</b> | <input type="checkbox"/> Oftalmología El Oued . <input type="checkbox"/> Oftalmología Ouargla .<br><input type="checkbox"/> Oftalmología Béchar . <input type="checkbox"/> Oftalmología Djelfa .  |

**- Segunda Parte: Cuestionario sobre Comportamientos de Ciudadanía Organizacional. Por favor marque (x) en el lugar apropiado para su respuesta.**

| Dimensiones   | número | Frase   | nunca | Apenas | Algunas veces | frecuentem ente | Siempre |
|---|--------|---|-------|--------|---------------|-----------------|---------|
| <b>Es el grado de justicia que siente el empleado en su lugar de trabajo en cuanto a la equidad de los bienes materiales e inmateriales que obtiene.</b>            |        |   |       |        |               |                 |         |
| Justicia distributiva   | 01     | El salario mensual es proporcional al esfuerzo que ponemos en el trabajo  |       |        |               |                 |         |
|   | 02     | Nuestras tareas y requisitos laborales coinciden con nuestras propias capacidades de desempeño                                      |       |        |               |                 |         |
|   | 03     | Los incentivos financieros y las recompensas que recibimos son apropiados con nuestros esfuerzos adicionales                        |       |        |               |                 |         |
|   | 04     | Sentimos la justa distribución de tareas y responsabilidades entre los empleados.   |       |        |               |                 |         |
|   | 05     | Los criterios para la promoción jerárquica se basa en el principio mérito.  |       |        |               |                 |         |
| <b>Es el grado de justicia que siente el empleado en cuanto los procedimientos, la política y la toma de decisiones en el seno de la institución donde trabaja.</b> |        |   |       |        |               |                 |         |
| Justicia procesal   | 06     | Las decisiones que toma la administración se aplican a todos sin excepción ni favoritismos .  |       |        |               |                 |         |
|   | 07     | La administración aplica procedimientos de promoción basados en criterios claros y específicos                                      |       |        |               |                 |         |
|   | 08     | El consejo administrativo emite algunas decisiones que conciernen al empleado de manera participativa .                             |       |        |               |                 |         |
|   | 09     | La administración da derecho a los trabajadores de rechazar las decisiones tomadas en el trabajo.                                   |       |        |               |                 |         |
|   | 10     | El consejo administrativo recopila información precisa y completa antes de tomar decisiones comerciales.                            |       |        |               |                 |         |
| <b>Es el grado en que el empleado siente justicia con el trato que recibe de sus colegas y la gerencia en el hospital.</b>  |        |   |       |        |               |                 |         |
| Justicia interactiva (transacciones)  | 11     | La administración nos trata con respeto y aprecio.  |       |        |               |                 |         |
|   | 12     | Cuando la administración toma una decisión con respecto a nuestro trabajo, toma en consideración nuestros intereses.                |       |        |               |                 |         |
|   | 13     | La dirección tiene franqueza y en el trato con los empleados.   |       |        |               |                 |         |
|   | 14     | El consejo administrativo de la institución aporta explicaciones a la hora de tomar decisiones que puedan afectar nuestro trabajo . |       |        |               |                 |         |
|   | 15     | Cuando la administración toma una decisión sobre nuestro trabajo, proporciona explicaciones razonables y justificadas al respecto.  |       |        |               |                 |         |

**la tercera parte :Cuestionario sobre justicia organizacional Organizacional.**

Por favor marque (x) en el lugar apropiado para su respuesta.

| Dimensiones  | número | Frase   | nunca | Apenas | Algunas<br>ente | frecuentem<br>ente | Siempre |
|--|--------|---|-------|--------|-----------------|--------------------|---------|
| <b>Comportamiento voluntario de los empleados que consiste en brindar su ayuda a los colegas en sus tareas laborales sin esperar nada a cambio.</b>                          |        |   |       |        |                 |                    |         |
| <b>Altruismo</b>   | 01     | Los compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo mucha carga de trabajo acumulada.  |       |        |                 |                    |         |
|  | 02     | Los compañeros de trabajo me ayudan cuando estoy ausente para terminar el trabajo pendiente.  |       |        |                 |                    |         |
|  | 03     | Los compañeros de trabajo están dispuestos a brindar su ayuda a los nuevos empleados con el fin de adaptarse a su nuevo entorno laboral.                            |       |        |                 |                    |         |
|  | 04     | Los compañeros de trabajo están dispuestos a coordinar y comunicarse conmigo para resolver problemas relacionados con el trabajo.                                   |       |        |                 |                    |         |
| <b>Contribuir a la prevención de problemas proporcionando asesoramiento y información para garantizar la estabilidad y tranquilidad de los compañeros de trabajo.</b>        |        |   |       |        |                 |                    |         |
| <b>Civilidad</b>   | 05     | Los compañeros de trabajo respetan mis derechos y los derechos de los demás trabajadores.   |       |        |                 |                    |         |
|  | 06     | Los compañeros de trabajo me consultan antes de iniciar un trabajo que pueda afectar el mío.  |       |        |                 |                    |         |
|  | 07     | Los compañeros de trabajo siempre están dispuestos a ayudarme a resolver problemas relacionados con el trabajo  |       |        |                 |                    |         |
|  | 08     | Siempre procuran tomar medidas preventivas para resolver problemas antes de que sucedan.  |       |        |                 |                    |         |
| <b>La contribución del empleado a la prevención de conflictos entre compañeros y la aceptación del acoso sin quejarse y refunfuñar y reducir los conflictos en el trabaj</b> |        |   |       |        |                 |                    |         |
| <b>Espíritu deportivo</b>  | 09     | No les hacemos caso a las molestias laborales que puedan surgir en nuestro lugar de trabajo.  |       |        |                 |                    |         |
|  | 10     | Nos adaptamos a los cambios en nuestro lugar de trabajo.  |       |        |                 |                    |         |
|  | 11     | Realizamos las tareas requeridas y adicionales sin quejas o protestas.  |       |        |                 |                    |         |
|  | 12     | Hacemos caso a las críticas constructivas y asumimos la responsabilidad de nuestros errores.  |       |        |                 |                    |         |
| <b>consiste en la participación constructiva y responsable de un empleado con el objetivo de mantener la seguridad y mejorar la reputación de la institución.</b>            |        |   |       |        |                 |                    |         |
| <b>Comportamiento civilizado</b>   | 13     | Trabajamos siempre para implementar sistemas de trabajo, reglas y procedimientos, aunque esto requiera un gran esfuerzo, y eso lo hacemos sin esperar nada a cambio |       |        |                 |                    |         |
|  | 14     | Procuramos difundir buena información sobre nuestra institución.  |       |        |                 |                    |         |
|  | 15     | Dispuestos a defender la reputación de la institución.  |       |        |                 |                    |         |
|  | 16     | Siempre damos seguimiento a todos los anuncios y actividades que realiza la institución.  |       |        |                 |                    |         |

**El empleado acepta las reglas y procedimientos de la organización incluso en ausencia de supervisión.**

|            |    |  |  |  |  |  |  |
|------------|----|--|--|--|--|--|--|
| Conciencia | 17 | Cumplimos con las horas de trabajo (asistencia y licencia)   |  |  |  |  |  |
|            | 18 | Estamos listos para trabajar fuera del horario y hacer horas extras si es necesario.   |  |  |  |  |  |
|            | 19 | Estamos comprometidos a aplicar todas las directivas e instrucciones emitidas por nuestra administración sin necesidad de supervisión. |  |  |  |  |  |
|            | 20 | Se maneja con mucho cuidado el material de la institución (electrodomésticos, muebles, herramientas, etc.)                             |  |  |  |  |  |

Gracias por su cooperación.

الملحق رقم: 04

إستمارة تحكيم الإستبانة

ملحق رقم (04): إستمارة تحكيم الإستبانة

الموضوع : طلب تحكيم الإستبانة

الأستاذ الفاضل المحترم السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

في اطار إجراء دراسة لموضوع " العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لدى موظفي المؤسسات الإستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية-الجزائرية "، والتي تدخل ضمن متطلبات تحضير شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الإستبانة فيما إذا كان صالحًا أو غير صالح، ومدى إهتمامكم كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية إقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علمًا بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي:

(مطلقا / نادرا / أحيانا / غالبا / دائما).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة صُممت هذه الإستبانة المكون من ثلاثة أجزاء كالآتي:

- الجزء الأول : ويتكون من ستة متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- الجزء الثاني : المتغير المستقل العدالة التنظيمية ويتكون من (15) فقرة، حيث :

● الفقرة (1- 5) تمثل بعد العدالة التوزيعية .

● الفقرة (6- 10) تمثل بعد العدالة الاجرائية .

● الفقرة (11- 15) تمثل بعد العدالة التفاعلية (التعاملات) .

- الجزء الثالث : المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من (20) فقرة، حيث :

● الفقرة (1- 4) تمثل بعد الايثار .

● الفقرة (5 - 8) تمثل بعد الكياسة .

● الفقرة (9 - 12) تمثل بعد الروح الرياضية .

● الفقرة (13 - 16) تمثل بعد بعد السلوك الحضاري .

● الفقرة (17 - 20) تمثل بعد وعي الضمير .

مع خالص الشكر والتقدير لاستجاباتكم الطيبة.

## البيانات الخاصة بالأستاذ المحكم

|  |                   |   |
|--|-------------------|---|
|  | إسم الأستاذ       | 1 |
|  | البريد الإلكتروني | 2 |
|  | الجامعة           | 3 |
|  | الدرجة العلمية    | 4 |
|  | سنوات الخبرة      | 5 |
|  | تاريخ اليوم       | 6 |

## المحور الأول: البيانات الشخصية

|  |                |   |
|--|----------------|---|
| <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى   | الجنس          | 1 |
| <input type="checkbox"/> جزائري <input type="checkbox"/> كويتي   | الجنسية        | 2 |
| <input type="checkbox"/> 29-19 سنة <input type="checkbox"/> 39-30 سنة<br><input type="checkbox"/> 49-40 سنة <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر  | العمر          | 3 |
| <input type="checkbox"/> مستوى بكالوريا أو أقل <input type="checkbox"/> شهادة تقني <input type="checkbox"/> شهادة تقني سامي<br><input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> ماستر <input type="checkbox"/> مهندس دولة <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> طب | المؤهل العلمي  | 4 |
| <input type="checkbox"/> 10-01 سنوات <input type="checkbox"/> 11-20 سنة <input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر  | سنوات الخبرة   | 5 |
| <input type="checkbox"/> مدير / رئيس مصلحة <input type="checkbox"/> اداري <input type="checkbox"/> تقني <input type="checkbox"/> مترجم<br><input type="checkbox"/> عامل مهني <input type="checkbox"/> عون أمن <input type="checkbox"/> شبه طبي <input type="checkbox"/> طبيب                   | المنصب         | 6 |
| <input type="checkbox"/> ولاية الوادي . <input type="checkbox"/> ولاية ورقلة.<br><input type="checkbox"/> ولاية الجلفة . <input type="checkbox"/> ولاية بشار.  | مؤسسة الانتماء | 7 |
| هل ترغب / ترغب في إضافة ملاحظات أخرى:  |                |   |



ملاحظات :

العدالة التفاعلية (التعاملات) : هي درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها من قبل الزملاء والإدارة في المستشفى

| الرقم     | العبارة   | وضوح العبارة             |                          | الصلة بالموضوع           |                          |                          | درجة الأهمية             |                          |                          |
|-----------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|           |   | واضحة                    | غير واضحة                | له صلة                   | صلة ليس له               | مهمة                     | الأهمية متوسطة           | مهمة                     | غير مهمة                 |
| 11        | تعامل إدارة المؤسسة بجميع الموظفين بكل احترام وتقدير                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 12        | عندما تتخذ الإدارة قرارا متعلقا بعملنا تبدي اهتماما بمصالحنا                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 13        | يتم اعلامنا عادة باي نشاطات رسمية أو اجتماعات قبل حدوثها                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 14        | يوجد لدى الإدارة الصراحة والشفافية في التعامل مع الموظفين                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 15        | عندما تتخذ الإدارة أي قرار حول عملنا فإنها تقدم التوضيحات المعقولة والمبررة حول ذلك | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |

### المحور الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية

الإيثار: سلوك تطوعي يقوم به الموظفون لمساعدة زملاء في احتياجاتهم وانجاز أعمالهم دون مقابل .

| الرقم     | العبارة   | وضوح العبارة             |                          | الصلة بالموضوع           |                          |                          | درجة الأهمية             |                          |                          |
|-----------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|           |   | واضحة                    | غير واضحة                | له صلة                   | صلة ليس له               | مهمة                     | الأهمية متوسطة           | مهمة                     | غير مهمة                 |
| 01        | زملاء العمل يساعدوني عندما اغيب خاصة في الظروف الطارئة                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 02        | نقوم بتعويض أي زميل لنا في العمل اذا اقتضت الحاجة لذلك                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 03        | زملاء العمل على استعداد لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |



ملاحظات :

**السلوك الحضاري: المشاركة البناءة والمسئولة التي يتطوع بها الموظف للحفاظ على امن منظمة وتحسين سمعتها**

| الرقم     | العبارة  | وضوح العبارة             |                          | الصلة بالموضوع           |                          |                          | درجة الاهمية             |                          |                          |
|-----------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|           |  | واضحة                    | غير واضحة                | له صلة                   | ليس له صلة               | مهمة                     | متوسطة الاهمية           | غير مهمة                 |                          |
| 13        | نعمل دائما على تطبيق نظم وقواعد وإجراءات العمل حتى إذا تطلب ذلك جهداً كبيراً لن نكافأ عليه . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 14        | حريصين على تسويق واهتمام الجوانب الايجابية للمؤسسة   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 15        | على استعداد للوقوف دفاعاً عن سمعة المؤسسة من خلال تحسين صورتها وسمعتها بصورة دائمة           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 16        | نتابع دائما كل الإعلانات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |

**وعى الضمير : تقبل الموظف لقواعد واجراءات المؤسسة حتى في غياب الرقابة .**

| الرقم                                 | العبارة  | وضوح العبارة             |                          | الصلة بالموضوع           |                          |                          | درجة الاهمية             |                          |                          |
|---------------------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                       |  | واضحة                    | غير واضحة                | له صلة                   | ليس له صلة               | مهمة                     | متوسطة الاهمية           | غير مهمة                 |                          |
| 17                                    | نلتزم بأنظمة ومواقيت العمل دون الحاجة الى الرقابة                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : انقر أو اضغط هنا لإدخال نص. |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 18                                    | لدينا استعداد للعمل خارج أوقات الرسمية إن تطلب الأمر ذلك                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : انقر أو اضغط هنا لإدخال نص. |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 19                                    | نلتزم بتطبيق كل ما يصدر عن الإدارة من توجيهات وتعليمات دون الحاجة الى الرقابة      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : انقر أو اضغط هنا لإدخال نص. |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 20                                    | نتعامل بعناية مع الموجودات العينية(الأجهزة ،الأثاث، الأدوات..... الخ) في مكان عمل. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ملاحظات : انقر أو اضغط هنا لإدخال نص. |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |

## ملاحظات اخري

|  |  |
|--|--|
|  | هل ترغب / ترغبي في إضافة ملاحظات أخرى: |
|  | هل ترغب / ترغبي في إضافة فقرات اخري:   |
|  | هل ترغب / ترغبي في حذف فقرات:          |

عنوان البريد الالكتروني

[haga-lazhari@univ-eloued.dz](mailto:haga-lazhari@univ-eloued.dz)

وفي اخير تقبلوا مني اسمى عبارات الشكر والتقدير لاستجابتكم الطيبة.



الملحق رقم: 05

قائمة الأساتذة المحكمين

ملحق رقم (05): قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | أسماء الأساتذة المحكمين                 | الصف              | التخصص                                   | الكلية   |
|-------|---|-------------------|--|--|
| 01    | الأستاذ مناصرية رشيد                    | أستاذ تعليم عالي  | علوم التسيير<br>إدارة الاعمال            | كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر |
| 02    | الأستاذ نعرورة بوبكر                    | أستاذ تعليم عالي  | علوم التسيير<br>إدارة الموارد البشرية    | كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر.        |
| 03    | الأستاذ تاويرت نور الدين                | أستاذ تعليم عالي  | علم النفس التنظيم<br>والعمل              | كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.                       |
| 04    | الأستاذ يحضبة محمد سملاي                | أستاذ محاضر - أ - | إدارة الموارد البشرية<br>السلوك التنظيمي | كلية ادارة الاعمال<br>جامعة الملك فيصل - السعودية.                                       |
| 05    | الأستاذ رحم خالد                        | أستاذ محاضر - أ - | نظام المعلومات<br>الرقابة الإدارية       | كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر |
| 06    | الأستاذ بوبكر منصور                     | أستاذ محاضر - أ - | علم النفس التنظيم<br>والعمل              | كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر.                |
| 07    | الأستاذ ريمي رياض                       | أستاذ محاضر - أ - | الإحصاء                                  | كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر.        |
| 08    | الأستاذ حسام الدين غضبان                | أستاذ محاضر - أ - | إدارة الموارد البشرية                    | كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.               |
| 09    | الأستاذ عبد الملك عبد الله محمد العولقي | أستاذ مساعد       | الحاسوب والبرامج<br>الإحصائية التطبيقية  | قسم الإحصاء والمعلومات كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء - اليمن.                       |
| 10    | الأستاذ فارس سعادي                      | أستاذ محاضر - أ - | علم النفس التنظيم<br>والعمل              | كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر.                |
| 11    | الأستاذ وقادي صالح                      | أستاذ             | اللغة الإسبانية                          | مركز التعليم المكثف للغات بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر.                       |
| 12    | الأستاذ سواكر إبراهيم                   | أستاذ محاضر - ب - | اللغة العربية                            | جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.  |
| 13    | الأستاذ صلاح ياسين                      | أستاذ محاضر - أ - | اللغة العربية<br>نقد أدبي                | كلية الآداب واللغات جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر.                              |

