

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية
دراسة ميدانية
(مؤسسة اتصالات الجزائر - بالوادي)

المشرف:

د. دربال سمية

إعداد:

- تريكي دالين

- شيباني ابتسام

- عيادي شفاء

لجنة المناقشة مكونة من :

د. حواس عبد الرزاق أستاذ محاضر " أ " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي رئيسا

د. دربال سمية أستاذ محاضر " أ " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مشرفا

د. زكرياء مسعودي أستاذ محاضر " أ " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مناقشا

الموسم الجامعي 2023/2022



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية
دراسة ميدانية
(مؤسسة اتصالات الجزائر - بالوادي)

المشرف:

د. دربال سمية

إعداد:

- تريكي دالين

- شيباني ابتسام

- عيادي شفاء

لجنة المناقشة مكونة من :

د. حواس عبد الرزاق أستاذ محاضر " أ " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي رئيسا

د. دربال سمية أستاذ محاضر " أ " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مشرفا

د. زكرياء مسعودي أستاذ محاضر " أ " جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي مناقشا

الموسم الجامعي 2023/2022

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك .. سبحانه ربي
إلى من بلغ الرسالة .. وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين محمد صلى
الله عليه وسلم أهدي ثمرة جهدي هذا
إلى من غرس فينا حب التعلم والكفاح وعلمني كيف أتخطى الصعاب إلى من شقي من
أجد أن نسير في طريق النجاح إلى من تعب لإسعادي حتى يراني أشق دروب العلم
والمعرفة إلى النبراس الذي أنرد ربي إلى روحه
الطاهرة أبي رحمه الله عليه وأسكنه فسيح جناته
إلى ملاكي في الحياة إلى معني الحب و الحنان والتهاني إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى
من أهدتني رضاها ولم تبخل عليا بدعائها لنجاحي إلى من حنانها بلسم جراحي أدعو الله
أن يحفظها ويرعاها إلى أغلى الحبايب
نور قلبي أُمي الغالية
إلى من جعنتي بهم المحبة والصدقة والأخوة .. إلى بذور الحب التي ملأت قلبي وسندي
في الحياة إخواتي وأخواتي
إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي هذه أخوالي وخالتي وعمتي...
إلى كل أساتذتي الكرام من نهلت من فيض علمهم العزيز ، فكان شرفا لي أن تتلمذت على
أيديهم ، جزاهم الله كل خير .. إلى من كانوا خير جليس وأنيس أحبابي وأصدقائي

شفاء

الهدايا

أهدي ثواب هذا العمل الذي أرجو أن يتقبله الله بقبول حسن إلى:

إلى الوالدين الكريمين، تقديرا وإجلالا

إلى زينة الحياة و بهجتها، إلى زوجي الكريم

إلى الإخوة والأخوات وأزواجهم وأبنائهم

إلى الأعمام والأخوال والأقارب

إلى الذين غادروا في صمت ييuchون بوجع العبرات

إلى كل من علمني حرفا في مختلف المستويات ، إكراما وتقيرا

إلى الذين لم ييخلوا عليّ بنصائحهم و توجيهاتهم .

إلى كل الصديقات ... الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى الذين يفرحون بما آتاهم الله في الحياة الدنيا ويقنعون بها... تنبيها وإرشادا أن الدنيا ملعونة

ملعون ما فيها إلا عالما أو متعلما.

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذه العمل المتواضع

إهداء

أهدي تخرجي وحصاد ما زرعت في سنين طويلة في سبيل العلم إلى والدي العظمين الذين تعبوا واجتهدا على بذل كل الجهود لكي أواصل مسيرة تعليمي حتى وصلت على هذه اللحظة الغالية ، لكما مني خالص الحب والاحترام والإجلال .

أبي وأمي، أشكركما من كل قلبي على جهودكما وتضحياتكما لإنجاح مسيرتي الدراسية وتخرجي، وأهديكما هذه المناسبة العزيزة تخرجي من الجامعة لا يمثل إلا نصف الصورة، فالنصف الآخر يعود إليكما كوالدين، اللذين وفرتما لي كل الأسباب والفرص لتحقيق هذا الحلم، فشكراً لكما على الحب الذي لا ينتهي والتضحيات الكبيرة التي قدمتماها من أجلي أزف فرحي وسروري الكبيران بمناسبة نجاحي حفل تخرجي من "المرحلة التعليمية " بكل تفوق وامتيار إلى من يعتزون ويفتخرون بي وفرحان بفرحتي وكانا معي دائماً

لأبي وأمي الغاليين.

تخرجت وأهم الأشياء هي ان اهدي تخرجي الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي والدي العزيز والى من أَرْضَعَتْنِي الحب والحنان وبلسم الشفاء والدتي الحبيبة ،إلى القلوب الرقيقة والنفوس البريئة اخوتي غاليين على قلبي فشكراً من القلب لكم جميعاً .

إلى زوجي وابني يرعاه الله الذي جد وبذل كل جهده ودعمني مادياً ومعنوياً وبكل ما بوسعته وإلى أُمِّي التي دائماً كانت ترافقني بدعواتها المباركة و كلماتها اللطيفة أهديك هذا التخرج من عميق قلبي وقلبي ينبض لكما بالشكر والامتنان يا أغلى ما في وجودي.

هذا التخرج هو نتاج عملي وجهودي ولكن لن أنسى أبداً أن كان لأيديكم الحنونتين الدور الأكبر في وصولي إلى هذه النقطة ،اهدي تخرجي أغلى الناس .

لم تكن رحلة تخرجي سهلة ،بل كانت مليئة بالتحديات والصعوبات لكن بفضل حبكما الذي غمرني ، واهتمامكما الدائم بتحقيق أحلامي تمكنت من تجاوز كل العقبات والوصول إلى هذا الإنجاز . والآن أهدي هذا الإنجاز الكبير لكما يا والداي كل من وقف معي .

والله اعلم

شُكْرٌ وَ تَقْدِيرٌ

نحن نحلم... فإله لم نسلط فكر معلما... فإله لم نسلط فأحسب (العلماء...) "

"فإله لم نسلط فلا نبغضهم

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكللنا بإنجاز هذه المذكرة ،نحمد الله عز

وجل على نعمة التي من بها علينا فهو العلي القدير

نشكر الأستاذة الكريمة على إرشاداتها وتوجيهاتها القيمة طيلة فترة

البحث وعلى الاهتمام الكبير والمتابعة المستمرة في كل مراحل الدراسة

وحرصها الشديد على اتمام هذا العمل في أحسن صورة

. "سمية دربال"

وأقدم بجزيل الشكر لجامعتي والقائمين عليها ولكل الأساتذة الكرام بكلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ونخص بالشكر الاساتذة

المشرفين على مناقشة هذه المذكرة

وشكر خاص لمؤسسة الاتصالات الجزائرية بالوادي على تعاونهم على إتمام

هذا العمل.

إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف

أحيانا في طريقنا إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات

،،التسهيلات والمعلومات

فلهم منا كل الشكر حفظكم الله وسدد خطاكم

شفاء * دالين * ابتسام

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل اتصالات الجزائر مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ولتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفين اتصالات الجزائر بالوادي، حيث قدرت ب (50) موظفاً، قياس العدالة التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج كما يلي:

أشارت النتائج توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) حسب اجابات عينة الدراسة.

الكلمات الافتتاحية: العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية

Abstract:

The study aimed to identify the level of relationship between organizational justice and the behavior of organizational citizenship within Algeria Telecom, with determining the strength of the relationship that links the dimensions of organizational justice and the behavior of organizational citizenship, and to ensure the validity of the hypotheses, we conducted a field study on a sample of employees of Algeria Telecom in the Valley, where it was estimated by (50) employees, measuring organizational justice. The study reached the following results:

The results indicated that there is a statistically significant relationship between the level of dimensions of organizational justice and citizenship behavior among the employees of the institution under study. gender, age, educational level, and years of experience) according to the answers of the study sample.

Introductory words: organizational justice, organizational citizenship behaviour

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	تشكر
III	ملخص الدراسة
IV	الفهرس
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس رموز
أ - ث	المقدمة
06	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
07	تمهيد
08	المبحث الأول : الأدبيات النظرية الدراسة
08	المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية
12	أولاً: تعريف ونظريات العدالة التنظيمية
13	ثالثاً : أهمية وأهداف العدالة التنظيمية
15	ثالثاً: خصائص ومبادئ العدالة التنظيمية
22	المطلب الثاني: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
23	أولاً: نشأة وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية
24	ثانياً: خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية
30	رابعاً: محددات ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية
33	المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب البحث
33	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
41	المطلب الثاني: عرض الدراسات الاجنبية
44	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل الأول
47	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
48	تمهيد

49	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
49	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية المجتمع والعينة
52	المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية والمقياس المستخدم
59	المطلب الثالث: تحليل البيانات
60	المبحث الثاني: المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
62	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة
66	المطلب الثاني: التحليل المقارن واختبار الفرضيات
80	خلاصة الفصل الثاني
82	خاتمة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	تبين التنظيم الهيكلي للحديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	53
(2-2)	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي	58
(3-2)	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	60
(4-2)	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	60
(5-2)	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
(6-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	63
(7-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	64
(8-2)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	65
(9-2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	66
(10-2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	67
(11-2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور	68
(12-2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	70
(13-2)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	72
(14-2)	للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (T) اختبار ((الفرضية الثانية)	73
(15-2)	نتائج اختبار الفرضية العلاقة	74
(16-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة للمحور الأول	76
(17-2)	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الثاني تبعا لمتغير الجنس	78
(18-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الخبرة للمحور الثاني	79

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	يوضح مبادئ العدالة التنظيمية	15
(2-1)	التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	11
(2-2)	هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	56
(3-2)	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	63
(4-2)	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	63
(5-2)	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	65
(6-2)	شكل رقم: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	66
(7-2)	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي	72
(8-2)	للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	72
(9-2)	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس	74

قائمة الرموز

قائمة ملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
63	الاستبيان	1
68	جدول ملخص انجاز القضية Case Processing Summary	2
68	جدول الموثوقية Reliability Statistics	3
68	جدول الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics	4
62	جدول أنوفا تباين الأحادي ANOVAa	5
62	جدول المعاملات Coefficientsa	6
63	جدول الارتباطات Correlations	7
64	اختبار عينات مستقلة Independent Samples Test	8
65	جدول أنوفا ANOVA	9

قائمة الرموز

الصفحة	الشرح	الرمز
38	IBM SPSS Statistique برنامج في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات	SPSS
38	مجموعة برامج الأوفيس إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية	EXCEL
52	Independent-Samples T-Test اختبار وجود فروق في الفرضيات	T-Test
53	اختبار التباين الأحادي	Anova

مقدمة

1- توطئة

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة العديد من التطورات والتغيرات الكبيرة، الناتجة عن التطور المعرفي أساسه المورد البشري، ما ألزم المؤسسات الاقتصادية التوجه نحو تفعيل أداء المورد البشري من مختلف الجوانب كإيجاد وإتباع نظام فعال ينظم سلوك الأفراد بصورة عادلة متماشيا مع أهداف واستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية.

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة وإحدى التحديات الهامة التي تسهم في التأثير على سلوكيات وأداء الأفراد داخل المنظمة، تتجلى العدالة التنظيمية في تقييم الفرد للعدل والإنصاف على مستوى توزيع العوائد والحوافز و الإجراءات المتبعة في توزيعها وكذا المعاملة التي يتلقاها من قبل رؤسائه في المنظمة ومن أهم السلوكيات التي تتأثر بأبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات هو سلوك المواطن التنظيمية لأن إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية قد يبدله بإظهار سلوك المواطن التنظيمية الإيجابي من خلال القيام بمجموعة من الأعمال والتصرفات التطوعية والاختيارية في مجال عمله، تخلق تفاعلا إيجابيا بين زملاءه وتعزز انتماءهم وترفع روحهم المعنوية.

على ضوء ما سبق جاءت هذه الورقة البحثية التي نحاول من خلالها التعرف على طبيعة العلاقة المحتملة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية وفي سبيل ذلك قمنا بدراسة ميدانية على عينة من موظفي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لتحديد علاقة العدالة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية.

وبناء على ما تقدم يمكن أن تُطرح الإشكالية التالية:

2- الإشكالية الرئيسية:

ما أثر توفر العدالة التنظيمية في المؤسسة بسلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة اتصالات الجزائر؟

3- التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى توفر العدالة التنظيمية في المؤسسة ؟
- ما مستوى ممارسة الموظفين في المؤسسة لسلوك المواطن التنظيمية؟
- هل تؤثر مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها على سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي المؤسسة
- هل هناك فروق في العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطن تعزى لخصائص الشخصية للموظفين؟

4- فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1) هناك مستوى مقبول للعدالة التنظيمية في المؤسسة.
- 2) مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسة مرتفع.
- 3) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى موظفي المؤسسة
- 4) توجد فروق دالة احصائية بين الموظفين حول توفر العدالة والمواطنة التنظيمية تعزى لخصائصهم الشخصية.

5- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي في دراسة موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكل ما يتعلق به.
- الاهتمام بكل ما يخص العنصر البشري، الذي كان عنصر ضمني وأساسي في دراستنا، بالإضافة إلى توفر مراجع للعدالة تنظيمية وسلوك المواطنة وسهولة الحصول عليها.

ب- الأسباب الموضوعية

- معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، وكيف لهذه العلاقة أن تصنع الفرق في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة تقديم دراسة نظرية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة بالمؤسسة اتصالات الجزائر، ومدى توافقها مع دراسة الحالة.
- علاقة البحث بطبيعة تخصص إدارة الأعمال .
- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة حيث أصبحت تقاس قوة الدول بمدى قدرة عاملين على تقديم الافضل لا بشروطها وممتلكاتها.

6- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كوهنا من الدراسات التي تتناول موضوع يحظى بالاهتمام الكبير من طرف المنظمات، بسبب النتائج الإيجابية المحققة على أداء المنظمة في ظل التغيرات البيئية الهائلة، التي يشهدها العامل اليوم في كافة المجالات.

التوصل إلى مؤشرات وبيانات تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة من خلال تحقيق العدالة التنظيمية من طرف المسؤولين، وزيادة الاهتمام بالموظفين وتعزيز مساهمتهم في العمل وإطلاق المواهب، ومحاولة تقديم الأفضل وتحقيق الولاء التام للمؤسسة، إن تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة يزيد من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، لأن السلوك الإيجابي لهم يرتبط مع زيادة الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، معرفة تقييم العمال مدى تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

7- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية بمختلف أبعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية)، وتوضيح أثر العدالة التنظيمية والتي يساهم في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة وذلك لأنها تزيد من قدراتهم وتدفعهم وتحرك طاقاتهم للعمل الجاد والمثمر، وكيف لذلك أن تلعب دوراً فعالاً في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة اتصالات الجزائر.

8- المناهج والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه من خلال الاعتماد على الفضاء المكثي والإلكتروني فيما يتعلق بالإطار النظري، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. وقد استخدمنا الاستبانة مع استعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج SPSS22 في معالجة وتحليل البيانات.

9- مجال وحدود الدراسة:

- المجال الزمني: من 08 فيفري إلى 29 ماي 2023.

- المجال المكاني: المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

- المجال البشري: عينة من الموظفين اتصالات الجزائر تقدر ب50 موظف.

10- صعوبات البحث: أثناء إعداد بحثنا واجهتنا عدة صعوبات:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة.
- الصعوبة في تحديد وإيجاد المادة العلمية الأكثر دقة وهذا راجع للاختلاف في المناهج المتبعة.
- تماطل بعض أفراد العينة في الإجابة على الاستبيان رغم الوقت الممنوح لهم وزياراتنا المتكررة لهم.

11- هيكل البحث:

قسمنا بحثنا هذا إلى فصلين، فصل للأدبيات النظرية والدراسات السابقة وفصل للدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي كالآتي:

- الفصل الأول:

تطرقنا فيه إلى النظريات الأدبية والدراسات السابقة، ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة.

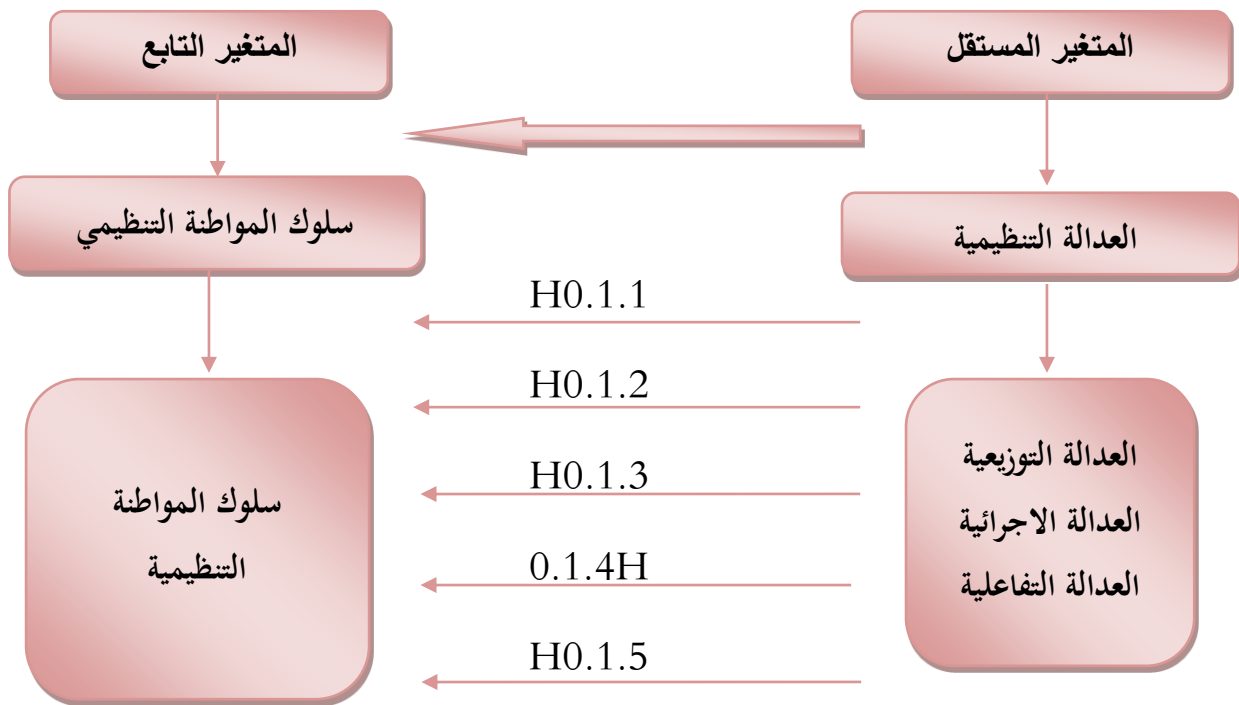
- الفصل الثاني:

تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية، التي أجريت بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

12- نموذج الدراسة:

الشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نموذج الدراسة



الفصل الاول

تمهيد

وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، وعلى العكس فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة كما لسلوك التنظيمي هو الآخر يعد جانبا مهما في جودة الحياة الوظيفية لدى المنظمة، ويتمثل السلوك التنظيمي في العمل الجماعي، الاحترام المتبادل، مساعدة الزملاء في اجتياز مهامهم، الثقة المتبادلة، الانضباط والالتزام باللوائح والقوانين الرسمية وغيرها من السلوكيات التنظيمية التي تسعى جل المنظمات الحديثة على اكتسابها كسلوك تنظيمي يتميز بالفعالية الأخلاقية بما يتناسب و ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع الخارجي المتعارف عليها، للحفاظ على التوازن التنظيمي وعدم الإحلال بالسلوك العام. لذا فقد خصصنا هذا الفصل إلى دراسة العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية

✓ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول : الأدبيات النظرية الدراسة

أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العاملين للعدالة، لذا يصعب قياس هذا المفهوم لأنه يستند أساسا إلى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وتعد العدالة أقوى متنبأ للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل العاملين نتيجة إدراكهم للمعاملة العادلة للمنظمة.

المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية

أولا: وتعريف ونظريات العدالة التنظيمية

أن هذا المفهوم من حيث النشأة والتطبيق العلمي قدس قدم الإنسان، أما من حيث دراسته كمفهوم إداري مرتبط بالمنظمات والمؤسسات والعمل التنظيمي، فقد ظهر بادئ الأمر في كتابات علماء الفلسفة ليعبر عن آرائهم الفلسفية بشأن هذا المفهوم، ثم بعد ذلك ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية.

ومن ثم انتقل إلى المجالات السياسية والقانونية والإدارية، وقد تم استخدامه في المجال التنظيمي لوصف دور النزاهة والإنصاف وفي بيئات العمل المختلفة، ومن خلال الطرف التي يجد بها الموظفون مدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز.⁽¹⁾

ولقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية و الإنسانية والإدارية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية لم يظهر إلا في عام 1987 على يد الباحث جرينبرج لوصف ما يسمى بالإنصاف في البيئة التنظيمية.

حيث تعتبر العدالة التنظيمية مفهوما محوريا، تعود جذوره التاريخية والفلسفية إلى نظرية "العدالة" أو الإنصاف التي اقترحها وقدمها العالم الشهير "ستاسي" آدمز قبل نصف قرن من الزمن في سنة (1963)⁽¹⁾.

¹ - بلي فاطمة الزهراء، بوراني سعاد، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية ، الجزائر 2019-2020، ص 23 .

حيث توضح هذه النظرية كيف أن الفرد يركز على إدراك هل يتم معاملاته بإنصاف مع الآخرين أم لا وكنظرية تابعة لمجموعة لنظريات العملية للدافعية فإن نظرية العدالة تفسر كيف تعمل الدافعية الفردية في حالة ما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة أو عدم المساواة مع الآخرين، ويأتي الشعور بالعدالة أو عدم العدالة من خلال مقارنة الفرد بين نسبة العوائد التي يتلقاها من المنظمة إلى جهوده وإسهاماته مع نسبة المحملات أو العوائد التي يتلقاها الآخرون إلى مدخلاتهم أي جهودهم وإسهاماتهم⁽²⁾.

2- تعريف العدالة التنظيمية

تعريف الأول: عرف (Saal & Moore) بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة.

تعريف الثاني: هي إجراءات تؤدي إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات الحاصلة في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المنظمات، وفي الوقت نفسه لحماية قيم المنظمات بشكل عام⁽³⁾.

التعريف الثالث: وعرفها (Greenberg) بأنها: تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على مصداقية الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني⁽⁴⁾.

التعريف الرابع: وعرفها (البشاشة) بأنها : قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقنيات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية لم تحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة⁽¹⁾.

¹ - شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة ، الجزائر، 2014-2015، ص 3-4 .

² - بلي فاطمة الزهراء، بورباني سعاد، نفس المرجع سبق ذكره، ص 23

³ - محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.

⁴ - Greenberg.J Organizational Justice: Yesterday today and tomorrow. Journal of management, 1990 ،P:401 .

تعريف الخامس: كما عرفها عامر علي حسن العطوي بأنها: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين⁽²⁾.

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكننا القول أن العدالة التنظيمية "هي إدراك جماعي للموظفين بوجود طرق وقواعد متبعة وتطبيقها بموضوعية وتحقيق أكبر قدر من المساواة والإنصاف وعدم الظلم في كل المجالات التنظيمية لتحقيق كل من أهداف المنظمة والعامل معاً، بالإضافة إلى شعورهم بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم في العمل.

ثانياً: نظريات العدالة التنظيمية

نظراً لأهمية العدالة التنظيمية وأثرها على العديد من العوامل التنظيمية والسلوكية ظهر العديد من النظريات التي أسهمت في بناء وتأطير العدالة التنظيمية من أهمها مايلي: ⁽³⁾

– نظرية العدالة لآدمز:

تعود جذور مفهوم العدالة في المنظمة إلى نظرية العدالة التي نادى بها آدمز عام 1963، والتي تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته التي يحصل عليها من عمله كالرواتب، والترقية والحوافز وغيرها، ومدخلاته كالجهد المبذول، وعبء العمل وأوقاته، وذلك مع ما يقدمه زملاؤه في العمل وما يحصلون عليه مقابل ذلك فإذا كانت المقارنة عادلة يشعر الفرد بالعدالة والمساواة، وأن عدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر تترك أثراً سلبياً على العمل والمنظمة، وبالتالي يمكن أن تستفيد الإدارة من هذه النظرية في وضع نظام عادل للرواتب والحوافز، وكذلك الاهتمام بالعدالة في توزيع المكافآت بناءً على تقييم عادل، الأمر الذي يساعد على بقاء الموظفين واستمرارهم في المنظمة. وعلى الرغم من ما قدمته هذه النظرية والتي

¹ – سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 04، 2008، ص 434.

² – عامر علي حسن العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القاسية، العراق، المجلد: 09، العدد: 03، 2007، ص 149.

³ – ضيف الله بن عبيد المطيري العدالة التنظيمية وعلاقتها بالميل نحو التسرب الوظيفي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة شقراء، مجلة الإدارة العامة، العدد الثالث، رجب 1439، 2018، ص 496-497.

قامت عليها العدالة التنظيمية، إلا أنها لم تقدم تصوراً واضحاً وشاملاً عن سير العدالة التنظيمية في المنظمات، إضافة إلى إهمالها للفروق الفردية بين العاملين وافترضها بأنهم متساوون في إدراك العدالة.

– نظرية العدالة لبورتر ولولر :

في عام 1968م قام بورتر ولولر بتطوير نظرية التوقع لفروم، والتي تشير إلى أن الفرد سيكون لديه دافع قوي للعمل إذا التوقع أن ما يبذله من جهد سينعكس على الأداء والحصول على المكافأة المناسبة، وقد أضاف بورتر ولولر إلى نموذج فروم متغيراً جديداً وهو الرضا عن العمل حيث يتحقق ذلك إذا تقاربت العوائد الفعلية مع العوائد المتوقعة للعامل وأنه يستحقها فعندئذ يشعر العامل بالعدالة ويتحقق الرضا وسيعمل على تكرار الجهد والنشاط ، وإن قلت العوائد عما يعتقد العامل أنه يستحقه فيشعر بعدم الرضا وتنخفض دافعيته للعمل وهذه النظرية توجه الإدارة لفهم طبيعة الأفراد وأن ما يبذلونه من جهد يعتمد على المكافأة المتوقعة من ذلك.

– نظرية العدالة لرولر:

تقوم هذه النظرية على تصورين أحدهما وجود عقد اجتماعي يجمع كل الأشخاص العاملين فيؤمنون بأن هناك مجموعة من القوانين والمبادئ والأنظمة التي تحكم بينهم بشكل منصف وعادل ودون تحيز، فإن اتفقوا على عدالة تلك المبادئ والقوانين فإنهم يرضون ويثقون فيها، وإن لم يتفقوا فإن ذلك يولد الشك وعدم الثقة فيها، أما التصور الثاني فهو حالة الطبيعة الأولى وهو أنه لا يوجد فوارق طبقية أو اجتماعية أو سياسية بين الناس، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن تلك الفوارق.

ويتبين من خلال استعراض النظريات أعلاه بأنه تم بناء الأطر الأساسية للعدالة التنظيمية، حيث دعت نظرية آدمز إلى ربط العدالة التنظيمية بالعدالة التوزيعية من حيث الرواتب والحوافز، وفيما يتعلق بنظرية رولر يتضح أهمية عدالة المبادئ والقوانين التي تحكم العمل وأنه لا يوجد فروق اجتماعية أو سياسية بين العاملين، كما أكدت نظرية بورتر ولولر على أهمية الجهد الذي يبذله العامل والقيمة المتوقعة من ذلك.⁽¹⁾

¹ - ضيف الله بن عبيد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 497

ثالثا : أهمية وأهداف العدالة التنظيمية

1- أهمية العدالة التنظيمية

إن موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المؤثر وذات أهمية كبيرة في حقل الإدارة والتنظيم، وينظر للعدالة التنظيمية كإحدى المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد في المنظمة، يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال الآتي⁽¹⁾:

- * الابتعاد عن السياسات التنظيمية الهدامة التي تؤدي إلى توليد مشاعر الظلم والخيف لدى الأفراد التي تقوم على البيروقراطية.
- * إتباع سياسات تنظيمية تتصف بالأخلاق والعدالة ودعم الأفراد في سعيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الفردية بما يكفل تحقيق الفاعلية التنظيمية.
- * محاولة تخفيض أو منع سلوكيات الأفراد المعادية للمجتمع التي تصدر نتيجة فقدان أو غياب العدالة.
- * يمكن أن يساعد تطبيق عدالة التوزيع في توضيح السياسات المتبعة في توزيع الأجر في المنظمة.
- * إن تطبيق العدالة الإجرائية يمكن أن تحقق السيطرة الفعلية ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.
- * يساعد تطبيق عدالة التعاملات في التعرف على المناخ التنظيمي السائد.
- * زيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد عن الرؤساء والعميل وتحسين سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- * إبراز منظومة القيم الدينية والأخلاقية لدى الأفراد وتحديد كيفية إدراك هؤلاء الأفراد للعدالة التنظيمية السائدة ومعرفة مستوى النضج الأخلاقي لديهم.

¹ - حاقّة الأزهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويتية - الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2022/2023، ص 13 .

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

2- أهداف العدالة التنظيمية:

تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطه في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكياته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها، وفي كيفية تطبيقها لمختلف إجراءات وقرارات العمل تقوي مشاعره نحوها وتنمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية والأداء المطلوب منه⁽¹⁾.

✓ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

✓ العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب وتؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة الرقابة والتقييم.

✓ كما أنها تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة .

ثالثا: خصائص ومبادئ العدالة التنظيمية

1- خصائص العدالة التنظيمية

¹ - راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية ام البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، 2015/2016، ص 28.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

من خلال التعاريف المقدمة أعلاه، وغيرها من التعاريف التي قدمها الباحثين والكتاب لمفهوم العدالة التنظيمية، نستنتج أن هذه الأخيرة لها مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، والتي تتمثل أساسا فيما يلي⁽¹⁾:

- ✓ تدرك من خلال عملية المقارنة المستمرة التي يقوم بها الموظف بينه وبين زملاءه.
- ✓ عدم إدراك الموظف للعدالة التنظيمية ينعكس سلبا على الروح المعنوية وعلى سلوكه أيضا.
- ✓ ترتبط بالعنصر البشري، يصعب تحقيقها بشكل مطلق، فهي أمر نسبي الآن ما يدركه موظف على أنه عدالة قد يدركه زميله عكس ذلك تماما.
- ✓ تشمل العدالة التنظيمية أبعاد وظيفية وأخرى إنسانية.

2- مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ نذكر:⁽²⁾

- مبدأ المساواة : يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل ، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة .
- مبدأ الأخلاقي: يتمثل هذا المبدأ في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: أي يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير وقوانين المطبقة.

¹ - حماز ريبة، حميدوش دلال، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف بالمدينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحيى فارس، 2021، ص16.

² - حقة الأزهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويتية - الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2022 ص14

-مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة واتخاذ القرارات وتطبيق القرارات

شكل رقم (1-1): يوضح مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر: حاقّة الأزهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكوبية-الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2022 ص 14.

رابعاً: أبعاد ونماذج العدالة التنظيمية:

ثلاثة أبعاد من العدالة التنظيمية وهي:⁽¹⁾

1- العدالة التوزيعية: وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة، إذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وحددت ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

✓ قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

✓ قاعدة النوعية تعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، القابلية.... الخ) يجب أن يتساو 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 بجد، وإذا حصل لأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

✓ قاعدة الحاجة تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها

¹ - سري الحرتسي، العدالة التنظيمية دورها في تفعيل الإبداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية، جامعة البليدة 2، جزائر 2016، ص 32
² - منيرة بطي بطيان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتفاوض لدى عينة من الموظفين الكويتيين في إدارة رعاية المسنين، مجلة علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية، الكويت، المجلد 1، العدد 1، 2021، ص 152-153.

أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإذ حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

2- العدالة الاجرائية:

تتعلق العدالة الاجرائية بعدالة الاجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات ومحصلات نهائية يحصل عليها العاملون مما يمكننا من الحكم على القواعد والاجراءات المطبقة في المؤسسة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها. وترتبط العدالة الاجرائية بمدى وجود الثقة المتبادلة لبن الرؤساء والمرؤوسين، فكلما كانت هناك ثقة متبادلة أكبر بينهم شعر العاملون بالعدالة الاجرائية بشكل أكبر.

وقد حددها البعض بأنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها القالب الذهني لإدراك الافراد لمعنى العدالة، ومن بينهم مورمان حيث ذكر مجموعة من القواعد الاساسية المكونة للعدالة الاجرائية ومنها:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه، أي توفير آلية لتصحيح القرارات الخاطئة.
- قاعدة الأخلاقية: أي توزيع الموارد وفقا للمعايير الاخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل: اذ تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر اصحاب المصلحة او العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز: يجب تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- قاعدة الدقة: بناء القرارات على اساس المعلومات الصحيحة او الدقيقة او الموثقة المصادر.
- قاعدة الانسجام: يجب ان تستخدم اجراءات توزيع الاجراءات او المكافآت على جميع الافراد وفي كل الاوقات.

3- العدالة التفاعلية:

تهتم العدالة التفاعلية بسلوك ادارة المؤسسة عند تعاملها مع باقي العاملين، ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى احساس العاملين بعدالة تعاملهم مع ادارة المؤسسة التي يعملون بها، ويندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات، وتشير الى احترام الآخرين.

وتتعلق عدالة التعاملات بمدى إدراك العامل لعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير للعامل باحترام ومودة، وكذلك مناقشة القرارات التي تخص وظيفته وبصرامة وإن يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالب العامل الشخصية، وإن يبدي المدير اهتماماً بمصلحته ويشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته أو المبررات والأسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل هذه القرارات.⁽¹⁾

إن فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة والتي تفسر العدالة التنظيمية، يؤدي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه. حيث أن عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية، والتي تؤثر بشكل كبير من الشعور بالعدالة التنظيمية وأن عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل الأجور، الترقية، المزايا الإضافية وغيرها، مقارنة بمدخلاته الأداء الفعل للفرد من حيث الكمية والجودة وهو يمثل حصيلة لعدة عوامل مثل: (الجهد، التعلم، الخبرة، التدريب، غيرها).⁽²⁾

2- نماذج العدالة التنظيمية :

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة هما:⁽³⁾

✓ النموذج ثنائي العوامل:

حيث اقترحت دراسة كونوفسكي وفولجر: أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات

¹ - منيرة بطي بطيان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتفاوض لدى عينة من الموظفين الكويتيين في إدارة رعاية المسنين، مجلة علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية، الكويت، المجلد 1، العدد 1، 2021، ص 153.

² - منيرة بطي بطيان، نفس المرجع سبق ذكره، ص 154

³ - حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014، ص 106.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل: رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة

✓ النموذج الإضافي

ويفترض النموذج إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة لقضايا العدالة في المنظمات.

خامسا: محددات العدالة التنظيمية

توجد العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومن هذه العوامل ما يتعلق بالفرد في حد ذاته، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية فمنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية وأخرى تتعلق ببيئتها الخارجية وفي ما يلي ذكر لأهم العوامل⁽¹⁾

1- بيئة العمل الداخلية :

تكمن في مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة لمختلف خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها، فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون ، سينعكس ذلك إيجابا على إحساس عاملها وإدراكهم للعدالة التنظيمية . من بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ما يلي:⁽²⁾

- الهيكل التنظيمي

¹ - حماد ربيحة، حمادوش دلال، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2020/2021، ص 34-35 .

² - حماد ربيحة، حمادوش دلال، نفس المرجع اعلاه، ص 36، 37 .

الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم بها تقييم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها، والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير الكبير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومنها نذكر:

- درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار :

وتشير المركزية إلى تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الفرعي، هناك الأعلى وهناك عاملين رئيسيين يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمي هي:

- * المشاركة في اتخاذ القرار: مشاركة أعضاء التنظيمية بمختلف المستويات في اتخاذ القرار .
- * هرمية السلطة: تشير إلى الحرية أو الصلاحيات الممنوحة للفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية.

- درجة الرسمية :

ويقصد بها "الدرجة التي يكون فيها العمل رسمياً أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة، بحيث لا يستطيع الخروج عليها".

-مستوى الأجر

تعتبر العدالة شرط أساسي لأي نظام سلمي لبقاء هيكل الأجور والرواتب والعدالة في الحقيقة مسألة معقدة ونسبية وذات اتجاهات متعددة، وإن تحقيق العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها وفي إطار الوظائف المختلفة في المنظمة، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر والرواتب عادلاً في مكافأة الوظائف المختلفة في المنظمة، فالنظام العامل والسليم للأجور يجب أن يتضمن مثلاً جعل الأجر يتناسب مع المؤهلات العلمية مثلاً ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجور من خلال إتباع المنظومات التالية:⁽¹⁾

- * إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى لنفس الوظائف.
- * تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال إجراء تقييم الوظائف.

¹ - حماز ربيحة ، حمادوش دلال، نفس المرجع سبق ذكره، 37

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

* تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية .

* وضع معدلات ملائمة للأجور .

- الاستقطاب

يعني العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة وهو نوعان:

* **استقطاب داخلي:** يتمثل في جذب واستقطاب الموظفين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة .

* **استقطاب خارجي:** هنا تلجأ المنظمة إلى مصادر خارجية عند عدم كفاية المصادر الداخلية بم حاجتها من الموظفين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها.

أن إتباع المنظمة أسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر الموظفين باهتمام المنظمة وثقتها في قدراتهم وإمكاناتهم مما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للعدالة التنظيمية، كما أن المغالاة في الاعتماد على الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا، ذلك أنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم.

- التدريب

هو عملية تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية الأداء وظائفهم في مختلف المستويات التنظيمية، وأن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والموظفين يمكن أن يكون عاملاً لزيادة إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدراً مهماً لعدم العدالة التنظيمية .

- تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتفرقاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وتؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ، فكلما كانت النتائج معبر عنها بشكل موضوعي، وأتيحت لهم فرصة

مكانية الإبداء الرأي في هذه التقديرات ويشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم أدى ذلك لزيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقييم الأداء

- القيم التنظيمية

تمثل القيم في المكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

2- بيئة العمل الخارجية

تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها، ذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على مواردها، كما أنها تصدر منتجاتها لها، وتشتمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات التي لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة، فيمايلي تأثير هذه المتغيرات على إدراك العدالة التنظيمية:⁽¹⁾

✓ المتغيرات السياسية :

تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم داخل المنظمات من خلال سنّها للقوانين وتشريعات الأعمال والقوانين واللوائح الحكومية، تهدف الدولة من ورائها إلى حماية مصالح الموظفين ومن ثم شعورهم بالعدالة التنظيمية .

✓ المتغيرات الاجتماعية :

يعكس تلك القيم العادات، التقاليد، الثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات المواطنين، ومن بين هذه المتغيرات المؤثر على العدالة التنظيمية، مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية.

✓ المتغيرات التكنولوجية:

أن المتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه التكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

¹ - حماد ربيحة، حمادوش دلال نفس المرجع سبق ذكره، ص 38.

المطلب الثاني: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم التي انبثقت من جهود العديد من الباحثين وذلك من خلال الدراسات التي قاموا بها بحثاً عن أفق جديد لتحقيق فاعلية وجودة أكبر في الأداء والإنتاج عبر تحديد المطالب التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

أولاً: نشأة وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية

1- نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

أول من قدم مفهوم الرغبة في التعاون كان "شستر برنارد" وذلك سنة 1938 والذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات التطوعية الاختيارية في العمل التنظيمي، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم آخر مهم وهو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر على القيام بالوظيفة، مؤكداً أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص، مضيفاً أن الأفراد لابد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء وبالتالي فهو من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية، وقد أوضح "شستر" بأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية⁽¹⁾

ثم جاء بعده "كاتز" سنة 1964 الذي أشار إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشّة سهلة الكسر، كما للأفراد أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد، وقد حدد هذا الأخير في دراسته ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي:

¹ - مراد بومنقا، زهير شلابي، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19، جويلية 2016، ص 112

- ❖ التركيز على ترغيب الأفراد للالتحاق بالمنظمة والبقاء فيها.
 - ❖ ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
 - ❖ تشجيع الأفراد ومساعدتهم على القيام ببعض الأعمال والأنشطة التي تقع خارج.
 - ❖ الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.
- وقد فرق " كاتز" بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا من العاملين⁽¹⁾
- ثم جاء بعده "أورغان" والذي يعتبر من أوائل الباحثين الذين استخدموا مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية ليرمز إلى السلوك المفيد من الناحية التنظيمية للعاملين والذي هو غير محدد وإنما يحصل بشكل اختياري من قبل العاملين لمساعدة الآخرين في تحقيق مهامهم، حيث بدأ اهتمامه بهذا المفهوم عندما كان شابا وبدأ العمل كموظف جديد في أحد المصانع، حيث كان يعاني وي بذل جهودا كبيرة لاستعمال جزء من المعدات، حتى الحظ عامل قديم في المصنع الصعوبة التي يواجهها، فترك هذا الأخير عمله وتوجه إلى توجيهه لكيفية الاستعمال الملائم للمعدات ولا يوجد في وظيفة العامل القديم ما يعرض مثل هذه المساعدة إلا أن جهوده أفادت كل من العامل الشاب والمنظمة ككل.⁽²⁾

2- تعريف سلوك مواطنة التنظيمية

التعريف الأول: عرف أورغان و الذي يعتبر الأب الروحي لهذا المفهوم هذا السلوك بأنه : "سلوك الفرد التقديري الذي يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية، والذي بمجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل"⁽³⁾

¹ - وديعة حبة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2017/2018، ص 109

² - مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه جامعة يحي فارس المدية، 2015/2016، ص 66.

³ -Organ, D.W,& Konovsky, M, 'Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour', Journal of applied psychology 1989, p 157

التعريف الثاني: " كما يعرف على أنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري الذي ال يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءته"⁽¹⁾

التعريف الثالث: "انه سلوك فردي نابع من المبادرة والرغبة الذاتية التي تسهم في تشكيل السياق الاجتماعي والسيكولوجي والذي يتم في إطار تنفيذ المهام المشكلة لوظيفة معينة"⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من سلوكيات التطوعية والاختيارية، أي غي الزامية التي يمارسها الافراد والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي تساهم هذه السلوكيات في تعزيز أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ثانيا: خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية

1- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من الخصائص يتميز بها نلخصها في النقاط التالية:⁽³⁾

1. أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
2. أن هذا السلوك اختياري وليس إجبارياً، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.

¹ -Moon, Henry. Mayer, M. David. Kamdar, Dishan. & Takeuchi, Riki, "Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations", Journal of Applied Psychology, (2008)p 84.

² - آل زاهر، علي ناصر شتوي، " سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد "، مجلة العلمية لجامعة فيصل، العلوم الإنسانية والإدارية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الملك خالد، السعودية، 2011 ص34

³ - عقيل محمود محمود رفاعي، استخدام ونجاح نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2004، المجلد 26، العدد1، ص97

3. شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طوعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الشرد لزملائه بالعمل، وتقديم الاقتراحات للخلافة لتحسين وتطوير مستوى الأداء، وعدم إضاعة الوقت). ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طوعية لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل) .

4. لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد في الأجل القصيرة ولكن يتوقع الفرد أن يأخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو أن هذا السلوك لا يحقق لممارسة أفضلية وميزة تنافسية⁽¹⁾

5. و أن هذا السلوك هو مجموعة الافعال من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقا لطبيعته وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي⁽²⁾.

وأن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانشاء. إليها، ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها⁽³⁾.

7 إيجابية هذه السلوك، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة ، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه .

8. أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب.

¹ - عبد الهادي بن ظافر الشهري، استراتيجيات الخطاب، في الصيغة الإفرادية، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2003 م، ص 20.

² - دراسة فاطمة الحقباني، مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها. من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإداري، جمعة ام القرى، السعودية، 2007، ص 21

³ - صرايه حسين: العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الابداعي الفردي للمعلمين، مجلة جامعة النجاح للابحاث، العلوم الإنسانية، مجلد 26 عدد 5 عمان 2012، ص 84

9. سلوك المواطنة غالباً ما يكون دقيق ومن الصعب قياسه، ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك ويأخذه في الاعتبار عند التي الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيفاً للغاية.

10. أن ممارسة الفرد لدول المواطنة التنظيمية قد يجر بالأداء الوظيفي المي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي أن سلوك المواطنة تقييم هو سلوك تفعيل، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي.

كما نجد خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:⁽¹⁾

الأولى: انه أداء اختياري او اجتهادي بمعنى انه ليس جانباً مطلوباً بصورة محددة ورسمية للوظيفة.

الثانية: انه أداء لا يتم مكافأة بمعنى انه لا يندرج بصورة رسمية او مباشرة ضمن نظام المكافأة التنظيمية.

الثالثة: هي ان سلوكيات المواطنة التنظيمية في مجموعها تؤدي الى الفعالية التنظيمية.

2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.

حضي موضوع سلوك المواطنة التنظيمي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية، لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية، إذ أشار إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية، وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، ودوران العمل والغياب، والثقة التنظيمية، كل هذه المجالات ألقت الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل⁽²⁾

¹ - بن كحيل محمد، طيباوي سعدية، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد الثاني، العدد الأول، 2017، ص106

² - الفالح، ماجد بن سليمان، " العوامل المؤثرة على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2015، ص12

كما أنّ سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المدراء وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعّال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وما إلى ذلك⁽¹⁾.

ويؤكد بعض الباحثين في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:⁽²⁾

- * يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
 - * نظر لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
 - * يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المنظمات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، إذ يسمح بتوجيه ما كان مقررًا أن تتحمله المنظمات في توظيف بعض العاملين، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- ثالثًا: أنماط وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

1- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم، التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:⁽³⁾

¹ - أبو جاسر، صابرين مراد نمر، " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2010 ص 42.

² - معمري حمزة، " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2014، ص 105

³ - عبد السلام بن شايع القحطاني، كتاب سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري K دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع، ط1، ص43

- **النمط المتعلق بشؤون العمل:** يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.

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

- **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:** يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم، وشرح الطرق والإجراءات التي تساعدهم، لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة

- **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح، والعمل وفقاً لها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم، وكذلك باقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

- **النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة:** يشمل هذا النمط إقبال الموقف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاتشارك في المجال أو المشاريع المتعلقة بالعمل التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية الطلبة من الأخطار، وحضور الاجتماعات والاجتماعات والندوات

- **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:** ذلك والدفاع عنها وعن مصالحها تذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والصرف معها في الظروف السعة التي تواجهها، ما يسهم في تحسين سمعتها مع الآخرين.

2- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تنقسم ابعاد سلوك المواطنة على اساس خمسة ابعاد: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، سلوك الحضاري، وعي الضمير. ويعنى كل بعد من هذه الابعاد مايلي: ⁽¹⁾

أ- الإيثار: هم مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (زملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل. وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

ب- الكياسة: وهي محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.

ج- الروح الرياضية: وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام اضافية او مؤقتة دون شكوى او تذمر، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله.

د- السلوك الحضاري: وتشير الى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في ادارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاليم داخلية في المنظمة. كما يعنى احترام قوانين وانظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.

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

-مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار. ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

- مرحلة العمل والانجاز: وهذه المرحلة تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام بعد مرحلة التجريب أو بعد سنة من التحاقه بالتنظيم، ويسعى الفرد إلى تأكيد مفهومه للإنجاز.

¹ - عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره ص 46

- مرحلة الثقة في التنظيم: تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولائه والتي تكونت في المرحلتين السابقتين، من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

رابعاً: محددات ومعيقات سلوك المواطنة التنظيمية

1- محددات سلوك المواطنة التنظيمية

من منطلق أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحث وأشار لمعظمها في مراجع دراسته، فقد خلصت نتائج تلك الدراسات الى وجود متغيرات وعوامل اعتبرها البعض منهم محددات لهذا السلوك، ونورد منها ما يلي:⁽¹⁾

أ. الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيها يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها او اسلوب القيادة او زملاء العمل او المناخ العام وفي ضوء هذا التعريف اجريت الكثير من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت هذه الدراسات بنتيجة مفادها ان الرضا الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بسلوك المواطنة التنظيمية، واكد البعض ان الرضا الوظيفي يعد اكبر محدد لهذا سلوك، فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية تجاه الوظيفة وظروف العمل اسهم ذلك في دفع الفرد الى بذل المزيد من الجهود وتقديم خدمات اضافية اذا استدعى الامر. إيماناً من الفرد بأن الرضاء يستمد من الانهماك بشؤون المنظمة والارتقاء بوضعها الوظيفي، والحرص على تحسين مستوى أدائها، دون ان يتوقع الحصول على أية الحوافز اضافية مقابل هذه الممارسات، شريطة احساس الفرد بالوجود الفعلي للأنصاف والعدالة التنظيمية، وبالتالي تفسر هذه العلاقة على أنها عملية تبادلية بين الموظف وأولئك الذين أحسنوا إليه ونفعوه وقدروه.

ب. الولاء التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بشكل كبير إلا أنها تصب في معنى واحد ألا وهو الاعتقاد القوي في قيم المنظمة واهدافها، والاستعداد والميل لبذل المزيد من الجهد فيها، والحرص المستمر والدائم

¹ - عبد السلام بن شايع القحطاني، ص51

للبقاء فيها. لهذا يعد مفهوم الولاء التنظيمي من بين المحددات التي نالت اهتماما كبيرا من الباحثين وخصوصا علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا ان نتائج دراساتهم تباينت حول قوة العلاقة بينها، وبالرجوع الى تفسير هذه العلاقة تبين ان الولاء التنظيمي مسؤول عن سلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، الى جانب انه مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة.⁽¹⁾

ج. العدالة التنظيمية:

اما مفهوم العدالة التنظيمية، فقد اظهرت الدراسات احتوائه على ثلاثة ابعاد رئيسية: عدالة التوزيع، وعدالة الاجراءات، وعدالة التعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بان ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الاجراءات مدى احساس الموظفين بأن الاجراءات المتبعة في تحديد المكافأة التنظيمية عادلة، اما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الاداء، ان الابعاد المشار اليها تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية الى مدى احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة. وقد كشفت دراسات عن وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية.

د. القيادة الادارية:

تعد القيادة أحد اهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي بدورها تؤثر تأثيرا بالغيا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الادارية وما من شك ان لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القائد انعكاساتها المباشرة على قيم، وأفعال، وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه الارشاد منهم، فبقدر ما يظهر من القادة من ممارسات و تصرفات تتم عن الروح التطوعية، وتفصح عن ابعاد المواطنة التنظيمية لديهم، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة لذلك أكدت العديد من الدراسات العلاقة القوية والايجابية القائمة بين القيادة الادارية وسلوك المواطنة التنظيمية، هذه العلاقة التي تتعاضد وتزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكاريزماتية للقائد، والتشجيع الابداعي، والدافعية والإلهاميه، والاهتمام بالحاجات

¹ - عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص52

الفردية للمرؤوسين، وبالتالي نجد ان هذه الخصائص هي التي تشكل الأرضية والقاعدة التي ينمو فيها ويزدهر بها السلوك التطوعي.

هـ. الثقافة التنظيمية:

ان الثقافة التنظيمية أحد اهم العوامل المؤثرة في سلوك الافراد في مختلف المنظمات، وقد كشفت الدراسات ان الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية اما سلبيا او ايجابيا، تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة، وذلك من خلال مدى تشجيعها او رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي. وعرف الثقافة التنظيمية بانها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتمييزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع الواحد او الحضارة الواحدة. فاذا كان المتعارف عليه والسائد في المنظمة ان يتم تشجيع ممارسة الموظفين لأنماط معينة من السلوكيات التطوعية، فإن جميع افراد المنظمة سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد عكس ذلك، أي أن يقوم الموظفين بها هو مطلوب منهم فقط، فسوف يجعل ذلك الموظفين يلتزمون بشكل دقيق بما يطلب منهم فقط، ويجد من تفكيرهم بالقيام بسلوكيات تطوعية، هذا ما سيجعل حجم الممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية محدودا للغاية.

و. التأسيس التنظيمي:

وهذا المحدد يقصد به أيضا السياسة التنظيمية التي يقصد بها الأنشطة والممارسات التي يوظف فيها الافراد قوتهم ونفوذهم تحقيقا لمصالحهم داخل المنظمات وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير. وترتبط السياسة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فمع ارتفاع مستوى التأسيس التنظيمي تزيد ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، نظرا للضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وعدالته، والعكس مع انخفاض درجة القوة والنفوذ وتدني مستوى التأسيس التنظيمي تقل الرسمية مع ذلك فتتخفف الأعمال والسلوكيات التطوعية من الأفراد.⁽¹⁾

2- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

¹ - بطاح أحمد ،قضايا معاصرة في الادارة التربوية، دار الشروق الطبعة 1 الأردن ص 189

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

ان عدم قيام الموظفين في المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية قد يعود الى مجموعة من المعوقات تلخصها فيما يلي:⁽¹⁾

* عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، إضافة إلى عدم تكوين توجهات إيجابية لديهم نحو المنظمة.

* عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن تقليل من الضغوطات المهنية في العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الفرد وعلى سلوكياته الاضافية الايجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائه.

* عدم إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم والتعبير عن عدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

* افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

* فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء، الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.

* العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرببات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أن الدراسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري، لأنها تتوفر على الكثير من معلومات بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية، والبيانات والشواهد الواقعية لتكون انطلاقة بين على أساسها البحث. وموضوع دراستنا الحالية هو موضوع حديث نوع ما، هذا ما يفسر نقص في هذا الصدد خاص الدراسات خاصة الدراسات التي إلى نفس المتغيرات المتداولة في هذه الدراسة.

وفيما يلي نقوم بعرض ما توصل إليه الباحث من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: دراسات سابقة عربية

¹ - امينة كرسنة، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الضياء للبحوث النفسية والتربوية، مجلد 1 عدد 2، ص 139

أولاً: دراسات عربية خاصة بالعدالة التنظيمية

1- حاقّة الأزهاري العدالة التنظيمية كألية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويتية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم . التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية 2022/2023: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار مدى صحة النموذج المقترح للعدالة التنظيمية كألية لتحسين وترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويتية - الجزائرية، من خلال البحث في كيفية تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تكونت من (492) موظفاً بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون، ومن أجل معالجة وتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، واستخدام 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 والاقتراحات التي تدعو المؤسسات الاستشفائية على اختلاف أنواعها للاهتمام بهذا الموضوع لما له من آثار إيجابية عليها وعلى مواردها البشرية.

2- بشار إبراهيم طنوز، "مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس" (دراسة حالة جامعة فلسطين التقنية - خضوري)، مجلة العربية الإسلامية، العدد 46، 2022: هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس، والتعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي

للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس، والتعرف إلى دور متغيري الجنس والرتبة العلمية في اختلاف استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (268) عضو هيئة تدريس، وتكونت عينة الدراسة من (159) عضو.

أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والرتبة العلمية نحو مستوى العدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بالعمل على تطبيق معايير العدالة التنظيمية لما لها من مؤشرات إيجابية على الأداء الوظيفي، والعمل على زيادة الحوافز المادية التي تزيد من مستوى الأداء الوظيفي والميزة التنافسية للجامعات

3- عبد النبي مريم، أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- مذكره مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي تخصص: إدارة الموارد البشرية 2021: يهدف هذا البحث الى التعرف على ثير العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حيث أننا قمنا في هذه الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة- خلال الفترة 2022/2021، ومن أجل تحقيق ذلك تم إعداد استبانة تتضمن 30 عبارة تم توزيعها على عينة من الموظفين حيث اعتمد العينة العشوائية البالغ عددها 36 وقد تم استرجاع 35 واتضح بعد عملية الفحص أن 30 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي لاعتماد على برمج SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها، وقمنا استخدام عدة أساليب من اجل التحقق من الفرضيات من بينها المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، ومعامل الانحدار

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

❖ وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسة.

- ❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-.
- ❖ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعد العدالة التوزيعية والإجرائية على الأداء الوظيفي لمؤسسة محل الدراسة.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي لمؤسسة محل الدراسة.

- عامر جرمون، عبد الرمحن بيكي، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة البركة وكالة الوادي، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2021 هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى وأثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي داخل البنك ومدى ولاءه لها مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ولتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفين بنم البركة الجزائري وكالة الوادي، حيث قدرت ب (26) موظفا، قياس العدالة التنظيمية

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية)، جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدراءهم، ويتمثل ذلك في التعامل مع العاملين بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة.

وجود تأثير معنوي لجميع إبعاد العدالة التنظيمية على مدى توفر الولاء التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر الباحثين.

العدالة التنظيمية ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة، وجميع العاملين معينين ببعض أبعاد العدالة جميعا بحاجة الى العدالة تناسب أهداف المؤسسة بدرجة كبيرة.

كان هدف الدراسة هو التعرف على أبعاد العدالة الذي يمارسه المديرون في بنك البركة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمؤسسة، وقد حاولت الدراسة معرفة هل مستوى العدالة التنظيمية، يختلف بدلالة إحصائية لدى المعلمين وفق متغير الجنس، العمر، سنوات الخبرة في بنك.

4- دراسة بغدادي مالك الدين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري لدى إدارات مديرية الشبيبة والرياضة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة و تنظيم في الرياضة 2017، هدف الدراسة: معرفة عالقة الارتباطية الموجودة بني العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

- توجد عالقة ارتباطية بني العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب والرياضة.
- توجد عالقة ارتباطية بني العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب والرياضة.
- توجد عالقة ارتباطية بني عدالة المعاملات والأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب والرياضة.
- توجد عالقة ارتباطية بني العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى إدارات مديرية الشباب والرياضة.
- العدالة التنظيمية تتضمن العدالة في الاختيار كخطوة أولى والقضاء على المحسوبية والوساطة في الاختيار والتعيين لضمان اختيار الشخص الأكثر صلاحية لشغل الوظيفة.

بن دحو سمية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهرا، مجلة التنمية البشرية، العدد 7، مارس 2017: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظف للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي. للتأكد من صحة الفرضيات قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهرا حيث قدرت ب (45) موظفا من إناث وذكور. طبق مقياس العدالة التنظيمية.

- مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس.

- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير السن .
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- هبة الهادي محمد البرناوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي - بمدينة بنغازي" جامعة بنغازي كلية الاقتصاد الدراسات العليا قسم الإدارة، قُدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة "الماجستير" 2014: هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية) والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي- الالتزام الاستمراري- الالتزام المعياري) على عينة من جميع الموظفين بمكاتب خدمات التقاعد التابعة لصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، وكذلك التعرف.
- على مستوى كل منهما حيث بلغ مجتمع الدراسة 483 موظف في حين بلغت العينة العشوائية البسيطة 217 موظفاً، وزعت عليهم استبانة الدراسة كأداة لجمع البيانات وتم استرجاع 214 استبانة خضعت للتحليل الإحصائي بالكامل.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لجميع أبعادهما، بمعامل ارتباط بلغ (160.0) عند مستوى معنوية (1%) وتم التعرف على مستوى العدالة التنظيمية السائد في المكاتب قيد الدراسة والذي بلغ درجة "المتوسط" بمتوسط حسابي قدره (3.03) أما فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين فقد كان مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.52).
- أشرف ماجد عابنة ، مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني من وجهة نظر العاملين فيه مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد2، 2014: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الأداء لدى العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه، وكذلك التعرف على أثر تطبيق العدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني بجميع فروع ومكاتبه.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن العدالة التنظيمية ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني جاءت بمستوى قليل.

أن أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى الأردني جاء بمستوى متوسط.

وجود ثير دال إحصائيا للعدالة التنظيمية بعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على أداء العاملين ككل في بنك تنمية المدن والقرى

ثانيا: دراسة عربية خاصة سلوك المواطنة التنظيمية

- نورالدين عيواز، محددات المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة - مقارنة أبستمولوجيا لمنطلقات الإدارة اليابانية، مجلة المجتمع والرياضة مجلد 02 العدد 05، 2022: تهدف هذه الورقة البحثية إلى التطرق أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الحديثة، وما تضمنه من فعالية تنظيمية تساهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز بثقافة مشتركة بني العاملين والمنظمة، تحاكي درجة التماثل لمختلف السلوكيات التي تحتويها المنظمة، فقد أصبح السلوك الإنساني داخل بيئة العمل لهذه المنظمات الحديثة حمل اهتمام الباحثين والدارسين المهتمين بالظواهر السلوكية التي تنتج عن التفاعلات بني الفاعلين فيها، ملا تكتسيه من أهمية كبيرة في بلورة الظواهر التنظيمية،

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

ومن أهم محدداتها بقراءة ابستمولوجية سوسيولوجية في ظل منطلقات الإدارة اليابانية كنموذج إداري انجح، يزيد في إثراء سلوكيات تنظيمية تخدم أهداف الفرد والمنظمة ككل القيم السائدة لدى الاطارات الجامعية هي قيمة العدل، قيمة الكفاءة وقيمة فرق العمل.

أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الحديثة كمقاربة ابستمولوجية في ظل منطلقات وليم أوشي للإدارة اليابانية كنموذج إداري انجح تتجلى فيه معامل المواطنة التنظيمية كسلوك وكثافة تنظيمية.

1-دراسة، مروان صباح حسن ،، بعنوان، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي:

دراسة ميدانية في شركة آسياسيل، مجلة الدنانير، العدد 14 كلية علوم الاقتصادية العراق 2018 :

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على (سلوك المواطنة التنظيمية) وبيان أهميتها للمنظمة المبحوثة في تحقيق

التميز، وقد اختيرت عينة الدراسة لتشمل العاملين في المنظمة، ولتحقيق هدف الدراسة طورت استبانة ووزعت على عينة بلغت (90) استبانة، واسترجعت (80) منها صالحة للتحليل، وعولجت البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث هي انعدام الارتباط والتأثير بين محاور الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية) و(التميز التنظيمي) فيما يخص العينة المبحوثة، وكانت أهم التوصيات هي ضرورة اتباع المنظمة المبحوثة سياسات وأساليب محددة من شأنها زيادة مستوى الوعي لدى العاملين بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحفيز العاملين وتدريبهم لتعزيز ممارسة السلوك التطوعي.

وقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

1- انعدام الارتباط والتأثير بين محاور الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية) و(التميز التنظيمي) فيما يخص العينة المبحوثة، وقد يرجع ذلك لسببين أولها أن إجابات أفراد العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة غير دقيقة أو عشوائية، وثانيهما أن أفراد العينة المبحوثة غير مدركين لمفاهيم وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية لممارسة تلك السلوكيات .

2- أظهرت النتائج أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، السلوك الحضاري، الضمير الحي، الكياسة، الروح الرياضية) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز الرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) غير مفعلة.

2- وميض عبد الزهرة خضير، الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العالقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية: مجلة الاقتصادي الخليجي العدد 27 العراقية 2016: هدفت هاته دراسة الأدب الإداري الحالي يكشف عن فجوة في المعرفة التجريبية على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، تسعى هذه الدراسة بشكل خاص إلى: دراسة العالقة بين أوال تحديد للعلاقة بين الولاء التنظيمي تقدير الذات وسلوك المواطنة التنظيمية، وثانيا وسلوك المواطنة التنظيمية اختبار دور المتغير التفاعلي، وثالثا (الروحانية) في مكان العمل للعلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي، على سلوك المواطنة التنظيمية. وباعتماد على العينة العشوائية جرى توزيع (200) استبانة على العاملين في شركة الحفر النفطية العراقية، وكان تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي Spss

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العالقة بين متغيرات تقدير الذات، والولاء التنظيمي، والروحانية في مكان العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات بشكل عام وفي شركة الحفر النفطية العراقية بشكل خاص. كما أظهرت النتائج العملية وجود عالقات تأثير مباشرة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية عن الدور التفاعلي، فضال لمتغير الروحانية في مكان العمل

- رشيد مناصرية، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسني أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 08/2015: هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثيري سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، حيث بعد إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة في الموضوع وكذا التعرض لبعض جوانبه النظرية تم الانتقال للدراسة الميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية

المتعلقة بالدراسة والمقابلة الشخصية مع بعض مسريي الموارد البشرية والاستمارة الاستبانة ومعالجتها الإحصائية، إذ تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء للعاملين بدرجة عالية مع تأثيري متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة:

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

لطالما كان تركيز المشرفين المباشرين ومسريي الموارد البشرية على متابعة وتحسني معدلات أداء العاملين من سرعة وتكلفة وجودة الأداء دون التركيز العنصرين الآخرين لسلوك الأداء واحتمالات تطور الأداء مستقبلا، مام يقدم قراءة سطحية لأداء العامل وفي بعض الأحيان قراءة خاطئة، حيث نبهت العديد من الدراسات لعدم إغفال أهمية سلوك الأداء الذي يعتبر دائما أهم من معدل الأداء، حيث تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت سلوك العامل داخل المؤسسة وتأثيره على أدائه من جهة وعلى تحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة أخرى، باعتبار العامل الأهم في موارد المؤسسة وأكثرها تأثيرا في تحقيق القيمة المضافة حيث نال اهتماما من قبل الباحثين.

المطلب الثاني: دراسات سابقة أجنبية

1- Renu Rastogi & All .The Influence of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour 2013

حاول 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 الدواء ومنع تبديد الموارد البشرية، تم اختيار عينة عشوائية تتكون من (200) مدير من قطاعات البنوك والسيارات ، ولتحليل البيانات تم استخدام معامل ارتباط (Pearson) وتحليل الإحدار المتعدد .

وجود علاقة إيجابية كبيرة بين إدراك العدالة التنظيمية وأداء سلوك المواطنة التنظيمية، أيضا وجود علاقة إيجابية كبيرة بين العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المحاملة، الضمير، الفضيلة المدنية، الروح الرياضية)، كما أن العدالة التنظيمية هي مؤشر مهم لسلوك المواطنة في مكان العمل .

2- Mehrdad Goudarzvandchegini & All Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior Case Study : Rasht Public Hospitals 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف 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) استبانة على أساس أخذ العينات الملائمة، واسترجعت (347) استبانة، تم استعادة (4) استبانات غير صالحة للدراسة لتصبح عينة الدراسة النهائية (343) استبانة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

هناك علاقة إيجابية مباشرة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في مستشفيات رشت العامة، كما بينت النتائج أن هناك علاقة مباشرة وهامة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) وسلوك المواطن التنظيمية، أي مع زيادة كل من أبعاد العدالة بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) وسلوك المواطن التنظيمية، أي مع زيادة كل من أبعاد العدالة التنظيمية فإن سلوك المواطن التنظيمية سوف يرتفع .

3- Okoli Ifeanyi Emmanuel & All Organisational Justice And Organisational Citizenship Behaviours Among Academic Staff Of Private Universities In Southeast Nigeria 2011. هدفت

هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن 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 المواطن (الإيثار، المعاملة، الروح الرياضية، الضمير، الفضيلة المدنية) ، وأيضاً محاولة إيجاد الحلول الممكنة لتحسين الوضع في الجامعات الخاصة في نيجيريا.

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

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

4- Habib & All .Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institution 2010 .

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

سياق مؤسسة التعليم العالي تكونت عينة الدراسة من (120) موظف غير أكاديميين تم اختيارهم بطريقة عشوائية في الجامعات الماليزية ، ومن أجل جمع البيانات تم استخدام الاستبانة بلغتين (الإنجليزية والماليزية)، وتم استخدام بعض الأدوات والتقنيات الإحصائية في معالجة بيانات مثل معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، ارتباط بيرسون ، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

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

5-Moorman Robert, H (Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors): Do fairness perceptions influence employee citizenship 1991

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) موظفاً من الشركة الأولى، و(101) موظفاً من الشركة الثانية، حيث اقتصرت عينة الدراسة على (140) موظفاً من الشركة الأولى، و(85) موظفاً من الشركة الثانية، وبعد الجمع بين الشركتين تمثلت عينة النهائية للدراسة في (225) موظفاً، من شركتين في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- عندما يتم التحكم في آثار إدراك العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية فإن 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 .

المطلب الثالثة: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ومحاولة استنتاج كل من أوجه التشابه وأوجه الاختلاف فيما يلي:

أولاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال التطرق للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع الحالي، نجد أن هناك تعدد بالدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وخصائصها وابعادها ونظرياتها ومبادئها كما أنها تناولت سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، كما أنها تناولت جوانب عديدة مثل:

◀ عندما يتم التحكم في آثار إدراك العدالة التنظيمية هذا بدوره يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية

◀ إدراك العدالة التنظيمية يؤثر بشكل إيجابي على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .

◀ ان العدالة التنظيمية هي محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

كما تم تحصيل العديد من المعلومات من الدراسات السابقة في المجالات التالية:

1- تم الاعتماد عليها من خلال اتباع خطوات المنهجية المطبقة في المذكرة.

2- تم الاستفادة منها لتكوين الجانب النظري.

3-الإلمام بالنتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة والانطلاق في الدراسة الحالية.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث المكان والزمان:

تمت الدراسة الحالية في البيئة جزائرية وبالتحديد في (ولاية الوادي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بالسنة 2023، بينما تمت الدراسات السابقة بين البيئات مختلفة الجزائرية ودولية (دول مختلفة) والأجنبية بلغة أخرى متغيرة من سنة 1991 إلى 2023.

2- من حيث عدد العينة:

نجد أن جزء من الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة العدد من خلال مقارنة بالدراسة الحالية وبعضها الآخر أقل وذلك حسب إمكانية كل دراسة، بينما أعدت هذه الدراسة على الجانب النظري العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في العديد من أماكن مختلفة وفي الفصل الثاني على الدراسة التطبيقية درجة الارتباطية وتأثر بين عدالة التنظيمية ولجأ الباحث إلى استبانة موزعة لعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في (الوادي)

3- من حيث المتغيرات:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من خلال وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة نذكر منها: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، مستوى التميز، أداء العاملين، الأداء الوظيفي، الأداء الإداري.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل على الإطار النظري والدراسات السابقة تبين لدينا عمق العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والتي أظهرت بأنها علاقة ارتباطية وتفاعلية بين هذين المتغيرين أن العدالة التنظيمية تحقق ويتعزز كلما كان معيار العدالة التنظيمية عالي في المنظمة ويظهر لنا ذلك فيما يلي:

كلما كانت المنظمة تولي أهمية لتطبيق العدالة التنظيمية كلما كانت سلوك المواطنة التنظيمية متجذرا في صفوف العاملين داخل المنظمة مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية وتضحيات أكبر من أجل تحقيق أهداف المنظمة كما الموظفين في معظمهم تصدر عنهم المعاملة بالمثل وكلما ما الفائدة التي تعود عليهم يبحثون عن رد الجميل إلى المنظمة بدرجة يكونون راضين عن سبل تسيير المنظمة، ولمعرفة أي مدى تطبيق العدالة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمة قمنا بأجراء بحث ميداني سيتم من خلاله معالجته في الفصل الثاني من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري كل من متغيرات الدراسة العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال إعطاء لمحة بسيطة عن المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل البيانات المجمعة بواسطة الاستبيان بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، لتتوصل في الأخير تأكيد صحة فرضيات الدراسة من قبولها أو رفضها، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

خصص هذا المبحث لعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعت في الدراسة الميدانية من أجل التوصل إلى إجابة عن تساؤلاتها والتحقق من صحة الفرضيات المستخلصة منها بعد التعريف بعينة الدراسة واستبيان الدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية المجتمع والعينة

يمثل منهج الدراسة أساس الحصول على معلومات وبيانات دقيقة، والتوصل إلى نتائج موثوق فيها، ووضع توصيات قابلة للتطبيق، ويختلف منهج الدراسة الميدانية باختلاف موضوعها بحيث يستعين الباحث بالمنهج الذي يراه ملائماً لتقصي أبعاد الظاهرة المراد دراستها.

أولاً: منهج الدراسة الميدانية

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة المتمثل في تبيان العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي القائم على جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، وتحليلها وتفسيرها مع الربط بين متغيراتها للوصول إلى نتائج واقعية على اعتبار أن هذا المنهج يعتمد على دراسة المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع وإعطاء صورة دقيقة وواضحة عنها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص تهم موضوع البحث، ويشمل مجتمع هذه الدراسة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثاً: عينة الدراسة

قمنا بتوزيع 50 استمارة على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول موضوع علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية، وبعد استرجاع الاستمارات وفرزها تبين أن 41 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية في حين 9 استمارات تم إلغائها ليطم تحديد حجم عينة الدراسة بـ 41 مفردة

رابعاً: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

1- نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً و مالياً و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

-قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

2- أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

3- نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

4- فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة . وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مبروطة حاليا شبكات الأنترانات *Intranet* بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

5- الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر".

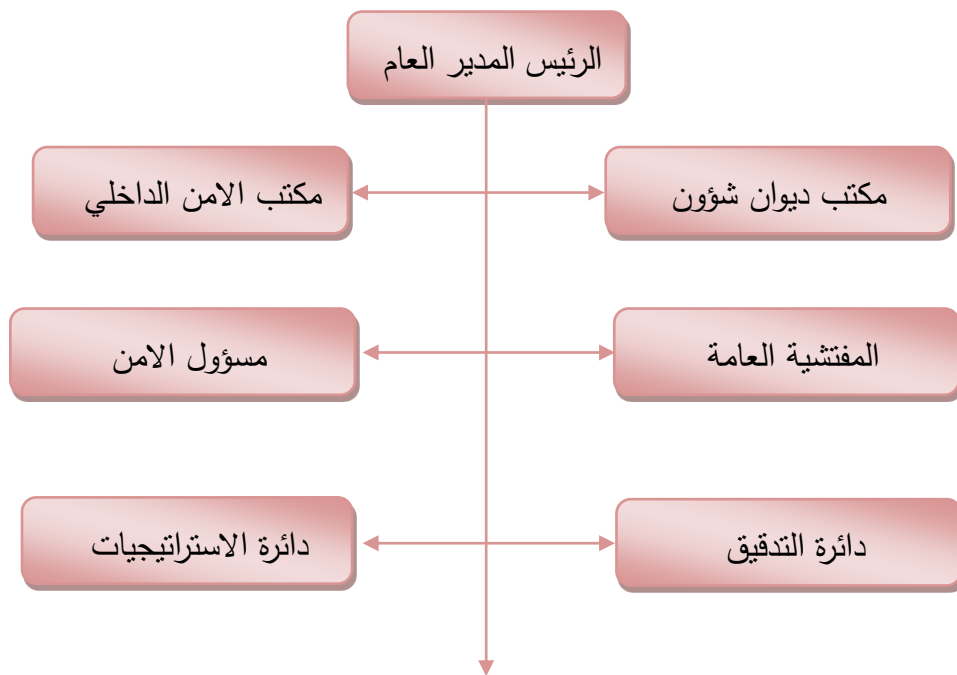
وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تساهل التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:

*اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

* إتصالات الجزائر الفضائية ATS «RevSat»: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي ب : 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

الشكل (1-2): تبين التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي:



المصدر: من اعداد الطلبات اعتمادا على وثائق المؤسسة

1- الهياكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي :

ديوان الرئيس المدير العام

المفتشية العامة

دائرة التدقيق الداخلي

دائرة الاستراتيجيات

دائرة الامن الداخلي للمؤسسة

المكلف بأمن نظم المعلومات

2- قطب المهام والدعم : يتكون من ثلاث اقسام و خمس مديريات

دائرة الموارد البشرية

دائرة المحاسبة و المالية

دائرة نظم المعلومات

مديرية المشتريات و الامداد

مديرية الوسائل والممتلكات

مديرية الشؤون القانونية

مديرية تامين المداخليل

مديرية التحصيل

قطب البنى التحتية والشبكات يتكون من قسمين و ثلاث مديريات و مؤسسة وطنية كالتالي :

دائرة شبكات النقل

دائرة شبكات النفاذ

مديرية الشبكة الاساسية

مديرية استغلال المنصات

مديرية الطاقة

المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات

القطب التجاري و التسويق والابتكار و تتكون من قسم و خمس مديريات و وحدة البحث

والتطوير

دائرة التسويق والاتصال

المديرية التجارية العامة

المديرية التجارية للشركات

مديرية الدعم التجاري

مديرية الربط و التنظيم

مديرية الخدمات

وحدة البحث والتطوير .

ثالثا: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

تعريف المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة⁽¹⁾.

2- دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

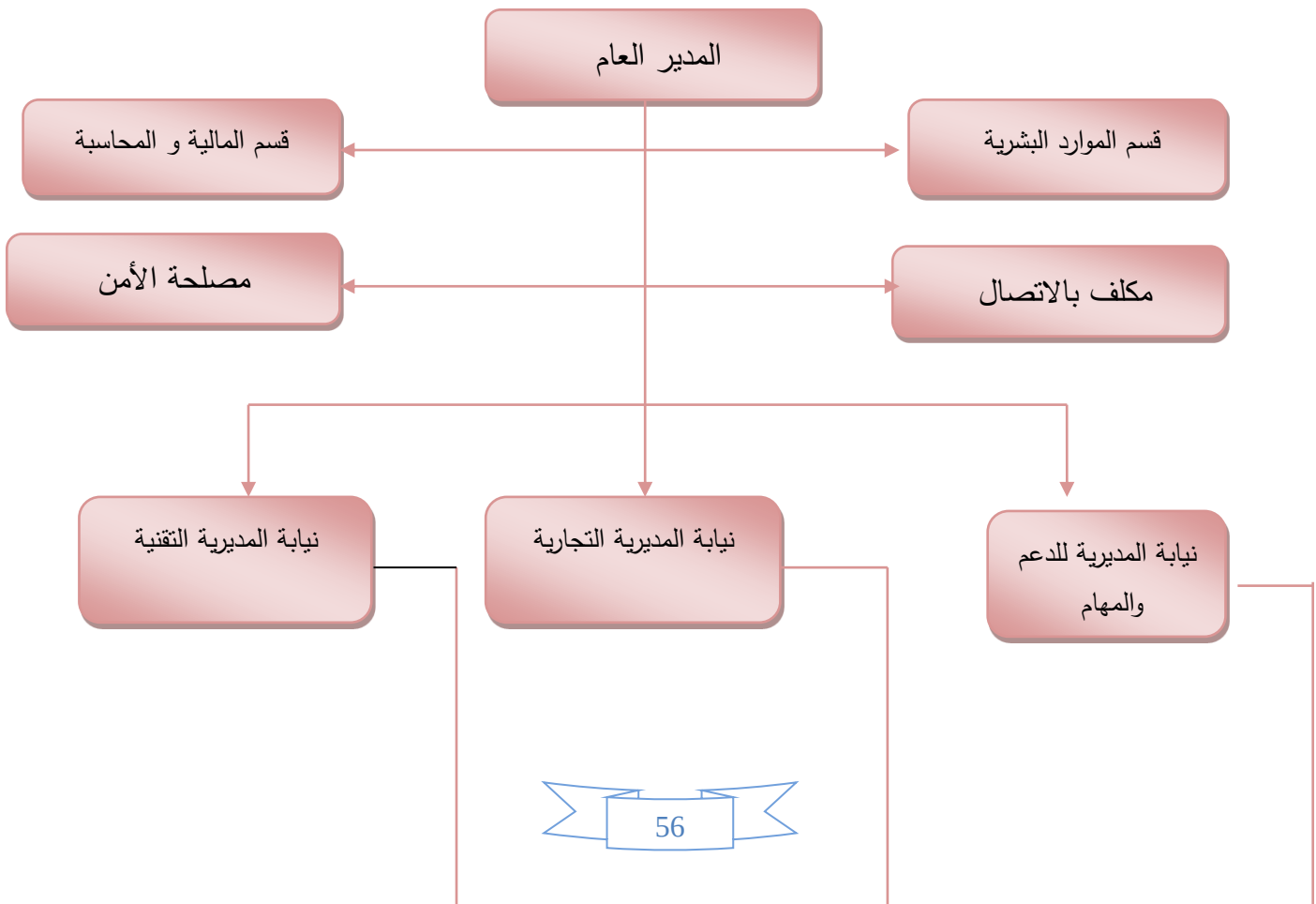
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

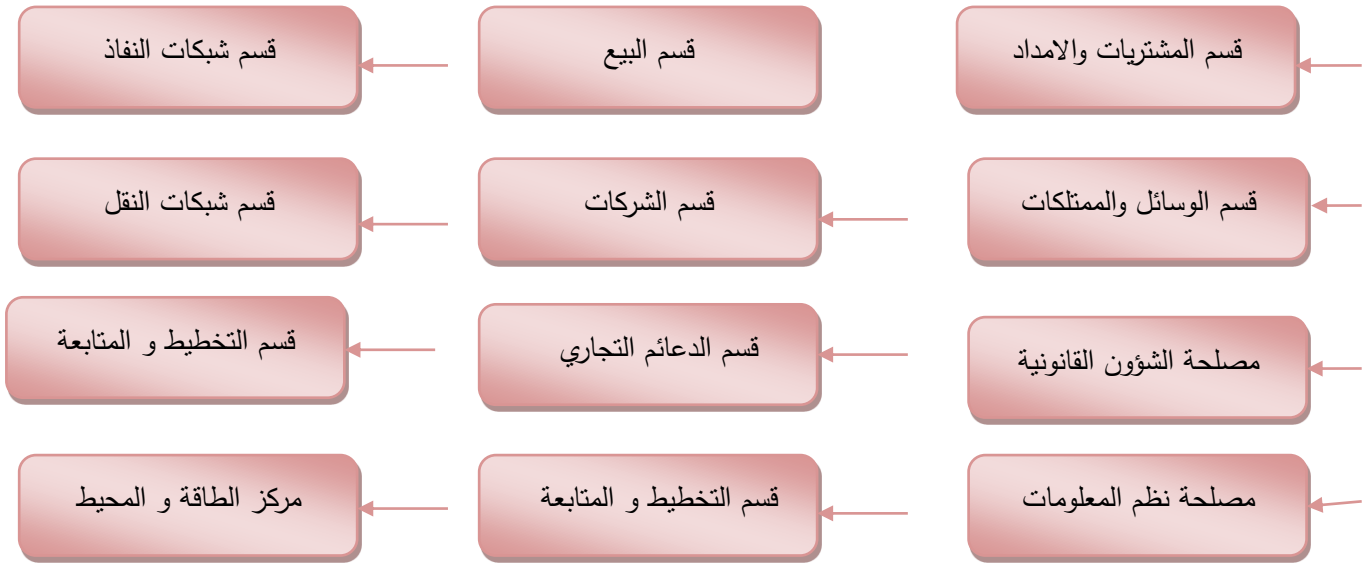
تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.

- نيابة المديرية للمهام و الدعم.

الشكل (2-2): هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي





المصدر: من اعداد الطلبات اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية والمقياس المستخدم

تتمثل أداة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة والمقياس المستخدم فيما يأتي:

أولاً: تصميم أداة الدراسة "الاستبيان"

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصاً لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: أبعاد العدالة التنظيمية من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 15.

البعد الأول: العدالة التوزيعية.

البعد الثاني: العدالة الإجرائية.

البعد الثالث: العدالة التفاعلية.

المحور الثاني: المواطنة التنظيمية من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 12،

ثانيا: المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي وهو من أكثر المقاييس شيوعا بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق (1) إلى موافق (3)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي.

الجدول رقم (2-1): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	البيانات	مجال المتوسط المرجح
غير موافق	1	[1.66-1.00]
محايد	2	[2.33-1.66]
موافق	3	[3-2.33]

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

بالنسبة لطول المدى بين درجة ودرجة فقد تم حساب الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات كما يلي:

$2=1-3$ ، حيث أن عدد الفئات هو 3. نحصل على المدى بقسمة الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى على عدد الفئات؛ أي $0.6 = 3/2$ ، وبإضافة المدى بالتدرج إلى رموز الفئات ابتداء من أصغر فئة نحصل على:

- $1.66 = 0.6 + 1$ ؛ أي من 1 إلى 1.66 تمثل غير موافق، وهو ما يعكس درجة الموافقة المنخفضة؛
- $2.33 = 0.6 + 1.66$ ؛ أي من 1.66 إلى 2.33 تمثل محايد، وهو ما يعكس درجة الموافقة متوسطة.

- $3 = 0.6 + 2.33$ ؛ أي من 2.33 إلى 3 تمثل موافق وهو ما يقابل درجة الموافقة مرتفع.

ثالثا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

1- الأساليب الوصفية.

التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

2- الأساليب الاستدلالية.

معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

رابعاً: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

1- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

3- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ والنتائج مبينة في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.911	15	المحور الأول: العدالة التنظيمية
0.945	12	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

0.956	27	الاستبيان ككل
-------	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول العدالة التنظيمية قدر بـ 0.911 والمحور الثاني سلوك المواطن التنظيمي قدر بـ 0.945 في حين للاستبيان ككل 0.956 وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات. كما بلغ الجذر التربيعي للاستبيان ككل (0.977) ما يدل على أنه هناك صدق وثبات للاستبيان.

3- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

تم قياس صدق الاستبيان في هذه الطريقة وفقا لمعامل ارتباط بيرسون من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارة الأبعاد والدرجة الكلية للمحور التابعة له من جهة، ومعدل عبارات الاستبيان الكلي من جهة أخرى.

الجدول رقم (2-3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

Sig	Pearson Correlation	أبعاد ومحاور الدراسة
0.000	0.870**	البعد الأول: العدالة التوزيعية؛
0.000	0.911**	البعد الثاني: العدالة الإجرائية؛
0.000	0.865**	البعد الثالث: العدالة التفاعلية؛
0.000	0.937**	المحور الأول: العدالة التنظيمية
0.000	0.956**	المحور الثاني: المواطن التنظيمية
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الشنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول العدالة التنظيمية خلال أبعاد كل من البعد الأول: العدالة التوزيعية بمعامل ارتباط (0.870=r)، البعد

الثاني: العدالة الإجرائية بمعامل ارتباط ($r=0.911$)، البعد الثالث: التفاعلية بمعامل ارتباط ($r=0.865$)،
تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أن محاور الدراسة تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحاور مع الاستبيان ككل دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة بالإضافة لتحليل محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

أولاً: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، الفئة العمرية حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

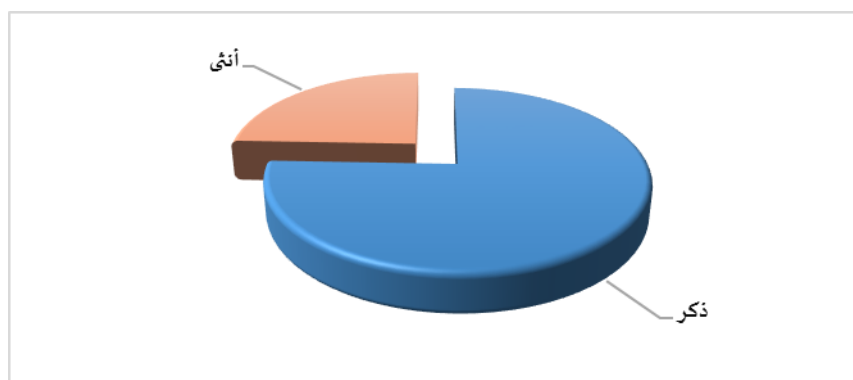
جدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
75,6	31	ذكر
24,4	10	أنثى
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 31 ونسبة 75.6%، في حين إناث بعدد 10 ونسبة 24.4% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Excel

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

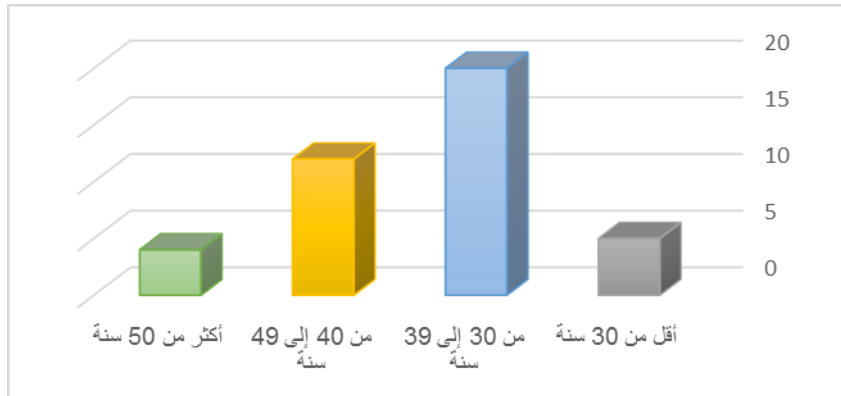
جدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	5	12,2
من 30 إلى 39 سنة	20	48,8
من 40 إلى 49 سنة	12	29,3
أكثر من 50 سنة	4	9,8
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع بأغلبية الفئة العمرية من 30 إلى 39 بعدد 20 ونسبة 48.8%، تليها من 40 إلى 49 سنة بعدد 12 ونسبة 29.3% في حين كل من الفئة العمرية أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة بنسب متقاربة على التوالي: 12.2%، 9.8% من المجموع الإجمالي للنسب ما يدل على أن موظفي المؤسسة من فئة الشباب التي تتميز الحيوية والنشاط.

شكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج Excel

ثانيا: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

من خلال المستوى التعليمي وسنوات الخبرة

1- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

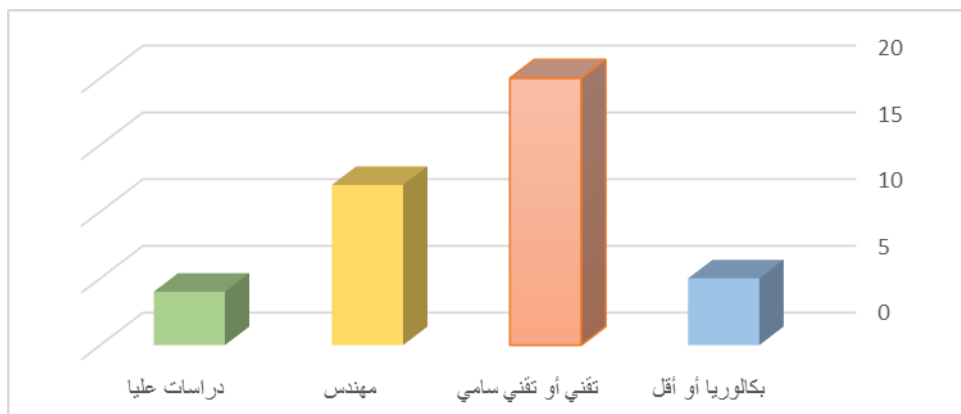
جدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

العمر	التكرار	النسبة %
بكالوريا أو أقل	5	12,2
تقني أو تقني سامي	20	48,8
مهندس	12	29,3
دراسات عليا	4	9,8
المجموع	41	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع بمستوى تعليمي تقني أو تقني سامي بعدد 20 ونسبة 48.8% تليها مهندس بعدد 12 ونسبة 29.3%، أما كل من بكالوريا أو أقل ودراسات عليا بنسب متقاربة على التوالي 12.2%، 9.8% من المجموع الإجمالي للنسب.

شكل رقم (2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Excel

1. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

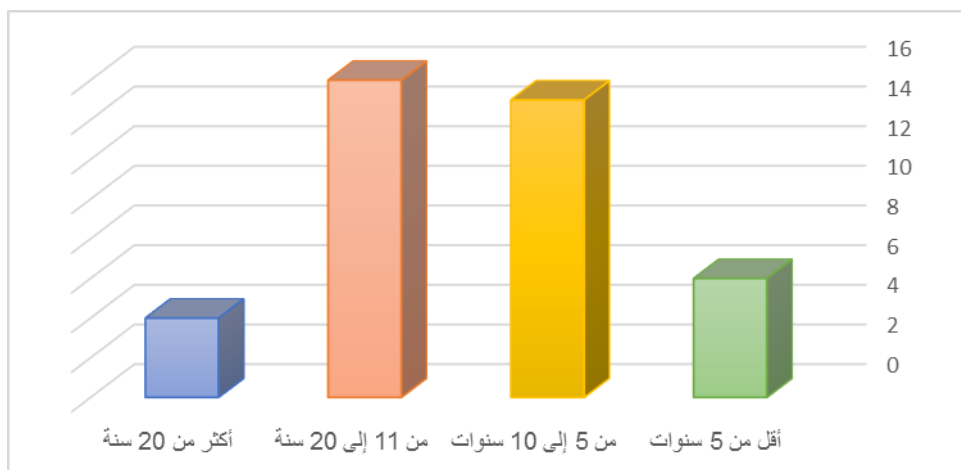
جدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
14,6	6	أقل من 5 سنوات
36,6	15	من 5 إلى 10 سنوات
39,0	16	من 11 إلى 20 سنة
9,8	4	أكثر من 20 سنة
%100	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير سنوات الخبرة المهنية بأغلبية من 11 إلى 20 سنة بعدد 16 ونسبة 39,0%، تليها من 5 إلى 10 سنوات بعدد 15 ونسبة 36,6%، أما أقل من 5 سنوات بعدد 6 ونسبة 14,6% في حين أكثر من 20 سنة بعدد 4 ونسبة 9,8% من المجموع الإجمالي للنسب.

شكل رقم (2-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج Excel

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم دور التدريب في تنمية رأس المال البشري وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

أولاً: تحليل أبعاد المحور الأول: العدالة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارة كل بعد من أبعاد رأس مال البشري بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك بمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج مبينة في الجدال التالية:

1- البعد الأول " العدالة التوزيعية"

الجدول رقم (2-8): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام

للعيينة				
متوسط	<u>2</u>	0,853	2,14	1. يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي نبذلها في العمل
مرتفع	<u>1</u>	0,824	2,34	2. تتناسب مهام و متطلبات عملنا مع قدراتنا في العمل
متوسط	<u>3</u>	0,866	2,00	3. المكافآت التي نحصل عليها مناسبة للجهود الإضافية التي نبذلها
منخفض	<u>4</u>	0,728	1,65	4. تتوزع المسؤوليات الإدارية بين الموظفين بصورة عادلة
منخفض	<u>5</u>	0,581	1,63	5. تتوزع استحقاقات الترقية بين الموظفين بصورة عادلة
متوسط		0,571	1,95	البعد الأول: العدالة التوزيعية

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول العدالة التوزيعية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.59) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.60 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.63 - 2.34) حيث العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.34) أي أنهم يؤكدون و بدرجة مرتفعة على أنه تتناسب مهام و متطلبات العمل مع قدراتهم في العمل، تليها العبارة رقم 01 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.14) ما يدل على أنه يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي يبذلونها في العمل، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي (2.00) أي أن المكافآت التي يحصلون عليها مناسبة

للجهود الإضافية المبذولة. العبارة " تتوزع المسؤوليات الإدارية بين الموظفين بصورة عادلة " جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.65)، و أخيرا نجد العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي (1.63) ما يدل على أنه تتوزع استحقاقات الترقية بين الموظفين بصورة عادلة.

2- البعد الثاني " العدالة الاجرائية "

الجدول رقم (2-9): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
6. يتم تطبيق القرارات الادارية على الجميع دون استثناء	2,21	,8210	1	متوسط
7. تطبق الادارة اجراءات الترقيات بناءا على معايير واضحة	2,21	,8800	2	متوسط
8. تتيح الادارة المجال للاعتراض حول القرارات المتخذة في العمل	2,07	,7200	4	متوسط
9. تجمع الادارة المعلومات الكاملة حول القرارات المتخذة قبل اتخاذ أي قرار داخل المؤسسة	2,14	,7600	3	متوسط
10. تشارك الادارة عمالها عند اصدار القرارات التي تهم الموظف بصورة مباشرة	2,04	,7050	5	متوسط
البعد الثاني: العدالة الاجرائية	2,14	,5860		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني العدالة الاجرائية و حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.14) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.04 - 2.21) حيث "العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.21) أي أنه يتم تطبيق القرارات

الادارية على الجميع دون استثناء، تلها العبارة رقم 07 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.21) ما يدل أنه تطبق الادارة اجراءات الترقيات بناء على معايير واضحة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تجمع الادارة المعلومات الكاملة حول القرارات المتخذة قبل اتخاذ أي قرار داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.14). العبارة رقم 08 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.07)، وأخيرا نجد العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي (2.04) ما يدل على أن الادارة تشارك عمالها عند اصدار القرارات التي تهم الموظف بصورة مباشرة.

3- البعد الثالث " العدالة التفاعلية "

الجدول رقم (2-10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور

الانحرا ف المعيار ي	المتوسط الحسابي	العبارات	الانحرا ف المعيار ي	الانحرا ف المعيار ي
مرتفع	2,51	11. تعامل ادارة المؤسسة جميع العمال بكل احترام	0,637	1
متوسط	2,09	12. تراعي المؤسسة مصالح العمال عند اتخاذ مختلف القرارات	0,700	5
مرتفع	2,34	13. سعت المؤسسة لمراعاة حقوق الانسان و كذلك احترام عادات وتقاليد المجتمع	0,728	4
مرتفع	2,36	14. يتم اعلامنا باي نشاطات رسمية او اجتماعات قبل حدوثها	0,765	2
مرتفع	2,36	15. تقدم الادارة الشروحات اللازمة عندما تتخذ اي قرار حول عملنا	0,766	3
مرتفع	2,33	البعد الثالث: العدالة التفاعلية	0,568	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث العدالة التفاعلية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.33) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.09 - 2.51) حيث

"العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.51) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تعامل ادارة المؤسسة جميع العمال بكل احترام، تليها العبارة رقم 14 بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.36) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي يتم اعلامهم باي نشاطات رسمية او اجتماعات قبل حدوثها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي (2.36) ما يؤكد على أنه تقدم الادارة الشروحات اللازمة عندما تتخذ اي قرار حول عملنا، تليها العبارة" سعت المؤسسة لمراعاة حقوق الانسان و كذلك احترام عادات وتقاليد المجتمع" بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (2.34) وأخيرا نجد العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي (2.09) ما يدل على أنه تراعي المؤسسة مصالح العمال عند اتخاذ مختلف القرارات.

ثانيا: عرض وتحليل عبارات المحور الثاني: المواطنة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم سلوك المواطنة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
16. زملاء العمل يساعدونني في اداء مهامي عندما اغيب	2,48	0,777	مرتفع
17. زملاء العمل على استعداد لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل	2,58	0,740	مرتفع
18. زملاء العمل على استعداد للتنسيق مع بعض لحل مشاكل العمل	2,48	0,675	مرتفع
19. زملاء العمل يحترمون حقوقي وحقوق الآخرين في العمل	2,41	0,669	مرتفع
20. نتغاضى عن لمضايقات التي قد تحدث لنا في مكان العمل	2,31	0,819	متوسط
21. ننفذ المهام المطلوبة منا دون تدمير	2,36	0,829	مرتفع
22. نتقبل المساءلة عن اخطائنا بصدر رحب	2,34	0,794	مرتفع
23. نعمل دائما على تطبيق نظم وقواعد العمل حتى يبذل جهد اضافي	2,41	0,706	مرتفع

مرتفع	0,778	2,51	24. نحرص جميعا على تسويق وإظهار الجوانب الايجابية للمؤسسة
مرتفع	0,805	2,41	25. نتابع دوما كل الانشطة و المستجدات التي تقوم بها المؤسسة
مرتفع	0,807	2,43	26. لدينا استعداد للعمل خارج اوقات العمل الرسمية اذا تطلب الامر ذلك
مرتفع	0,778	2,48	27. نتعامل بعناية مع الموجودات العينية من تجهيزات وأثاث في مكان العمل
مرتفع	0,604	2,43	المحور الثاني: المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني: المواطنة التنظيمية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.43) وبدرجة تطبيق مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.31 - 2.58)، حيث "العبرة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.58) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن زملاء العمل على استعداد لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل، أما "العبرة رقم 24" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.51) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يؤكد على حرصهم جميعا على تسويق وإظهار الجوانب الايجابية للمؤسسة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " زملاء العمل على استعداد للتنسيق مع بعض لحل مشاكل العمل " بمتوسط حسابي (2.48)، أما العبارة رقم 16 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.48) ما يؤكد على أن زملاء العمل يساعدون في أداء المهام عند غياب أحدهم، و نجد العبارة رقم 27 بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (2.48) ما يثبت على تعاملهم بعناية مع الموجودات العينية من تجهيزات وأثاث في مكان العمل . وأخيرا نجد العبارة رقم 22 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي قدر ب (2.34) ما يدل على تقبلهم المساءلة عن أخطائهم بصدر رحب.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1- عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، سنعمد على اختبار Kolmogorov-Smirnov^a والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها:

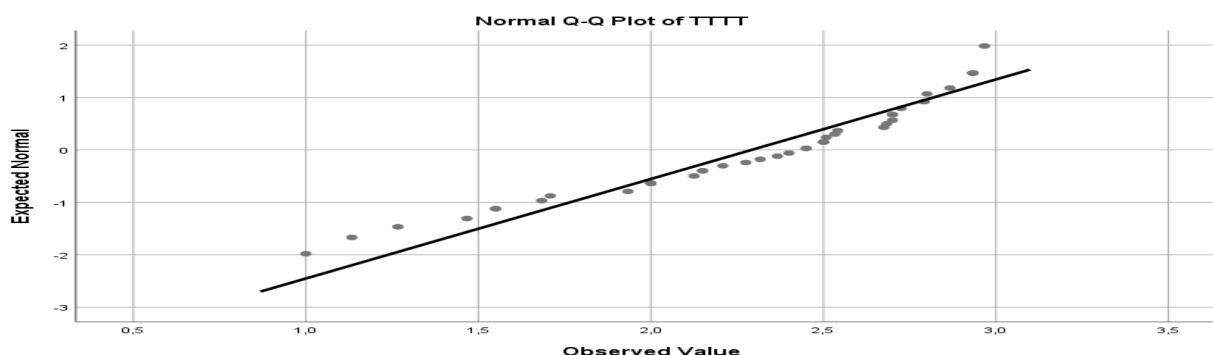
جدول رقم (2-12): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		محاوور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.078	0.130	بيانات الدراسة (الاستبيان ككل)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لمحاوور الدراسة (0.078) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعيا، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

الشكل رقم (2-7): التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

2-1 نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: هناك مستوى مقبول للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

- الفرضية الصفرية: ليس هناك مستوى مقبول للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية البديلة: هناك مستوى مقبول للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة

لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند

مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (2-13): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط

الفرضي (الفرضية الأولى)

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
القيمة القصى	القيمة الدنيا				
- 0,6950	- 1,0155	- 0,85528	0,000	40	-10,787

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية $Sig=0.000$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه هناك مستوى مقبول للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (-0.85528) ، وهذا الفرق في حدود المجال $[0.6950-1.0155]$ بمستوى ثقة (95%) ، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3) ، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الأول والمقدر بـ (2.14) في حدود المجال $[1.60-2.33]$ ، ويمثل مستوى الموافقة مقبول حول فقرات محور الأولى العدالة التنظيمية

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: قبول نص الفرضية: هناك مستوى مقبول للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

2-2 نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: هناك مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسة مرتفع

■ الفرضية الصفرية: ليس هناك مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسة مرتفع

■ الفرضية البديلة: هناك مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسة مرتفع

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محور الثاني) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05 وفقا لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (2-14): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط

الفرضي (الفرضية الثانية)

قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة الدنيا	القيمة القصوى
-5,938	40	0,000	-0,56098	-0,7519	-0,3700

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية $Sig=0.000$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه هناك مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسة مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر ب (-0.56098)، وهذا الفرق في حدود المجال [0.3700-0.07519] بمستوى ثقة (95 %)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور الثاني والمقدر ب (2.43) في حدود المجال [3-2.33]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات محور الثاني المواطنة التنظيمية.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: قبول نص الفرضية: هناك مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسة مرتفع

3-2 نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة

لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة

■ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك

المواطنة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة

■ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك

المواطنة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (2-15): نتائج اختبار الفرضية العلاقة

Pearson			
الأداء الوظيفي	العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية
معامل الارتباط r	0.598**	0.675**	0.824**

مستوى الدلالة (sig)	0.000	0.000	0.000
المجموع	41	41	41

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطن لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: العدالة التوزيعية ($r=0.598$)، العدالة الإجرائية ($r=0.675$)، العدالة التفاعلية ($r=0.824$)، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بمتغيرات الدراسة.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطن لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة

4- نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطن بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

1. بالنسبة للمحور الأول " العدالة التنظيمية "

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

1.1 بالنسبة لمتغير الجنس حول المحور الأول " العدالة التنظيمية "

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية: الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير

الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار اذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول

تبعا لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)
متغير الجنس	2,1032	0,50474	0.091	0.764
ذكر				
أنثى	2,2733	0,52158		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول العدالة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (0.091) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.764) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية: الجنس

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: نفي صحة نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية: الجنس

بالنسبة لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الخبرة حول المحور الأول " العدالة التنظيمية" للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way

ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-17): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة للمحور الأول

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
العمر	بين المجموعات	0.916	1.202	0.323
	خلال المجموعات	9.395		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.215	0.262	0.852
	خلال المجموعات	10.096		
الخبرة	بين المجموعات	0.332	0.411	0.746
	خلال المجموعات	9.978		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة العدالة التنظيمية

بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الرابعة بالنسبة لمحور العدالة التنظيمية: نفي نص الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

2. بالنسبة للمحور الثاني " سلوك المواطنة"

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول وسلوك المواطنة بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

1.2 بالنسبة لمتغير الجنس حول المحور الثاني " سلوك المواطنة"

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية: الجنس

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبقا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر، أنثى ويستخدم هذا الاختبار اذا كانت البيانات تحت كل فئة من فئتي الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الثاني

تبعا لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبه	مستوى المعنوية (Sig)
متغير الجنس	2,4328	,65065	1.524	0.224
ذكر				
أنثى	2,4583	,46356		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول سلوك المواطنة بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية

وتنظيمية: الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (1.524) وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.224) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف الجنس أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية وتنظيمية: الجنس

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: نفي صحة نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية: الجنس

بالنسبة لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الخبرة حول المحور الثاني " سلوك المواطنة" للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات الوظيفة (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-19): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

حسب متغيرات، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الخبرة للمحور الثاني

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
العمر	بين المجموعات	1.398	1.303	2.88
	خلال المجموعات	13.241		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.788	0.701	0.557
	خلال المجموعات	13.852		
الخبرة	بين المجموعات	1.761	1.686	0.187
	خلال المجموعات	12.879		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نقبل نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة سلوك المواطنة بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الرابعة بالنسبة لمحور سلوك المواطنة: ننفي نص الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي حيث تم تقديم موجز عن المؤسسة من خلال لمحة تاريخية وأهم مديريات التابعة لها وهيكلها التنظيمي، وبعد توزيع الاستبان على عينة الدراسة، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطن لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطن بحيث تعزى هذه الفروق الى متغيرات شخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) حسب اجابات عينة الدراسة.



خاتمة

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة العديد من التطورات والتغيرات الكبيرة ، الناتجة عن التطور المعرفي أساسه المورد البشري، ما ألزم المؤسسات الاقتصادية التوجه نحو تفعيل أداء المورد البشري من مختلف الجوانب كإيجاد وإتباع نظام فعال ينظم سلوك الأفراد بصورة عادلة متماشيا مع أهداف واستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية.

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة وإحدى التحديات الهامة التي تسهم في التأثير على سلوكيات وأداء الأفراد داخل المنظمة ، تتجلى العدالة التنظيمية في تقييم الفرد للعدل والإنصاف على مستوى توزيع العوائد والحوافز و الإجراءات المتبعة في توزيعها وكذا المعاملة التي يتلقاها من قبل رؤسائه في المنظمة ومن أهم السلوكيات التي تتأثر بأبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات هو سلوك المواطنة التنظيمية لأن إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية قد يبدله بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي من خلال القيام بمجموعة من الأعمال والتصرفات التطوعية والاختيارية في مجال عمله ،تخلق تفاعلا ايجابيا بين زملاءه وتعزز انتماءهم وترفع روحهم المعنوية.

على ضوء ما سبق جاءت هذه الورقة البحثية التي نحاول من خلالها التعرف على طبيعة العلاقة المحتملة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وفي سبيل ذلك قمنا بدراسة ميدانية على عينة من موظفي في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لتحديد علاقة العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال الإجابة على الاشكالية الرئيسية التالية :

أولا: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج خلال قسميها النظري والتطبيقي:

النتائج الدراسة النظرية:

- يغلب على العدالة التفاعلية الطابع الإنساني في حين يغلب على العدالة التوزيعية والإجرائية تحديد القواعد المسبقة .
- العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي هي سلوكيات ليست بالمستحيل وجودها بالمؤسسة بل يمكن تعلمها والتدرب عليها داخل المنظمة.
- توجد أهمية بالغة للعدالة التنظيمية خاصة بأبعادها الثلاث التوزيعية والإجرائية والتعاملية دورها في تعزيز العديد من السلوكيات داخل المنظمة.

- إن ادراك الموظف للعدالة التنظيمية السائدة في المنظمة يؤثر بشكل كبير على مختلف المتغيرات التنظيمية (كالالتزام التنظيمي، الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي)، كما يؤثر على علاقته بالمنظمة والمرؤوسين، وهو ما ينعكس على سلوكياته ومخرجات عمله .
- أن لسلوك المواطنة دوراً هاماً في انخفاض نسب الغياب، والحد من سلوكيات التأخير والاستئذان لدى العاملين .
- يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد نال اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين نظراً لأهميته في نجاح المؤسسات ورضا العاملين .
- يعد سلوك المواطنة التنظيمية مؤشراً حقيقياً على بقاء العاملين بمنظمتهم التي يعملون لفترات طويلة، أنهم لن يتركوا المنظمة للعمل لصالح منظمات أخرى، حيث أن وجود الولاء للمنظمة لدى العاملين يساعد على البقاء والاستمرارية داخل العمل لفترات طويلة فيما يعود بالنفع على المنظمة .

النتائج الدراسة التطبيقية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة. وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسة الاولى
- هناك مستوى مقبول للعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما لم تأكده الفرضية الأولى.
- هناك مستوى مقبول لسلوك المواطنة في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أكدته الفرضية الثانية.
- أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة. وهذا ما أكدته الفرضية الثالثة.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من متغير متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة وهذا ما لم تأكده الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانياً: التوصيات:

- * التأكيد على أهمية الحياد والإنصاف في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية لترسيخ العدالة الإجرائية لدى الموظفين.
- * العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها وبالتالي ضمان ولاء الموظفين اتجاه مؤسساتهم.

- * المراجعة المستمرة لأبعاد العدالة التنظيمية لتعزيز جوانبها الإيجابية ومعالجة جوانبها السلبية ، باعتبار العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية
- * ترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد المؤسسة ، من خلال عقد تكوينات ودورات تدريبية وتعزيز روح الولاء للمؤسسة الاقتصادية.
- * التأكيد على ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية وخصوصاً العدالة التوزيعية وعدالة المعاملات نظراً لدورهما الكبير في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاتصالات الجزائرية بالوادي.
- * إعادة النظر في نظام الترقية والحوافز والرواتب بغية تحقيق أكبر عدالة بين العاملين.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع دراستنا من المواضيع الحديثة التي تتطلب البحث أكثر، ومن خلال بحثنا وتحليلنا ظهرت لنا مواضيع أخرى تستحق النظر والبحث، أهمها:

- مساهمة العدالة التنظيمية في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.
- دور العدالة التنظيمية في تعزيز لإدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية.
- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات بمؤسسات التعليم العالي.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

1- الكتب

- ❖ عبد الهادي بن ظافر الشهري، استراتيجيات الخطاب، في الصيغة الإفرادية، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2003.
- ❖ دراسة فاطمة الحقباني، مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها. من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإداري، جمعة ام القرى، السعودية، 2007 .
- ❖ خضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، 2007 .
- ❖ جادي ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة :إدارة الموارد البشرية ،دار المريخ للنشر ،الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- ❖ محمود سلمان العريان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالث، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
- ❖ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،2001 .

2- المذكرات والأطروحات الجامعية:

- ❖ بلي فاطمة الزهراء، بورياني سعاد، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر 2020-2019.
- ❖ شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2014-2015 .
- ❖ محمد بوقليع، العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011
- ❖ حاقّة الأزهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويتية - الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2022/2023

- ❖ راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية ام البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية علوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، 2016/2015.
 - ❖ حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.
 - ❖ حماز ريحة، حمادوش دلال، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية، دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2021/2020.
 - ❖ ودیعة حبة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطن التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
 - ❖ مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه جامعة يحي فارس المدية، 2016/2015.
 - ❖ حاقّة الأزهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون في إطار الصداقة الكويتية - الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2022.
- 3- مجالات :**
- ❖ ضيف الله بن عبيد المطيري العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمثل نحو التسرب الوظيفي دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس السعوديين في جامعة شقراء، مجلة الإدارة العامة، العدد الثالث، رجب 1439، 2018 ص.
 - ❖ سامر عبد المجيد البشاشة، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 04، 2008.
 - ❖ عامر علي حسن العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القاسية، العراق، المجلد: 09، العدد: 03، 2007.
 - ❖ منيرة بطي بطيان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتفاؤل لدى عينة من الموظفين الكويتيين في إدارة رعاية المسنين، مجلة علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية، الكويت، المجلد 1، العدد 1، 2021.
 - ❖ مراد بومنقا، زهير شلابي، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطن التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19، جويلية 2016.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

- ❖Greenberg.J Organizational Justice: Yesterday today and tomorrow.
Journal of management.16(2).1999
- ❖Organ, D.W,& Konovsky, M, Cognitive versus affective determinants of
organizational citizenship behaviour, Journal of applied
psychology1989
- ❖Moon, Henry. Mayer, M. David. Kamdar, Dishan. & Takeuchi, Riki,
"Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-Centered
Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations",
Journal of Applied Psychology, (2008)

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمّة لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

في إطار تحضيرنا التحضير لمذكرة تخرج والتي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ادارة اعمال تحت عنوان " علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي" نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا وأهم الانتقادات عليه وهذا لأخذه بعين الاعتبار، علما أن انتقاداتكم وملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذة

د .سمية دربال

من إعداد الطالبات:

ابتسام شيباني

دالين تريكي

شفاء عيادي

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية :

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر :

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐
من 40 إلى 49 سن ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي :

بكالوريا او اقل ☐ تقني او تقني سامي ☐ مهندس ☐ 4
دراسات عليا ☐

4- سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐
11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

• الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول : أبعاد العدالة التنظيمية

البعد الأول : العدالة التوزيعية

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
01	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي نبذلها في العمل			
02	تتناسب مهام و متطلبات عملنا مع قدراتنا في العمل			
03	المكافآت التي نحصل عليها مناسبة للجهود الإضافية التي نبذلها			
04	تتوزع المسؤوليات الإدارية بين الموظفين بصورة عادلة			
05	تتوزع استحقاقات الترقية بين الموظفين بصورة عادلة			

البعد الثاني: العدالة الإجرائية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	يتم تطبيق القرارات الادارية على الجميع دون استثناء			
02	تطبق الادارة اجراءات الترقيات بناء على معايير واضحة			
03	تتيح الادارة المجال للاعتراض حول القرارات المتخذة في العمل			
04	تجمع الادارة المعلومات الكاملة حول القرارات المتخذة قبل اتخاذ أي قرار داخل المؤسسة			
05	تشارك الادارة عمالها عند اصدار القرارات التي تهم الموظف بصورة مباشرة			

البعد الثالث: العدالة التفاعلية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	تعامل ادارة المؤسسة جميع العمال بكل احترام			
02	تراعي المؤسسة مصالح العمال عند اتخاذ مختلف القرارات			
03	سعت المؤسسة لمراعاة حقوق الانسان و كذلك احترام عادات وتقاليد المجتمع			
04	يتم اعلامنا باي نشاطات رسمية او اجتماعات قبل حدوثها			
05	تقدم الادارة الشروحات اللازمة عندما تتخذ اي قرار حول عملنا			

• المحور الثاني : المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غ موافق
21	زملاء العمل يساعدوني في اداء مهامي عندما اغيب			

22	زملاء العمل على استعداد للتنسيق مع بعض لحل مشاكل العمل		
23	زملاء العمل يحترمون حقوقي وحقوق الآخرين في العمل		
24	زملاء العمل يحترمون حقوقي وحقوق الآخرين في العمل		
25	نتغاضى عن لمضايقات التي قد تحدث لنا في مكان العمل		
26	ننفذ المهام المطلوبة منا دون تدمير		
27	نتقبل المساءلة عن أخطائنا بصدر رحب		
28	نعمل دائما على تطبيق نظم وقواعد العمل حتى ببذل جهد اضافي		
29	نحرص جميعا على تسويق واطهار الجوانب الايجابية للمؤسسة		
30	نتابع دوما كل الانشطة و المستجدات التي تقوم بها المؤسسة		
31	لدينا استعداد للعمل خارج اوقات العمل الرسمية اذا تطلب الامر ذلك		
32	نتعامل بعناية مع الموجودات العينية من تجهيزات وأثاث في مكان العمل		

الملحق رقم (١): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	41	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	27

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	12

الملحق رقم (٠): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

Correlations

		XXX1	XXX2	XXX3	MMM1
XXX1	Pearson Correlation	1	,707**	,594**	,870**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41
XXX2	Pearson Correlation	,707**	1	,696**	,911**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41
XXX3	Pearson Correlation	,594**	,696**	1	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41
MMM1	Pearson Correlation	,870**	,911**	,865**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		MMM1	MMM2	TTTT
MMM1	Pearson Correlation	1	,792**	,937**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	41	41	41
MMM2	Pearson Correlation	,792**	1	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	41	41	41
TTTT	Pearson Correlation	,937**	,956**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (٠): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	1,00	31	75,6	75,6	75,6
	2,00	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	1,00	5	12,2	12,2	12,2
	2,00	20	48,8	48,8	61,0
	3,00	12	29,3	29,3	90,2
	4,00	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		التعليمي. المستوى			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	1,00	2	4,9	4,9	4,9
	2,00	15	36,6	36,6	41,5
	3,00	5	12,2	12,2	53,7
	4,00	19	46,3	46,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		الخبرة. سنوات			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	1,00	6	14,6	14,6	14,6
	2,00	15	36,6	36,6	51,2
	3,00	16	39,0	39,0	90,2
	4,00	4	9,8	9,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الملحق رقم (٠): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	41	2,1463	,85326
X2	41	2,3415	,82492
X3	41	2,0000	,86603
X4	41	1,6585	,72835
X5	41	1,6341	,58121
XXX1	41	1,9561	,57186
M1	41	2,2195	,82195
M2	41	2,2195	,88069
M3	41	2,0732	,72077
M4	41	2,1463	,76030
M5	41	2,0488	,70538
XXX2	41	2,1415	,58693
K1	41	2,5122	,63726
K2	41	2,0976	,70017
K3	41	2,3415	,72835
K4	41	2,3659	,76668
K5	41	2,3659	,76668
XXX3	41	2,3366	,56822
MMM1	41	2,1447	,50770
Valid N (listwise)	41		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
T1	41	2,4878	,77852
T2	41	2,5854	,74080
T3	41	2,4878	,67535
T4	41	2,4146	,66991
T5	41	2,3171	,81973
T6	41	2,3659	,82934
T7	41	2,3415	,79403
T8	41	2,4146	,70624
T9	41	2,5122	,77852
T10	41	2,4146	,80547
T11	41	2,4390	,80774
T12	41	2,4878	,77852
MMM2	41	2,4390	,60496
Valid N (listwise)	41		

الملحق رقم (٥): نتائج اختبار الفرضية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TTTT	,130	41	,078	,922	41	,008

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMM1	41	2,1447	,50770	,07929

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MMM1	-10,787	40	,000	-,85528	-1,0155	-,6950

الملحق رقم (٠): نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMM2	41	2,4390	,60496	,09448

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MMM2	-5,938	40	,000	-,56098	-,7519	-,3700

الملحق رقم (٠): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Correlations

		XXX1	XXX2	XXX3	MMM2
XXX1	Pearson Correlation	1	,707**	,594**	,598**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	41	41	41	41
XXX2	Pearson Correlation	,707**	1	,696**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	41	41	41	41
XXX3	Pearson Correlation	,594**	,696**	1	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41
MMM2	Pearson Correlation	,598**	,675**	,824**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (١): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMM1	1,00	31	2,1032	,50474	,09065
	2,00	10	2,2733	,52158	,16494

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
MMM1	Equal variances assumed	,091	,764	-,920	39	,363	-,17011	,18499	Lower: -,54429 Upper: ,20408
	Equal variances not assumed			-,904	14,852	,381	-,17011	,18821	Lower: -,57162 Upper: ,23140

ANOVA

MMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,916	3	,305	1,202	,323
Within Groups	9,395	37	,254		
Total	10,310	40			

ANOVA

MMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,215	3	,072	,262	,852
Within Groups	10,096	37	,273		
Total	10,310	40			

ANOVA

MMM1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,332	3	,111	,411	,746
Within Groups	9,978	37	,270		
Total	10,310	40			

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMM2	1,00	31	2,4328	,65065	,11686
	2,00	10	2,4583	,46356	,14659

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference		Lower	Upper
MMM2	Equal variances assumed	1,524	,224	-,115	39	,909	-,02554	,22277		-,47614	,42507
	Equal variances not assumed			-,136	21,472	,893	-,02554	,18747		-,41488	,36381

ONEWAY MMM2 BY الجنس

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,398	3	,466	1,303	,288
Within Groups	13,241	37	,358		
Total	14,639	40			

ANOVA

MMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,788	3	,263	,701	,557
Within Groups	13,852	37	,374		
Total	14,639	40			

ANOVA

MMM2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,761	3	,587	1,686	,187
Within Groups	12,879	37	,348		
Total	14,639	40			

