

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور بشير

- البيض -

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير معهد

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية.

الموضوع:

دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة
التنظيمية لدى العاملين
دراسة حالة: بلدية البيض.

إشراف الأستاذة:
د/ موفق سهام.

من إعداد الطالب:
➤ فشفوش عبد المنير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/...

أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		المركز الجامعي نور البشير	رئيسا
د. موفق سهام	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	مشرفا ومقررا
		المركز الجامعي نور البشير	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022م-2023م

إهداء

إلى من علمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض

أبي المحترم

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم.

أمي الموقرة

إلى أقرب الناس إلى نفسي.

اخواتي و اصدقائي

إلى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم

أهديكم خالص تحياتي.

شكر وعرفان

بادئ الأمر ،وقبل أي شيء ،أحمد الله على إعطائي الشجاعة والإرادة والصبر لتحقيق

هذا العمل المتواضع

ثانيًا نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الأستاذة المشرفة الدكتورة

"موفيق سهام"

على كل المساعدات المقدمة وعلى كرم فضلها

وعظيم جهدها إلى كل من

ساهموا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل .

الملخص

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الأربعة (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) لعمال بلدية البيض. كما استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وزعت على عينة من العمال بلغ حجمها 60 عامل، تم استرجاع 57 استمارة منها صالحة للتحليل الإحصائي، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي الاصدار SPPS V24 .

ومع نهاية الدراسة بينت النتائج أن العاملين يتمتعون بمستوى عال من سلوك المواطنة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى عمال بلدية البيض .

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، البلدية .

Abstract:

The study aimed to measure the role of organizational justice in promoting the behavior of organizational citizenship with its four dimensions (altruism, courtesy, sportsmanship, and civilized behavior) for the workers of the municipality of El Bayadh.

The study also used a questionnaire as a tool for collecting information. It was distributed to a sample of 60 workers, 57 of which were valid for statistical analysis. The data was analyzed using the SPPS 24V statistical program.

At the end of the study, the results showed that the workers have a high level of organizational citizenship behavior and organizational justice. The study also showed that there was a statistically significant effect at the level (0.05) of organizational justice in enhancing the organizational citizenship behavior in its dimensions among the workers of El-Bayadh municipality.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Civilized Behavior, Municipality.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-ط	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية.	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية
12	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
13	المطلب الثاني: خصائص العدالة التنظيمية
14	المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية
15	المطلب الرابع: أهداف العدالة التنظيمية
16	المبحث الثاني: مبادئ ، مقومات، نظريات وأشكال العدالة التنظيمية
16	المطلب الأول: مبادئ العدالة التنظيمية
17	المطلب الثاني: مقومات العدالة التنظيمية
19	المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية
25	المطلب الرابع: أشكال العدالة التنظيمية
27	المبحث الثالث: ابعاد ، محددات واثار العدالة التنظيمية
27	المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية
29	المطلب الثاني: محددات العدالة التنظيمية
31	المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة
35	المطلب الأول: نشأة و تطور سلوك المواطنة التنظيمية
36	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
37	المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

قائمة المحتويات

39	المطلب الرابع: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
40	المطلب الخامس: أهداف سلوك المواطنة التنظيمية
41	المبحث الثاني: أنماط، نظريات، ابعاد والعوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
41	المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
42	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
45	المطلب الثالث: ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية
46	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
49	المبحث الثالث: آثار، معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية
49	المطلب الأول: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية
52	المطلب الثاني: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
53	المطلب الثالث: سبل علاج معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
54	المطلب الرابع: علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية
57	خلاصة الفصل
الفصل التطبيقي: تحليل دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة لعمال بلدية ولاية البيض	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: عموميات حول بلدية البيض
60	المطلب الأول: تعريف البلدية
61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية البيض
63	المطلب الثالث: التنظيم الإداري لبلدية البيض
64	المطلب الرابع: خدمات البلدية البيض
65	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
65	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
71	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
71	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
76	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

قائمة المحتويات

76	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
77	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
82	المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
86	خلاصة الفصل
89	خاتمة عامة
92	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة عامة

تُعد العدالة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات ، فالعدالة التنظيمية هي المبدأ الذي يتضمن معاملة جميع أفراد المؤسسة بالمساواة والإنصاف، بغض النظر عن الجنس، العمر، الدين، الجنسية أو أي عوامل أخرى.

فقد شهدت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة العديد من التطورات و التحديات، الناتجة عن التطور المعرفي أساسه المورد البشري، ما ألزم المؤسسات الاقتصادية بضرورة التوجه نحو تفعيل أداء المورد البشري، من مختلف الجوانب، كإيجاد و إتباع نظام فعال ينظم سلوك الأفراد بصورة عادلة ، متماشيا مع أهداف و استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى الاهتمام بالسلوكيات التطوعية لدى الأفراد العاملين، كتحقيق العدالة والمساواة وتحقيق المواطنة التنظيمية، وكل ذلك ينتج بعد توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة ، التي تنعكس إيجابا بالشعور بالعدالة والانتماء، ما يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء الفعال.

فمن خلال تطبيق مبدأ العدالة التنظيمية، يمكن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات، فالعاملين في المؤسسة سيشعرون بالإحساس بالانتماء والتقدير، وبالتالي سيكونون أكثر استعدادًا لتقديم الجهد الإضافي والعمل الجاد والمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن العدالة التنظيمية تساهم في تحقيق الاستقرار والتوازن في المؤسسات، حيث يتم إدارة المشاكل والخلافات بطريقة عادلة ومتوازنة، مما يؤدي إلى تقليل حدة التوتر والتشنج في بيئة العمل، وبالتالي تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمة.

1- إشكالية الدراسة:

وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة لعمال بلدية البيض.

2- تساؤلات الدراسة: يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

☒ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الإيثار لعمال بلدية البيض؟.

☒ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الكياسة لعمال بلدية البيض؟.

☒ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الروح الرياضية لعمال بلدية البيض؟.

☒ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الحضاري لعمال بلدية البيض؟.

3- فرضيات الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم الانطلاق من الفرضيات التالية.

3-1 الفرضيات الرئيسية: انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن:

☒ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة لعمال بلدية البيض .

3-2 الفرضيات الفرعية: انبثقت عن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الإيثار لعمال بلدية البيض .

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الكياسة لعمال بلدية البيض .

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الروح الرياضية لعمال بلدية البيض .

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الحضاري لعمال بلدية البيض .

مقدمة عامة

4- أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع نذكر:

- ✓ الاهتمام المتزايد بالمواضيع السلوكية من طرف المنظمات نظرا لآثاره الإيجابية.
- ✓ تدعيم المكتبة الجامعية بدراسة جديدة.

✓ الأهمية البالغة للموضوع خاصة كون العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية من المفاهيم الجديدة علينا في مجال الإدارة العربية.

- ✓ حداثة الموضوع وقلة الدراسات المعالجة له، خاصة الدراسات العربية.
- ✓ الرغبة الذاتية في البحث في المواضيع الحديثة التي لها علاقة بمجال التخصص.

5- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في تحقيق المزايا التالية:

❖ تكمن أهمية الدراسة كونها 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 العالم 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.

❖ معرفة تقييم العمال لمدى تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

6- أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تحدد الأهداف المتوخاة من معالجتها فيما يلي:

- إعطاء فكرة عن مفهوم العدالة التنظيمية و كذا سلوك المواطنة التنظيمية.
- معرفة دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ببلدية البيض.
- إبراز دور عدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك الإيثار لدى العاملين ببلدية البيض.
- معرفة دور عدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك الكياسة لدى العاملين ببلدية البيض.
- إظهار دور عدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك الروح الرياضية لدى العاملين ببلدية البيض.
- إبراز دور عدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك الحضاري لدى العاملين ببلدية البيض.
- التعرف على مستوى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية في البلدية.
- التوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الفرد وأهداف البلدية بكفاءة وفعالية .

7- حدود الدراسة: تتمثل كالاتي:

☒ بشريا: عمال بلدية ولاية البيض.

☒ زمانيا: 2023/03/29 إلى غاية 2023/04/15

☒ جغرافيا: ولاية البيض، بالتحديد بلدية ولاية البيض.

مقدمة عامة

8- النموذج الافتراضي للدراسة:

قمنا بتصميم النموذج الموضح اسفله، والذي بدوره يوضح متغيرات الدراسة وعلاقة التاثير بينها ،وذلك للإجابة عن اشكالية الدراسة وفرضياتها .

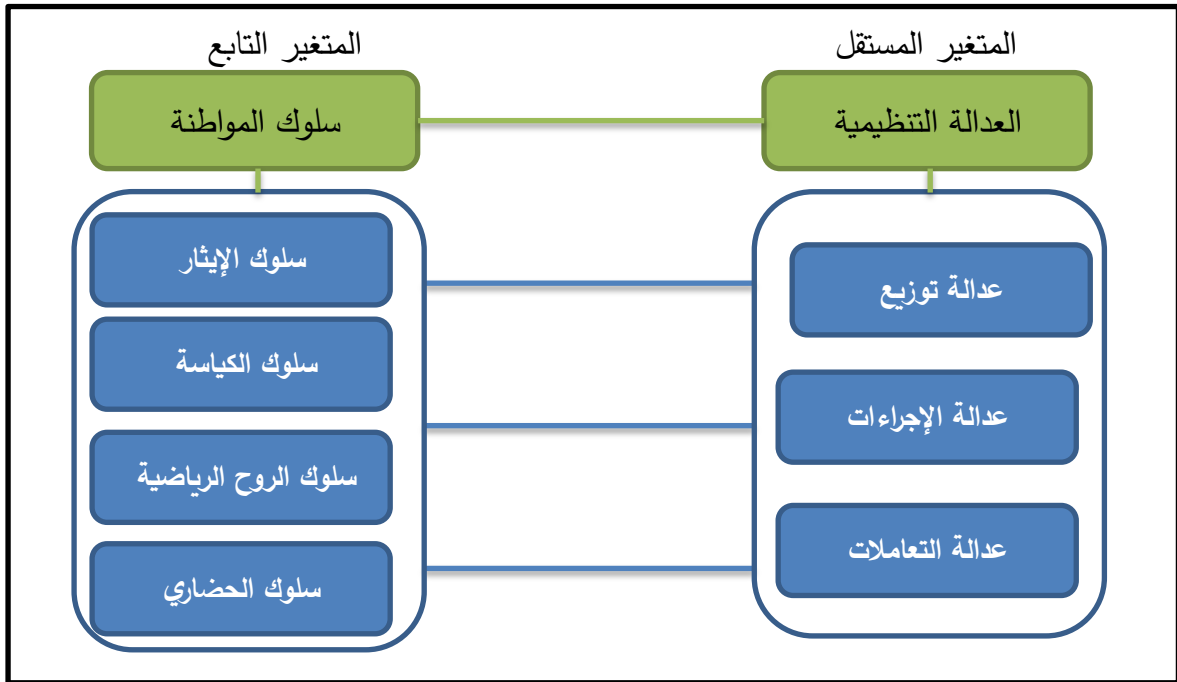
1- متغيرات النموذج للدراسة: يتكون النموذج من نوعين من المتغيرات كالاتي:

1-1- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (عدالة توزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) كمتغير مستقل في التأثير على أبعاد المتغير التابع.

1-2- المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع للدراسة في سلوك المواطنة التنظيمية ويشمل هذا الأخير على اربع أبعاد هي الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

والشكل التالي يوضح النموذج الافتراضي للدراسة:

الشكل (01): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب بناءا على الدراسات السابقة.

9- الدراسات السابقة:

1- دراسة نافع وجيه عبد الستار (2012) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على البنك السعودي بمحافظة الطائف، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة المجلد 26، العدد 2،

هدف البحث إلى الكشف عن درجة التشابه والاختلاف بين البنوك السعودية بمحافظة الطائف، وذلك من حيث أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة بها، وتحديد أهم الأبعاد المتعلقة بمتغيري الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة قدرت ب(320) مفردة، كما استعمل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أن مستوى العدالة التنظيمية في البنوك السعودية بالطائف يعتبر مقبولا إلى حد ما، وأن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية هي عدالة المعاملات ، وأقلها عدالة التوزيع، بينما عدالة الإجراءات هي التي تتوسط البعدين السابقين.
- أن سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك السعودية بالطائف يعتبر مرضيا إلى حد كبير، أن أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هي السلوك الحضاري، وأن أقلها الروح الرياضية.
- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالبنوك السعودية بالطائف.

2- دراسة حياة الذهبي (2014) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة لولاية أدرار). مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل ،جامعة أدرار .

هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (75) مفردة، كما استعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية، لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل العمال.
- إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية، لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل العمال.
- إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية، لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل العمال.

3- دراسة زانا مجيد صادق (2016) بعنوان: العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى EMC في مدينة أربيل، الجامعة اللبنانية الفرنسية جامعة كوية، أربيل، العراق، مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية، المجلد 1، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور المواطنة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتعرف على واقع تطبيقها بأبعاده الأربعة (التوزيعية الإجرائية التفاعلية التقييمية لدى العاملين في مستشفى EMC في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، وأكد الباحث على مشكلة ضعف الاهتمام بالعدالة التنظيمية ، مما له آثار على سلوك المواطنة التنظيمية، وتم إعداد استبيان من خلال توزيع 100 استمارة ، استلم منها 84 ، من أجل تحقيق الأهداف واختبار الفرضيات ، حيث توصل إلى النتائج الآتية ، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وعالية بين العدالة التنظيمية مجتمعة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وبين أبعاد العدالة التنظيمية منفردة و سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويميز ذلك بان للأفراد العاملين لهم القدرة على إدراك أهمية دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.(الإيثار، الكياسة، الضمير الحي والسلوك الحضاري) في مستشفى EMC ، وفي ضوء هذه النتائج تمت صياغة بعض التوصيات لعل أهمها تعزيز مستوى العدالة التنظيمية وأهمية إدراكها من قبل الأفراد بأبعادها المختلفة ، الذي له انعكاس ايجابي على أداء المنظمة، وكذا ضرورة ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية بكل الوسائل الممثلة لدى العاملين، وكذا توضيح معايير تقييم أداء العاملين في المنظمة، إلى جانب الوجبات والمسؤوليات على عاتق الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ، وبالتالي زرع روح المواطنة بصفة دائمة لها، لما له من إيجابيات كزيادة الولاء التنظيمي .

4- دراسة العطوي (2011) بعنوان: العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف-دراسة تطبيقية في معمل إسمنت المثنى، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 7، العدد 21.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية والتعاملات) وسلوك العمل المنحرف ، من خلال الدور الوسيط لمتغير الدمج التنظيمي، و من خلال بيانات جمعت من عينة من العاملين في معمل إسمنت المثنى ، ضمت (108) فرد اختبر الباحث فرضيات البحث، والتي تدور حول علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث، وقد أثبتت نتائج البحث صحة أغلب الفرضيات، حيث كان مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثالث غير مرض، والرابط النفسي بين المنظمة وعاملها كان منخفض، ولعل أهم أسباب ذلك بحسب الباحث ، انخفاض مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وفي ضوء هذه النتائج يرى الباحث أن اندماج العاملين في منظماتهم ليس فقط عامل مهم في زيادة سلوك العمل التطوعي الإيجابي، بل له دور مهم أيضا في تقليل سلوك العمل المنحرف، وعليه أوصى بجملة من التوصيات التي تقيد واقع العمل التنظيمي.

5- دراسة شعبان (2010) بعنوان: " دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي -دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 5، العدد 16.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، لدى عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، من خلال أداة تتضمن فقرات تمثل متغيرات العدالة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) ، موزعة على ثلاثة مجالات (عدالة التوزيعات، و عدالة الإجراءات، و عدالة التفاعلات)، بالإضافة إلى 16 فقرة ، تمثل متغيرات الأداء الجامعي المتميز (المتغيرات المعتمدة) موزعة على أربعة مجالات هي: (خفض التكاليف وزيادة الأرباح، تحسين الجودة، الأبحاث العلمية، خدمة المجتمع)، وتكونت العينة من (43) عضوا من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة البحث على أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحث جملة من التوصيات المدعمة لوجود العدالة التنظيمية بما يضمن الأداء المتميز.

6- دراسة أبو تايه (2012) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد 2.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية، ممثلة بأبعادها التالية : عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات ، على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها التالية: الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (٣٢٦) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ، أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها أثر إيجاباً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية لدى عينة الدراسة، ولقد بينت نتائج الدراسة أن هناك اثر إيجابي للإدراك العاملين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع و عدالة التعاملات)، وبناء على تلك النتائج أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية ، وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

10- موقع الدراسة الحالية: من اهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ✓ الاختلاف المكاني و زمني بالإضافة إلى المؤسسة المدروسة .
- ✓ ركز موضوع الدراسة الحالية على مقر البلدية ، بينما الدراسات السابقة تضمنت مؤسسات و وزارات و حتى شركات .
- ✓ ركزت الدراسات السابقة على العدالة التنظيمية بشكل عام، في حين جاءت دارستنا الحالية أكثر دقة حيث ركزت على سلوكيات أكثر تفصيل ممثلة في: سلوك الإيثار ، سلوك الكياسة ، سلوك الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

11- منهج الدراسة:

في هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الوصف النظري للموضوع والشرح والتحليل لمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة "العدالة التنظيمية" و"سلوك المواطنة التنظيمية". كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة: الذي يمكننا من التعمق في فهم جوانب الموضوع، وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

12- هيكل البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع ومتطلباته تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين يتعلقان بمتغيرات الدراسة وفصل ثالث يتعلق بدراسة الحالة (بلدية البيض):

☒ **الفصل الأول:** الإطار النظري للعدالة تنظيمية، تطرقنا فيه كمبحث أول ماهية العدالة التنظيمية ، أما الثاني : مبادئ ، مقومات، نظريات واشكال العدالة التنظيمية ، والثالث ابعاد ، محددات واثار العدالة التنظيمية.

☒ **الفصل الثاني:** الإطار النظري سلوك المواطنة التنظيمية، تطرقنا فيه كمبحث أول ماهية سلوك المواطنة التنظيمية ، أما الثاني أنماط - نظريات - أبعاد - العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ، والثالث آثار - معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية.

☒ **الفصل الثالث:** تحليل دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لعمال بلدية ولاية البيض.

13- المصطلحات الاجرائية للدراسة:

- ☒ **العدالة التنظيمية:** "هي 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 بها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"
- ☒ **سلوك المواطنة التنظيمية:** هي عبارة عن سلوك تطوعي يقوم به الموظف خارج إطار المهام المحددة في توصيف وظيفته، فهو لا يدخل ضمن الأعمال الموكلة إليه، بل يقوم بها بصفة اختيارية وليست إجبارية، حيث لا ينتظر الموظف وهو يقوم بهذا السلوك أي جزاء أو مكافأة من المنظمة، ويتضمن تطوع الموظف لبعض الأعمال داخل المنظمة دون أن يطلب منه ذلك أي أحد.
- ☒ **البلدية:** تعرف البلدية على أنها دائرة حكومية تعمل على تطوير المدن والقرى المحيطة بها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات العامة.

الفصل الأول

الاطار النظري

للعدالة التنظيمية

تمهيد:

إن التقدم الذي شهده الحقل الإداري مؤخرًا ، أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة فتحت آفاقًا جديدة أمام المنظمات لتحقيق أهدافها من زيادة في الإنتاجية ورفع لمستوى الأداء وضمان الاستمرارية و البقاء .

ولكون هذه المفاهيم الحديثة تركز على العنصر البشري في المنظمة ، باعتبارها أحد أهم عناصرها و الذي يؤثر مباشرة في العملية الإنتاجية ، صار من الضروري توجيه الأنظار نحو العوامل ذات التأثير المباشر على سلوك العاملين مثل: العدالة التنظيمية ، التي تدخل ضمن مفاهيم السلوك التنظيمي ، التي تمس العنصر البشري بشكل كبير في المنظمات ، حيث أن نجاح هذه الأخيرة أو فشلها مرهون بمدى تحكّمها واهتمامها و تأطيرها الصحيح لعناصرها البشرية، إذن من أجل تعزيز نجاح المنظمات أكثر، لا بد من التركيز على نظام العدالة السائد فيها، لما له من أهمية كبيرة في تحريك و توجيه القوى الكامنة لدى الأفراد ، وتعزيز الاندماج الداخلي والتطابق والتجاوب النفسي مع العمل، لكن رغم شيوع مصطلح العدالة التنظيمية، إلا أن الكثير من الأفراد يجهلون ماهيته والأهمية المنبثقة منه.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية ،أبعادها ، خصائصها وكذا أشكالها , نظرياتها، محدداتها ومقوماتها، أهميتها وأهدافها , بالإضافة الى مبادئها وفي الأخير الأثار المترتبة عن غيابها .

المبحث الأول : ماهية العدالة التنظيمية .

خصصنا هذا المبحث لتوضيح الإطار النظري للعدالة التنظيمية ، من حيث مفهومها واهميتها ، ومن ثم تطرقنا الى خصائصها و أهدافها ، وذلك لما لها من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية .

المطلب الأول : مفهوم العدالة التنظيمية.

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في مجال الادارة ، حيث حظي باهتمام كبير و واسع من قبل الدارسين و الباحثين، حيث تعود جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة " **Equity Theory** " التي نادا بها **Adams** سنة 1963، حيث تفترض هذه النظرية بأن الفرد يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات إلى مدخلات الآخرين، ففي حالة تساويهم فإنه يشعر بالعدالة والمساواة. وتزايد الاتجاه نحو هذه الدراسة خلال الثلاثين سنة الماضية، إذ أن إدراك الفرد للعدالة التنظيمية يأتي من خلال تقييمه إذا ما كانت المنظمة تعامل الأفراد بشكل عادل أولاً¹.

اما من ناحية التعريف فقد أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى العدالة التنظيمية، ولكن ليس هناك تعريف موحد لمفهوم العدالة التنظيمية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف العدالة التنظيمية بانها " درجة تحقيق المساواة في الحقوق و الواجبات، التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة، و مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها و تأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين" ² .

كما تعرف ايضا بانها " محصلة الاتفاق بين الجهود و العوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" ³.

فيما ينظر البعض للعدالة التنظيمية على انها " قيمة وإحساس و ادراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا ، من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة" ⁴ .

كما تعرف العدالة التنظيمية بانها " إحساس العامل بالعدالة في المنظمة ، وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس" ⁵.

من ناحية أخرى تعكس العدالة التنظيمية " الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" ⁶.

¹ ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية تابعة لوزارة تعليم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق- كلية الاقتصاد، 2013، ص26.

² مشري مبروك، الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية و أثرهما على تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة دراسة حالة ببلدية غرداية، مذكرة لنيل شهادة ماستر ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة غرداية، 2018-2019، ص8.

³ ماهر علي الخزاعي ، مرجع سابق، ص29.

⁴ راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2015-2016، ص19.

⁵ ماهر علي الخزاعي ، مرجع سابق، ص29.

⁶ سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 4 ، العدد 10 ، 2014، ص191.

كما تعني أيضا " إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم، سواء منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم، بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة معا¹.
من خلال ما سبق ذكره من تعريفات يمكن القول ان العدالة التنظيمية هي " كل ما يشعر به الفرد ويدركه من إجراءات وأساليب مطبقة عليه داخل المنظمة، ومدى المساواة بين جهوده المبذولة والعوائد المتحققة، بالإضافة إلى الطرق التي يمارسها رئيسه في التعامل معه².
المطلب الثاني: خصائص العدالة التنظيمية.

بناءً على التعريفات التي قدمناها ، نستنتج أن لهذه الأخيرة مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم ، التي تتمثل فيما يلي³:

1. مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛
2. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف؛
3. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
4. درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
5. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
6. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
7. مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية؛
8. طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات؛
9. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

¹ سحر عناوي رهيو، مرجع سابق، ص191.

² عبد النبي مريم، أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان، القنطرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص إدارة موارد بشرية بجامعة محمد خضير، بسكرة، 2021-2022، ص10.

³ حامدي جيلاني، قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم تسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، السنة الجامعية 2021-2022، ص18.

المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية.

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات الآتية¹:

- 1 . إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة، و تعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا مهما من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي و العائد المادي المعمول به في المنظمة.
- 2 . إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية ، و التمكن في عملية اتخاذ القرار، و تعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا مهما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات و الالتزامات الوظيفية و كيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة و كيفية حل المشكلات المترتبة.
- 3 . إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء على الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، و بالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات و المعاملات و العلاقات التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية، و التعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب و درجات التفاعل التنظيمية
- 4 . كما تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء و نظم القرار، و على سلوكيات المواطننة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
- 5 . تساعد العدالة التنظيمية أيضا على تحفيز الأفراد على العمل ، فان كانت إدارة المنظمة متهاونة في العدالة التنظيمية ، فان العامل لا يهتم ببذل الجهد أو التأخير أو التقصير ، بينما إذا اتصفت المنظمة بالعدالة التنظيمية ، فان هذا يساعد العامل و يحفزه للعمل لأنه يدرك انه لن يكسب إلا بقدر ما يبذل.
- 6 . إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد ، و تحدد سبل التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصورهم للعدالة الشائعة في المنظمة.
- 7 . تؤثر العدالة التنظيمية في زيادة دافعية الجماعة فان كان العامل يعمل ضمن جماعة، فانه يعرف أن عمله سيؤثر في زيادة مكافآت الجماعة أو نقصها ، و إن كل عضو في الجماعة سينال عائدا مناسباً لعمله.

¹ أديب بربوم و علاءوش، تقييم واقع تطبيق العدالة التنظيمية في كمية الاقتصاد بجامعة طرطوس ، مجلة جامعة طرطوس للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 2 ، العدد 4 ، 2018 ، ص78.

المطلب الرابع: أهداف العدالة التنظيمية.

تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن شروطها، في إطار تنظيمي واحد، فلا يمكن للعامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية أن يغير من سلوكاته من الناحية التي لا تخدم مؤسسته.

حيث تتمثل أهداف العدالة التنظيمية في ما يلي¹:

- ☒ توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- ☒ الكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- ☒ تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- ☒ تحديد جودة نظام المتابعة الرقابة و التقييم.
- ☒ ابراز منظومة للقيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد.
- ☒ تحديد طرق التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم و تصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

¹. راضية حساني ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2015-2016، ص28.

المبحث الثاني: مبادئ ، مقومات، نظريات واشكال العدالة التنظيمية

يتضمن المبحث الثاني كلا من مبادئ، النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية و مقوماتها ، وكذا أشكال العدالة التنظيمية.

المطلب الأول: مبادئ العدالة التنظيمية.

للعدالة التنظيمية عدة مبادئ تقوم عليها وهي كالآتي¹ :

1. **مبدأ المساواة** : ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل ، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
2. **مبدأ الالتزام**: ويقصد به بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة ، والمكافأة المستحقة، وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
3. **المبدأ الاخلاقي**: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
4. **مبدأ الدقة و تصحيح** : يعني أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة و مع إمكانية تصحيح الأخطاء إن وجدت .
5. **مبدأ المشاركة** : ويقضي أن يكون للفرد رأي أو صوت المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق الإجراءات في المؤسسة، وخصوصا تلك التي تتعلق بطبيعة عمله لكي يتحقق مبدأ العدالة في المؤسسة.
6. **مبدأ التوافق**: يجب أن يتوافق سلوك الإدارة مع مبادئ العدالة ، كونها حالة أساسية لإدراك العدالة من قبل جميع الموظفين.
7. **مبدأ التوقع**: يشير إلى أن توقع الفرد للمعاملة العادلة ينمي لديه الرغبة في العمل، وكذا تعاونه مع الآخرين ، مما يعزز سلوكه الإيجابي عند قيامه بأداء أعماله.²
8. **مبدأ الجدارة** : يتعلق هذا المبدأ بالمهارات و القدرات العلمية و العملية التي يتمتع بيها الافراد داخل المنظمة , ويجب على منظمة ان تراعي هذا المبادئ عند تقديم الحوافز و عند تحديد مختلف العوائد المرتبطة بالأداء الفردي كان أو الجماعي.³

¹ فريال غرارة، الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، 2019-2020، ص4.

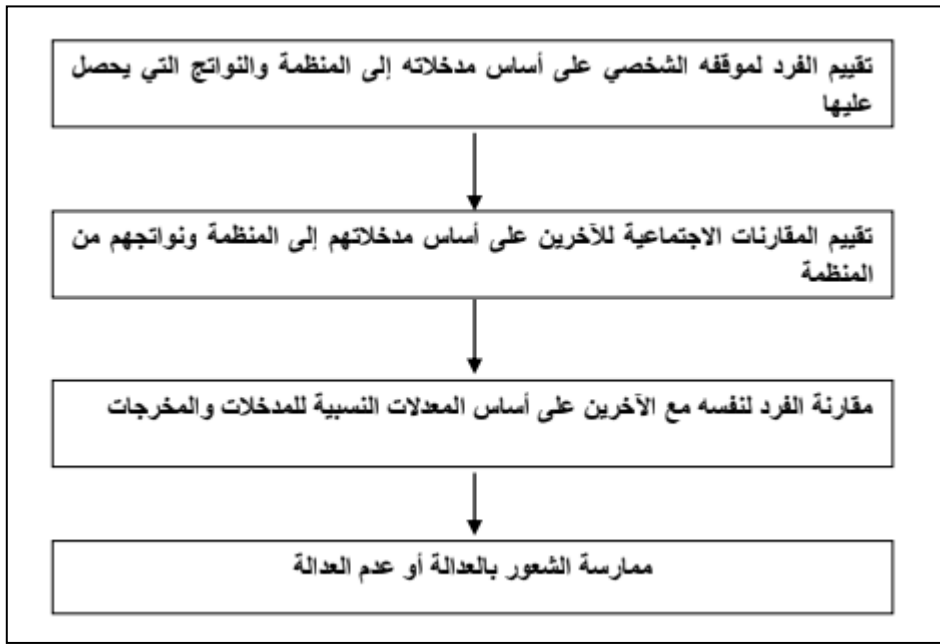
² حامدي جيلاني، مرجع سابق، ص22.

³ المرجع نفسه، ص22.

المطلب الثاني: مقومات العدالة التنظيمية.

تقوم فكرة العدالة التنظيمية على حقيقة مفادها حصول الموظفين على معاملة عادلة في المؤسسات، وعليه فان مقومات العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات الاجتماعية التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العمال للعدالة التنظيمية في منظماتهم، بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وعلى نحو ما يبينه الشكل التالي¹:

الشكل رقم(2): بناء إدراكات العدالة.

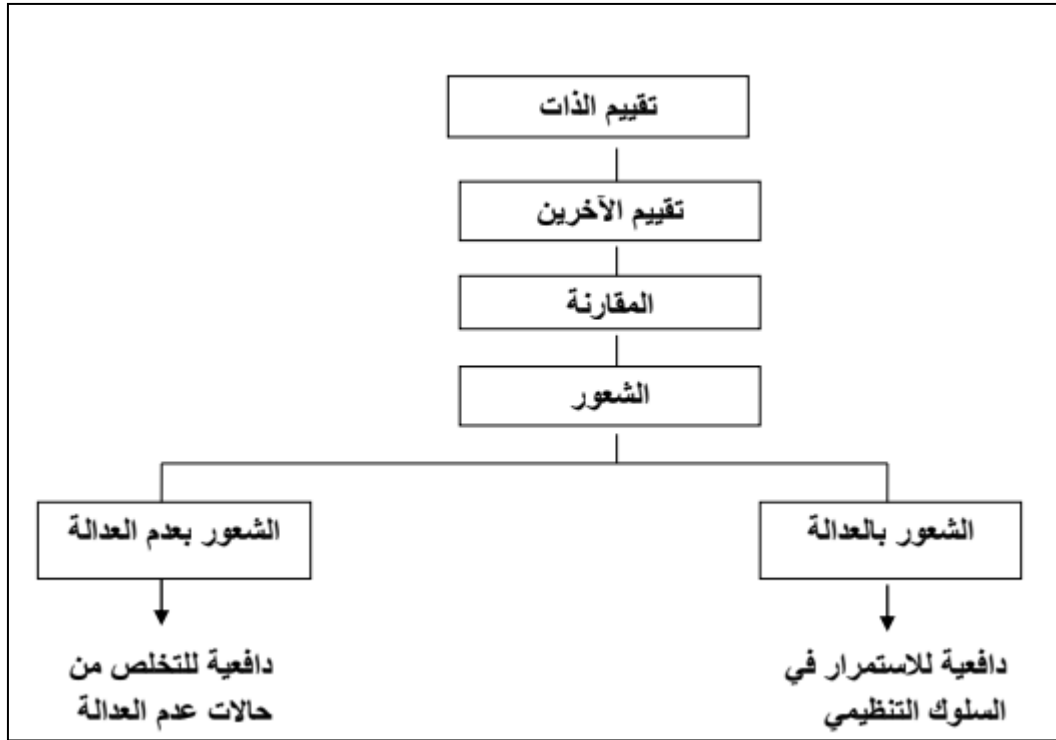


المصدر: سهام إبراهيم شنيش، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الصحية، الأكاديمية الليبية ، فرع مصراتة، 2015، ص54.

¹ . سهام إبراهيم شنيش، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الصحية، الأكاديمية الليبية ، فرع مصراتة، 2015 ، ص55.

كما أوضح كل من (Griffin and Moorman) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المؤسسة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها، كما يوضح الشكل التالي ذلك¹:

الشكل رقم(3): أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.



المصدر: سهام إبراهيم شنيش، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الصحية، الأكاديمية الليبية، فرع مصراتة، 2015، ص55.

وفي ضوء هذه الادراكات حيال العدالة التنظيمية تتحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات التالية²:

- ✓ يحتاج الفرد في المؤسسة إلى معرفة وفهم معيار الحصول على المكافآت.
- ✓ ينمي الأفراد وجهات نظر متعدّدة فيما يتعلّق بالمكافآت المادية والمعنوية.
- ✓ يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، سواء بالشعور بالعدالة أو عدمها.

¹. سهام إبراهيم شنيش، المرجع سابق، ص56.

². حامدي جيلاني، مرجع سابق، ص24.

المطلب الثالث : نظريات العدالة التنظيمية .

ورد في الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية العديد من النظريات التي تتعلق بالعدالة التنظيمية , فوفق ما يراه غرين بيرج (Greenberg ,1987) , فان نظريات العدالة التنظيمية تنقسم إلى بعدين هما ¹ :

1. **بعد رد الفعل والفعل المسبق**: تركّز هذه النظريات على محاولات الأفراد نقادي أو الهروب من حالات عدم العدالة, بمعنى أنّها تختبر ردود فعل الأفراد لمدرجات عدم العدالة، بينما النوع الآخر التي تسمى بنظريات الفعل المسبق، فهي تركّز على السلوك المصمم أو الموجّه لتحقيق العدالة أو نقادي ظروف عدم العدالة في المستقبل.

2. **بعد المحتوى والعمليات**:

طور هذا الاتجاهين بالاعتماد على المنظور القانوني , إذ يفرّق بين مضمون الأحكام الصادرة, وبين كيفية صدور هذه الأحكام , وعليه فإنّ نظريات اتجاه المحتوى تركّز على النتائج و المخرجات، لذا فإنّ نظرياته تهتم بالعدالة التوزيعية ، بينما نظريات اتجاه العمليات ينصب معظم تركيزها على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها, أي أنّها تهتم بالعدالة الإجرائية .

ومن منظور بعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظريات العدالة إلى قسمين كما يلي :

1. نظريات العدالة التوزيعية .

2. نظريات العدالة الإجرائية.

و فيما يلي شرح لهذه النظريات:

1-1- **نظريات العدالة التوزيعية :**

تم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل , ونظريات محتوى رد الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي²:

1-1-1 **نظريات محتوى رد الفعل :**

تشتمل هذه النظريات على أربع نظريات فرعية هي :

1-نظرية العدالة.

2-نظرية التبادل الاجتماعي.

3-نظرية الحرمان النسبي.

4-نظرية حساسية العدالة.

¹ . حامدي جيلاني، مرجع سابق ، ص41.

² . مرجع نفسه، ص41.

1-1-1 نظرية العدالة :

استخدم (1963) Adams، نظرية التنافر أو اللانسجام الإدراكي Theory Dissonance Cognitive والتي صممها (1957) Festinger، كأساس لنظرية العدالة، حيث تؤكد نظرية التنافر الإدراكي، على أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته، وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية، وقد بنى (Adams, 1965) هذه النظرية على الفرضين التاليين¹:

➤ إن الأفراد دائماً ما يكونوا في حالة مستمرة وغير منتهية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

➤ إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما²:

***الغضب** : وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

***الشعور بالذنب**: وذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

1-1-2- نظرية التبادل الاجتماعي :

وهذه النظرية تنسب إلى بلو (Blau,1994) حيث قد اعتمد في بناء نظريته على افتراضين اثنين، هما³:
الأول: يقوم على أساس أن الإنسان مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، والبشر يظلون في حالة تفاعل اجتماعي مستمر، وعلاقة التفاعل لابد وأن تؤدي إلى التبادل، وعلاقة التبادل الاجتماعي في أبسط أشكالها بين طرفين تكون علاقة أخذ و عطاء متبادلة، لأن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (أو ما قد يسمى مخرجات الطرف الأول)، و بالمقابل على الطرف الآخر الالتزام بتقديم أمور معينة (أو ما قد يسمى مدخلات الطرف الأول)، و من خلال هذا تتم المقارنة بين كل طرف، مدخلاته مع مخرجاته ليتم تحديد عدالة التبادل الاجتماعي أو عدمه.

أما الافتراض الثاني فيقوم على أساس إدراك الفرد لعدم العدالة، الأمر الذي يدفعه للقيام بعمل ما من شأنه المساعدة على إدراك العدالة، بينما إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه لا يضطر للقيام بشيء كهذا، لأنه في الأصل في وضع استقرار من جهة التبادل الاجتماعي.

¹. محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015، ص16.

². محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع سابق، ص17.

³. المرجع نفسه، ص17.

1-1-3 نظرية حساسية العدالة:

أجرى جرينبرج Greenberg دراسة للتحقق من نظرية العدالة التي جاء بها أدامز ، من خلال دراسته لمدى إدراك العدالة التوزيعية من قبل بعض الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالقيم البروتستانتية، وتوصل من خلال الدراسة إلى أن أولئك الأفراد على استعداد تام لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من عوائد ، خلال عمليات التبادل الاجتماعي، ومن ثم فهم لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات بالجماعات المرجعية، والتي بنيت عليها نظرية العدالة لأدامز.

هذا، وتؤكد تلك النظرية التي عرفت بنظرية حساسية العدالة، أن هناك فروق فردية تؤثر على آليات توزيع الموارد سواء على الأفراد أنفسهم أو على الآخرين، وتؤثر كذلك على طريقة استجابة الأفراد المختلفين للمعاملة غير العادلة، وذلك مع وجود بعض الاستثناءات، كما سبق وأن أشرنا بالنسبة للأشخاص الذين تحكم عملهم الأخلاقيات البروتستانتية.

وتشير النظرية إلى أن الأفراد يستجيبون بطريقة متسقة، ولكنها مختلفة إزاء كل من العدالة أو عدم العدالة، وربما يرجع ذلك إلى الاختلافات الفردية الموجودة بينهم في درجة حساسيتهم للعدالة ، والتي تفرض وجود ردود فعل مختلفة إزاء نفس المثير. وبناء على ما تقدم، فقد أمكن تصنيف الأفراد حسب درجة حساسيتهم للعدالة إلى ثلاث فئات، وذلك كما يلي¹:

***الأشخاص الخيرين:** وهم أولئك الذين يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم أقل من الآخرين عند المقارنات الاجتماعية بالجماعة المرجعية.

***الأشخاص الحساسين للعدالة:** أولئك الذين يتفقون مع المعيار التقليدي للعدالة؛ حيث يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مساوية لنسب المقارنة الأخرى مع الجماعات المرجعية.

***الأشخاص المميزون:** ويطلق هذا اللقب على الأشخاص الذين يفضلون أن تكون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم تفوق وتتجاوز الآخرين عند المقارنة بالجماعات المرجعية، وجزير بالإشارة إلى أنه قد تم استعارة لقب Entitleds من دراسة Coles لعام 1977 بعنوان الأشخاص المميزون Ones Privilege، حيث استُخدم لوصف الطفل المؤثر الذي لديه الكثير ولكنه يتوقع الأكثر و الأكثر .

1-1-4 نظرية الحرمان النسبي:

هي إحدى نظريات العدالة التوزيعية التي لاقت اهتماماً كبيراً في مجال بحوث العدالة لتنظيمية ، إذ تسعى إلى دراسة ما يلي² :

- مشاعر الفرد تجاه الحرمان ، الناتج عن مقارنة مكافآته مع مكافآت الفرد المرجعي المقارن.
- الآثار السلوكية لمشاعر الحرمان.

¹ . أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس ، العدد 41 ، الجزء 3 ، 2017، ص142 .
² حامدي جيلاني، مرجع سابق، ص74.

ومن أبرز روادها (مارتين ولنسبرج Lansberg & Martin) وبيير وكروبسي Crobsey & Wegene حيث يرى ماريتين أن نظرية الحرمان النسبي تماثل نظرية العدالة لآدمز، لأنها هي الأخرى تفترض قيام الفرد بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة ، و مقارنة هذه النسبة مع الشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يشعر الفرد بالحرمان إذا أسفرت المقارنة الاجتماعية عن عدم عدالة توزيع المكافآت،

فقد أشارت دراسة كروبسي (Crobsey1984)، إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي وهما¹:

***الحرمان الذاتي الفردي:** وهو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، وتُعبّر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان.

***الحرمان الجماعي:** هو الحرمان الذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات الملحقة ، بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل: نسبة المديرين إلى العمال في كل جماعة، نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة، وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقداته بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

ولقد أشار ماريتين إلى أن أعضاء الجماعة الأقل مكانة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعة الأعلى مستوى، وبذلك فإن نتائج المقارنة الاجتماعية ستكون غالباً غير مرضية وغير عادلة بالنسبة لهم ومن زيادة شعورهم بالحرمان الجماعي.

كما وجد ماريتين أيضاً أن ردود فعل الأفراد عند شعورهم بالحرمان تتأثر بمعتقداتهم حول إذا ما كانت منظماتهم قابلة للتغيير، فإذا كانوا يعتقدون أن منظماتهم يمكن أن تتغير، العوائد الزهيدة قد لا ينجم عنها الرضا وبدلاً من ذلك قد تحفز محاولات بناءة للتحسن، وإذا لم يكن لدى العمال مثل هذه المعتقدات ، فالشعور بالحرمان يمكن أن ينجم عنه نتائج سلبية مرتبطة بالعمل مثل: التغيب عن العمل وضعف الأداء، وزيادة دوران العمل².

1-2-1 نظريات تتعلق بمحتوى الفعل المسبق

نظريات تتعلق بمحتوى الفعل المسبق و هي تجتمع في نظريتين اثنتين :

1 . نظرية تقييم العدالة.

2 . نظرية دافعية العدالة.

¹ محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع سابق، ص19.

² المرجع نفسه ، ص20.

1-2-1 نظرية تقييم العدالة :

يرى (Leventhal 1976) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد¹. و بناء على ما تقدم فقد توصل ليفنزال إلى ثلاث قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات و هي على النحو الآتي :²

أ- قاعدة الإسهامات أو الجهد : وهي التي تهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة و معدلات أداء عالية.
ب- قاعدة الحاجات او الاحتياجات: و تهدف هذه القاعدة لتحقيق الانسجام او التوافق بين اعضاء الجماعة و الحفاظ عليه.

ج- قاعدة تقييم عدالة التوزيع : حيث تهدف هذه القاعدة للوصول الى العدالة و تحقيقها من اجل تنمية الإنتاج و رفع معدلات الأداء.

1-2-2 نظرية دافعية العدالة:

هذه النظرية صاحبها ليرنر ، حيث يقترح اقتراحا مغايرا تماما لما اقترحه ليفنزال ، مفاده أن فكرة تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية قادرة على خفض درجات الضغط التي قد يتعرضون لها ، و بالتالي دفعهم لبذل المزيد من الجهد .

و بناء على هذا تمكن ليرنر من تطوير أربع طرق لتوزيع المخرجات و هي على النحو التالي³:

- أ- التوزيع التنافسي : حيث يعتمد هذا التوزيع على نتائج أداء العاملين أو الأفراد .
- ب- التوزيع المتوازن : حيث يعتمد هذا التوزيع على مقدار الإسهامات التي يقدمها العاملون .
- ج- التوزيع المتساوي : و هذا التوزيع يفترض التوزيع المتساوي بغض النظر عن أداء العاملين و نتائجهم أو إسهاماتهم .
- د- التوزيع الماركسي : حيث يعتمد هذا التوزيع على مدى احتياجات العاملين .

2- نظريات العدالة الإجرائية :

وفي هذا السياق يمكن تقسيم هذه النظريات إلى قسمين ، الأول منها متعلق بعمليات رد الفعل، والثاني متعلق بعمليات رد الفعل المسبق، وهي على النحو الآتي :

¹ . عمر محمد درّه ،العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان ،كلية التجارة - جامعة عين شمس، القاهرة، 2008 ، ص69.

² . محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع السابق، ص20

³ . المرجع نفسه ، ص20.

2-1 نظريات تتعلق بعمليات رد الفعل:

تعود هذه النظرية إلى عمل الرائدین (Thibaut and walker,1975) ، حيث أنّها تقيّم ردود فعل الأفراد نحو عمليات تسوية النزاعات، وتتضمّن نمطين من مدخلات القرار ، هما¹ :

2-1-1 التحكّم في العملية: يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه وطرحه للأفكار، وتقديم المعلومات خلال مرحلة صنع القرار (مرحلة ما قبل القرار).

2-1-2 التحكّم في القرار: ويشير إلى قدرة الفرد على المشاركة والتأثير في اختيار القرار النهائي في المؤسسة (مرحلة صدور القرار).

2-2 نظريات تتعلق بعمليات رد الفعل المسبق :

حيث تعتبر هذه النظرية أنموذجاً أولياً لنظريات عمليات الفعل المسبق، وهي تسمى أيضاً نظرية العدالة، حيث ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية؛ ومن أهم ما أكدته هذه النظرية، أن إجراءات توزيع المخرجات والمكافآت تكون إيجابية، بحيث تلقى ترحيباً من قبل الأفراد، لأن من شأنها تحقيق أهدافهم، والتي منها شعورهم بالعدل والإنصاف.

ووفقاً لهذه النظرية، فإن عملية تحقيق العدالة تتحدد في سبعة مكونات رئيسية، وهي² :

- اختيار ممثلو صنع القرار .
- أن يتم تحديد هيكل عملية اتخاذ القرار .
- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت .
- الاستعداد ، وذلك من خلال تحديد أدوات وقائية من شأنها عرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت و المستقبلين لها .
- العمل على جمع المعلومات الخاصة بردود فعل العاملين ، ومدى تأثير القرارات عليهم .
- تحديد الإجراءات التي تضمن التخفيف من نسبة عدم رضا العاملين عن التوزيعات .
- صياغة آلية بديلة للعمل على تغيير الإجراءات التوزيعية، في حال ثبوت عدم عدالتها .

وبناء على ما تقدم تمكّنت هذه النظرية من تطوير ست قواعد أساسية لتقييم العدالة الإجرائية، حيث يجب أن يبنى الإجراء العادل على النقاط الآتية³:

1. الثبات : بحيث ينطبق على جميع الأفراد عبر الزمن.
2. عدم التحيز
3. الدقة : اي يجب التأكد من أنّ الإجراء تمّ بجمع معلومات مضبوطة استخدمت في وصفه.
4. القابلية لتصحيح الخطأ.

¹ . حامدي جيلاني، مرجع سابق، ص49.

² . المرجع نفسه، ص50.

³ . محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع سابق، ص22.

5. توضيح اهتمامات جميع الأفراد.

6. التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم و الأخلاق .

وقد اشار غرينبرغ (Greenberg,1993) أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما ¹:

- نوعية معاملة الرؤساء للأفراد العاملين (الاحترام والحساسية).

- تقديم التفسيرات والمعلومات المتعلقة باتخاذ القرار .

الجانب الأول يتعلق بالحساسية، والتي يقصد بها مدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين و الحفاظ على كرامتهم، أما الجانب الثاني فيتعلق بالتفسير المنطقي الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها ، مما يؤدي إلى إدراك العدالة من جانب العاملين .

المطلب الرابع: أشكال العدالة التنظيمية.

تتعدد وتختلف الأوجه و الأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالآتي:

1-العدالة الداخلية:

يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة وهكذا، وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه².

¹ . حامدي جيلاني، مرجع سابق، ص 51.

² .سارة مهني، الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015-2016، ص30.

2-العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة, فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة, والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات , إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى , وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية, بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة, حيث يمكن التوصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات¹.

3-العدالة الفردية :

تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة ، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الافراد ، والتي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة . ويمكن رؤية ذلك في افتراض افلاطون أن مجتمعاً عادلاً هو مجتمع يتم فيه توزيع عادل للوظائف بين مكوناته من المجموعات الاجتماعية².

¹. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص التنظيم و العمل، جامعة محمد خضير بسكرة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، 2013-2014، ص57.

². الوشعي إيمان، الوشعي منال، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلدية - كوينين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص - التنظيم والعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2015السنة الجامعية 2019-2020، ص71.

المبحث الثالث: ابعاد ، محددات واثار العدالة التنظيمية.

يتناول المبحث الثالث ابعاد العدالة التنظيمية ، محددات العدالة التنظيمية، والآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية .

المطلب الأول : ابعاد العدالة التنظيمية .

يتفق اغلب الدارسين للعدالة التنظيمية أنها تتكون من ثلاث أبعاد أساسية هي (عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات) ، وفيما يلي شرح مفصل لمضمون كل منها:¹

1. العدالة التوزيعية :

يعرفها الباحثون على أنها إدراك الأفراد للإنصاف في عملية توزيع مخرجات المنظمة ، من رواتب و مكافآت و فرص الترقية و غيرها، و كذلك الإنصاف في عملية توزيع الموارد و عبء العمل بينهم . و للعدالة التوزيعية جانبان هما :

☒ الجانب المادي :

و يعد مهما من حيث ، مدى تقييم العامل للمكافآت الخاصة به ، مقارنة بزملائه و له تأثير مباشر في التعرف على فعالية الأداء الوظيفي.

☒ الجانب الاجتماعي :

و يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير العامل الذي يحصل على مكافآت، أي أنها معاملة متخذ القرار للعامل المكافئ.

و للعدالة التوزيعية قواعد تتمثل في:

أ. **قاعدة الإنصاف :** تقوم هذه القاعدة على أساس توزيع العوائد وفقاً لمستوى المساهمة في الاداء ، فالعامل الذي يعمل بدوام جزئي لا يتساوى بالأجر مع العامل الذي يعمل بدوام كلي ، و في حالة وجود تساوي بينهما في الأجر فان ذلك يعتبر خرقاً و مخالفة لقاعدة الإنصاف.

ب. **قاعدة المساواة :** تركز هذه القاعدة على مبدأ تساوي فرص الجميع في توزيع العوائد، حيث انه لا بد أن توزع العوائد بناء على المهارة و المعرفة و الإنتاجية بغض النظر عن الجنس أو اللون أو العرق .

ج. **قاعدة الحاجة :** و تعتمد هذه القاعدة في توزيع العوائد وفقاً لمبدأ الحاجة الأولى ، حيث يتم تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي جميع الظروف .

¹ . عبد النبي مريم، مرجع سابق ، ص24 .

2. العدالة الإجرائية:

عرف الباحثون العدالة الإجرائية أنها العدالة المدركة في ما يتعلق بالإجراءات و العملية المستخدمة في اتخاذ القرارات . و هناك نوعان من العدالة الإجرائية¹ :

✓ **العدالة النظامية** : وهي تستخدم قاعدة منهجية واضحة للإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التوزيعية مرتكزة على القواعد الرئيسية للعدالة الإجرائية .

✓ **العدالة المعلوماتية** : و هي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الإجراءات ، و تتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين و المستفيدين من المخرجات حول القرار المتخذ في إجراء التوزيع .

و للعدالة الإجرائية مجموعة من القواعد تتمثل في:

أ. **قاعدة الاستقامة** : تعني هذه القاعدة تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء و الثبات ، أي أن تلك القرارات تتبع الإجراءات نفسها كلما تم اتخاذها .

ب. **قاعدة عدم التمييز** : تستوجب هذه القاعدة وجود قواعد و تعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها .

ج. **قاعدة الدقة** : تعني هذه القاعدة صنع القرار و اتخاذه بناء على معلومات كافية و دقيقة ، و ان يتخذ القرار من قبل شخص مؤهل لاتخاذه ، و له صلاحية اتخاذه .

د. **قاعدة قابلية التصحيح** : تعني هذه القاعدة أن الشخص المتأثر بالقرار يجب أن يحظى بفرصة تعديله و تغييره ان كان غير راض عنه في مرحلة من مراحل هذا القرار ، أو بمعنى آخر يجب على المنظمة إيجاد و وضع قوانين و أنظمة تكفل للأفراد العاملين حق التظلم و الطعن في القرارات المتخذة بحقهم .

هـ. **قاعدة التمثيل** : تعني هذه القاعدة منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات على هؤلاء العاملين ، بحيث تعكس تلك المشاركة اهتمامات و مخاوف العاملين المتأثرين بالقرار .

و. **قاعدة الأخلاق** : تعكس قاعدة الأخلاق ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع أعراف العاملين المتأثرين بتلك القرارات و قيمهم الأخلاقية ، فالشعور بعدم عدالة التعامل يحدث عندما تخالف تلك القرارات القيم و المبادئ الأخلاقية للأفراد في المنظمة .

3. العدالة التفاعلية :

عرفها الباحثون على أنها درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام و تقدير و اهتمامه بحقوقهم و مصارحتهم في كل شيء يهمهم و تطبيقات القرارات بعدالة عليهم ، و السماح لهم بمناقشتها ، و إخضاعهم لاعتبارات موضوعية في الترقية ، و الاهتمام بهم و بشؤونهم .

¹ . عبد النبي مريم، مرجع سابق ، ص24.

- و قد حدد بيز و موج عام 1986 بعض الجوانب الرئيسية للعدالة التفاعلية ، و تتمثل هذه الجوانب في ¹ :
- ✓ **الصدق** : فالعلومات التي تعطى يجب ان تكون واقعية و دقيقة و تقدم بطريقة منفتحة و صريحة.
 - ✓ **الاحترام** : ينبغي أن يعامل الموظفين بكرامة مع عدم اللجوء إلى الشتائم أو السلوك الفظ .
 - ✓ **الملائمة** : الأسئلة و الجمل، لا ينبغي أن تكون أبدا غير لائقة، أو تتطوي على أشياء مسيئة مثل العنصرية أو التمييز على أساس الجنس .
 - ✓ **التبرير** : عندما يتم تصور أن هناك ظلما قد وقع يجب عمل حساب للأمور الاجتماعية، كتقديم تفسير او اعدار ، حيث يمكن أن يقلل أو يقضي على ذلك الشعور بالغضب .
- و قسمت عدالة التعاملات إلى جزئين منفصلين هما ² :
- أ. **عدالة العلاقات الشخصية** : و هي إدراك العاملين للنزاهة في طريقة التعامل المستخدمة من قبل السلطات عند تنفيذ الإجراءات .
- ب. **عدالة المعاملات** : و هي تركز على إعطاء تفسيرات صريحة وواقعية و تفصيلية عن تطبيق الإجراءات و توزيع النتائج في الوقت المناسب .
- المطلب الثاني: محددات العدالة التنظيمية.**
- هناك الكثير من العوامل المؤثرة على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية ، و من هذه العوامل ما يتعلق بالفرد. فقد ظهر من خلال ان هناك عدد من العوامل المؤثرة على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية ، و تتمثل فيما يلي :
- 1 . **نمط القيادة**: تعرف القيادة الإدارية على أنها عملية تتألف من الارشاد والتوجيه ، لمجموعة من الافراد ليتحركوا نحو الاهداف المرسومة، كما ان هناك انماط متعددة للقيادة منها النمط الديمقراطي و الأوتوقراطي و المشارك و الإقناعي و التفويضي و التوجيهي و نمط القيادة التبادلية ، و لكل نمط قيادي اثر مختلف على العدالة التنظيمية ، و ان النمط القيادي الذي يتيح فرصة امام العمال للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بهم و بسير العمل بالمنظمة ، و يكون فيه القائد مهتما بالانشغالات الخاصة بالعمال و توجيههم نحو العمل بطريقة افضل ، يجعل العمال يشعرون بدرجة عالية من العدالة التنظيمية³.
 - 2 . **الهيكل التنظيمي للمؤسسة** : يعرف على انه النموذج الداخلي للمنظمة، فيما يتعلق بالعلاقات و السلطة و الاتصالات ، و من ابعاد الهيكل التنظيمي : الرسمية و المركزية و التخصص و نطاق الاشراف .
- و يوجد نمطان من الهيكل التنظيمي :
- . **الهيكل التنظيمي العضوي** : يتصف هذا الهيكل بدرجة عالية من اللامركزية ، و تكون به الخطوط الرسمية اقل وضوحا مع وجود قنوات اتصال مفتوحة و مرنة⁴.

¹ . حامدي جيلاني، مرجع سابق، ص39.

² . عبد النبي مريم، مرجع سابق، ص25.

³ . المرجع نفسه، ص22

⁴ . حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، 2013-2014، ص77.

- . الهيكل التنظيمي الميكانيكي : هو عبارة عن هيكل بيروقراطي يتميز بقواعد صارمة غير مرنة و سلطة لامركزية مع اتصالات متدفقة بشكل عمودي وفقا للمستويات الهرمية ، اضافة لذلك وجود لوائح و تعليمات رسمية تحكم عملية اتخاذ القرار¹.
- 3 . المتغيرات الشخصية : تتمثل المتغيرات الشخصية للعمال في : الجنس و العمر و المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة .²
- 4 . المتغيرات السياسية : تعمل القوى السياسية على خلق المناخ المناسب داخل المنظمات ، عن طريق سنها للقوانين و تشريعات الاعمال و اللوائح الحكومية ، و تهدف الدولة من خلالها الى حماية مصالح الموظفين و من ثم شعورهم بالعدالة التنظيمية.³
- 5 . المتغيرات الاجتماعية : تتمثل في القيم العادات و التقاليد ، و ايضا الثقافة السائدة في المجتمع، و التي تؤثر على سلوكيات و تصرفات العمال و الموظفين ، و من بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية مستوى التعليم و ايضا نمط الحياة الاجتماعية.⁴
- 6 . المتغيرات التكنولوجية : للمتغيرات التكنولوجية تأثير على فعالية المنظمة و هيكلتها ، وعلى العدالة التنظيمية ، من خلال الاثر الذي تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة⁵.

1. حياة الذهبي. مرجع سابق ،ص78.

2. عبد النبي مريم، مرجع سابق، ص22.

3. مشري مبروكة ، مرجع سابق ، ص17.

4. المرجع نفسه، ص17.

5. المرجع نفسه، ص17.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن غياب العدالة التنظيمية.

لقد أكدت الدراسات و الأبحاث أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعادها ، يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات و ذلك على النحو الآتي¹ :

1. انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
2. انخفاض الجودة في الأداء.
3. تشتت التعاون القائم بين الزملاء.
4. ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
5. انخفاض التقييم الكلي للمنظمة.
6. نقص الرضا الوظيفي للعاملين.
7. انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي.
8. زيادة النزوع لترك العمل.
9. زيادة الضغوط الوظيفية.
10. الصراع التنظيمي بين الأفراد.

¹ محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع سابق، ص25.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن العدالة التنظيمية كمفهوم شامل و بمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء، فيتحقق معه الرقي و التطور و تشجيع معه أجواء الاستقرار والأمان، وتزيد الإنتاجية داخل المنظمة في ظل روح التعاون و المشاركة البناءة ، مما ينعكس بالإيجاب على تضافر الجهود لرفع أداء المنظمات و تكليله بالنجاح و التقدم.

وعليه يمكننا القول بأن واحد من التحديات التي تواجهها الشركات اليوم هو تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين ، وذلك لاختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية ، إضافةً لتتوع الموارد الخاصة بكل شركة وبدافع تحقيقها ، يجب التخلي عن كل الاستراتيجيات و السياسات الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين وتبني سياسات و استراتيجيات تتصف بالدعم التنظيمي، بما يضمن و يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأمد البعيد.

الفصل الثاني

الاطار النظري

لسلوك المواطنة

التنظيمية

تمهيد:

إن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وإن كان مفهوما حديثا تضمنته ادبيات الفكر الإداري الغربي ودراسات السلوك التنظيمي، إلا أنه ليس غريبا عن البيئة العربية والإسلامية، حيث أن البعد التطوعي يعكس البنية القيمية والثقافية العربية والإسلامية .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى نشأة المواطنة التنظيمية ومفهومها والعوامل المعززة، وكذا معوقاتها و سبل معالجة هذه المعوقات ، بالإضافة الى إيجابياتها وسلبياتها، وكذا العلاقة بينها وبين العدالة التنظيمية .

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة.

خصص هذا المبحث لتوضيح الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية ، من حيث أصولها التاريخية ومفهومها واهميتها ، ومن ثم التطرق الى خصائصها و أهدافها ، وذلك لما لها من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية .

المطلب الأول : نشأة و تطور سلوك المواطنة.

من المفاهيم الادارية التي انتجها الفكر الاداري المعاصر مؤخراً والممارسين على حد سواء مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ، ويدور محور الارتكاز على المفهوم حول العامل الذي يعد من اهم الموارد التنظيمية على الاطلاق، اذ باختقائه لا يمكن ان نتصور وجود اي اساس للمنظمة، لأن العنصر البشري يمثل ركيزة اساسية من ركائز التطور والتقدم في اي مجتمع، فكما هو معروف أن اغلب البلدان المتطورة وصلت الى ما هي عليه من ازدهار وتطور في مختلف المجالات بسبب الاهتمام الذي سلطته على مواردها البشرية.¹

حيث كان "شستر برنارد Bernard Chester" أول من قدم مفهوم الرغبة في التعاون ، 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، مؤكدا أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض ، بل من أفعال و تأثيرات هؤلاء الأشخاص ، مضيفا أن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء ، و بالتالي فهو من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية، و قد أوضح "شستر" بأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية.²

بعد ذلك جاء عالما الاجتماع (Kahn and Katz) في الفترة ما بين عامي 1964م و 1966م ليكملا جهود من سبقهم في هذا الاطار ، وألغا كتاباً بعنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات"، وتضمن تحليل سلوكي شامل للمنظمات ، واعتمادا على دراسات (Barnard) كانت رؤيتهم للسلوكيات التطوعية ، بأنها تشمل السلوكيات الابتكارية والتعاونية وتقديم المقترحات التي تساهم في بقاء المنظمة ، والتي تخرج عن الواجبات المحددة في الوصف، و هذا النمط من السلوك التلقائي، يهدف لمساعدة الزملاء وتحسين الأداء ، وضمان استمرارية أي منظمة، فالأدوار الأساسية في المنظمة وحدها لا تكفي لنجاحها، لذا عرف هذا النمط من السلوك ب"السلوكيات الابتكارية والتلقائية".³

¹ أفضل عباس مهدي الشامي، روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير علوم في إدارة الاعمال، جامعة كربلاء - السنة الجامعية 2014، ص81.

² شارف بشير، دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الابداع الداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسبير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - السنة الجامعية 2018/2019، ص8.

³ محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية-غزة- فلسطين - السنة الجامعية 1436-2015م، ص33.

وفي دراسة قام بها (Organ&Bateman, 1983) توصلوا إلى أنه لا يوجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والانتاجية ، ولكن يوجد علاقة قوية موجبة ومعنوية بين الرضا الوظيفي و السلوكيات الطوعية والتي أشار إليها كاتز لأول مرة في الستينيات من القرن الماضي ، وأطلق على هذه السلوكيات "سلوكيات المواطنة التنظيمية" نظراً لأن هذه السلوكيات أقل اعتماداً على قدرات الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل ، وتعد هذه المرحلة الأولى لظهور مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية" ، ومنذ ذلك العام توالى الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية من الناحية النظرية و التطبيقية.¹

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة .

لغة: لقد جاء التعريف اللغوي للفظ "المواطنة" ليتحدث عن الوطن ، باعتباره محل وجود الإنسان والمواطن، ولكن دون الإشارة لمفهوم المواطنة بالمعنى الاجتماعي أو السياسي للكلمة. فالمواطنة منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذهُ وطناً ، وأوطن فلان ارض كذا، أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه. وفي اللغة الإنجليزية تأتي المواطنة ترجمة لمصطلح (Citizenship) ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع، من أجل إيجاد المواطن الصالح (Citizen Good).²

اصطلاحاً :

قدم الباحثون تعريفات متعددة لسلوك المواطنة التنظيمية، تعكس إلى حد كبير التطور الحاصل لهذا المصطلح الحديث نسبياً ، والذي أصبح يحتل مركزاً مرموقاً في الفكر الإداري الحديث . وفيما يلي بعض تعريفات التي أوردها الباحثين لمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية :

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " السلوك الذي يعتمد الفرد بشكل طوعي والذي لا يكون معرفاً ظاهرياً او ضمنياً في نظام المكافآت الرسمي ويسهم في تحسين فاعلية المنظمة".³

كما يعرف أيضاً بأنه" سلوك ايجابي طوعي من العاملين في المنظمة إزاء الآخرين او المنظمة ذاتها ، بما يساعد في تعزيز البيئة الاجتماعية ، وخلق أسس التعاون من جهة وتعزيز أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى".⁴

¹ .صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، الجامعة الخليل- السنة الجامعية 2017م، ص19.

² . شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر -بسكرة- السنة الجامعية 2015-2016م، ص60.

³ . أريج سعيد خليل ، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري دراسة تحليلية في معهد الإدارة -الرصافة-بغداد-مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 54، 2018، ص7.

⁴ . أريج سعيد خليل مرجع سابق، ص7.

كما ينظر لسلوك المواطنة بأنه " السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية و التي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمية" ¹.

كما يدل سلوك المواطنة على انه " سلوك طوعي لا يرتبط فقط بوفاء الفرد بالتزاماته وواجباته المناطة له ، أما ايضا يرتبط بالتضحية و مساعدة الاخرين ، و تتجاوز الادوار الرسمية للفرد" ².

الى جانب ذلك يمكن النظر الى سلوك المواطنة بأنه " سلوك يتجاوز الأدوار الوظيفية المحددة التي يعترف بها بشكل صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، وهذا السلوك يعزز الأداء الفعال للمنظمة" ³.

وفي ضوء التعاريف السابقة نجد أن التعريفات لها نفس المفهوم وان اختلفت صياغتها والمعاني المشتملة في التعريفات السابقة يكمل بعضها البعض، لذا نجد أنها تشترك في مجموعة من الخصائص التي تميز هذا النوع من السلوك نذكر أهمها ⁴:

- ❖ سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية ، التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
- ❖ ان هذا السلوك اختياري فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- ❖ سلوك يسهم في زيادة فعالية المنظمة.
- ❖ سلوك لا يتم مكافئته من خلال الحوافز الرسمية بالمنظمة.

المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.

ويتضح من التعريفات السابقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ما يلي ⁵:

- ✓ إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية ، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة ، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
- ✓ إن هذا السلوك اختياري وليس إجباريا ، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود، ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ، ويخضع لرغبتهم و مبادرتهم و إرادتهم الحرة، دون أي تأثير من منظماتهم ، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.
- ✓ شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي ، باعتباره يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية ، ومن أمثلة ذلك مساعدة الفرد لزملائه بالعمل ، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها ، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، و عدم الانسياق وراء بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل .

¹ . شفاء محمد علي العزاوي ، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الإلكترونية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 91 ، المجلد 22 ، ص 208.

² . المرجع السابق ، ص 208.

³ . شفاء عيساني، أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة مغرب سيراميك-تقوت-، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، 2016-2017، ص 9.

⁴ . محمد ناصر راشد أبو سمعان، مرجع سابق، ص 35.

⁵ . حقيقة كلثوم، دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة : المؤسسة الاستشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ورقلة ، 2017-2018، ص 12.

- ✓ لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي ، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة ، أو مصلحة مباشرة و رسمية للفرد في الأجل القصير ، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية.
- ✓ أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً ، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر وفقاً لطبيعته ، وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي.
- ✓ أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها، ورغبته الأكيدة في البقاء بها ، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.
- ✓ إيجابية هذه السلوك، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.
- ✓ سلوك المواطنة غالباً ما يكون دقيقاً 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 التقييم الشخصي لأداء الفرد ، إلا أن الربط بين هذا السلوك والمكافآت يكون ضعيفاً للغاية.
- ✓ إن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية، قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال مساعدة الفرد لزملائه في العمل، قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.
- ✓ أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي .

وكما أشار إليها حامد2003، و تمثلت هذه الخصائص فيما يلي¹:

- انه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
- لا تتم مكافئته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.
- انه سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.
- سلوك تطوعي يفوق المهام المطلوب انجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي.

¹ منذر عباس شعلان، دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد والرافدين، مجلة جامعة الفرات الاوسط التقنية، العدد56، 2020، ص451 .

المطلب الرابع: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.

تتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها داخل المنظمة، ويمكن تناول أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال النقاط الآتية¹:

1. القيام بالأدوار الإضافية النابعة من سلوك المواطنة التنظيمية، تؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها رغم ندرة الموارد المتاحة لديها.
2. يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة.
3. الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل على وفها مثل الحضور والانصراف على وفق مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.
4. يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة العاملين والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل، من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والتغلب على مشاكل العمل، وإطاعة القوانين من دون أن يكون العامل مراقباً من قبل الآخرين.

ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة نظراً للنتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي²:

1. يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدراً مجانياً لها.
2. يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
3. يؤدي إلى الالتزام وحل المشاكل.
4. تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
5. تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
6. رفع الروح المعنوية للعاملين.
7. أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.

¹ نجيب عبد المجيد نجم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 315.

² سعاد خمسام، مرجع سابق ص 140.

المطلب الخامس: أهداف سلوك المواطنة التنظيمية.

إن لسلوك المواطنة التنظيمية دور كبير في جناح المنظمة واستمرارها. فالدور الإضافي الذي يقوم به الموظف ، يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وكذلك زيادة قدرة الموظفين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فعال، لذلك تتمثل أهدافها على النحو الآتي¹:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم ، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة .

¹ . حقيقة كلثوم، مرجع السابق، ص13.

المبحث الثاني: أنماط، نظريات، أبعاد و العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
يتضمن المبحث الثاني أنماط، نظريات، العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، وكذا أبعاد سلوك المواطنة.

المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.

يتضمن سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم، ويمكن تحديدها كالآتي:

1. النمط المتعلق بشؤون العمل:

هذا النمط يشمل مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، ومساعدة الآخرين المتعبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد حتى لو كان ذلك غير مطلوب منه، و مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكبيرة.¹

2. النمط متعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء.²

3. النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها، كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها.³

4. النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

ويشمل الانصياع للقيم التنظيمية و السياسات و اللوائح، مثل الحضور و الانصراف حسب مواعيد العمل.⁴

5. النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء، بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.⁵

1. رامي خليل إسماعيل فارس، أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، سنة 2018، ص31.

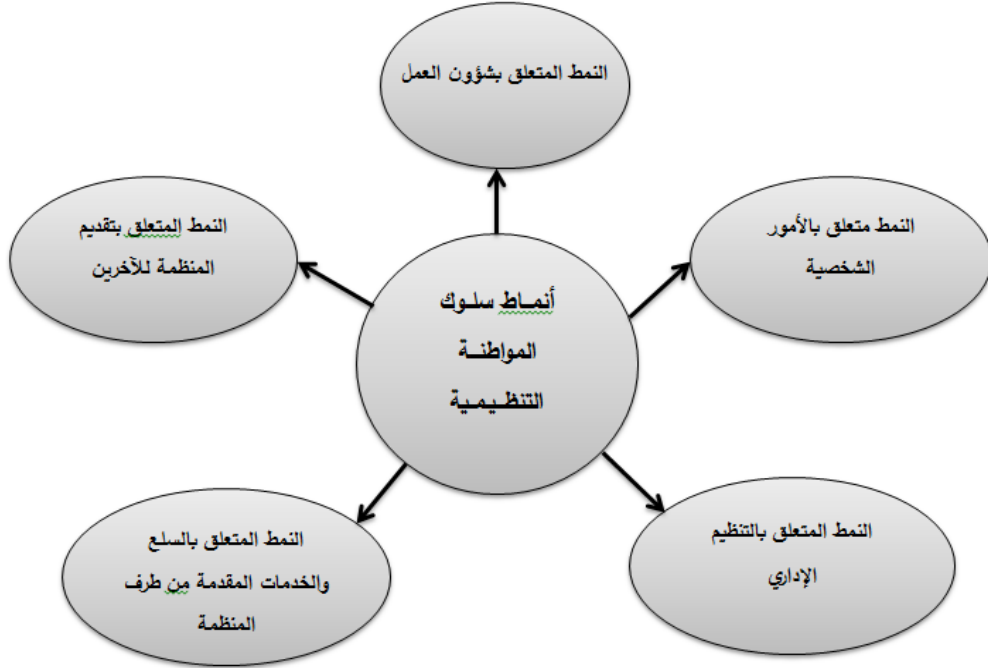
2. إبراهيم الصديق الشريف إبراهيم، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، كلية الدراسات العليا، بحث تكميلي لنيل ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، سنة 2018، ص55.

3. قرين منيرة، دور القيم التنظيمية الاندماجية في تعزيز سلوك المواطنة لدى العامل، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، سنة 2020-2021، ص32.

4. إبراهيم خليل إبراهيم، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، سنة 2017، ص7.*

5. قرين منيرة، مرجع سابق، ص32.

الشكل رقم (4): أنماط السلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني : النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية.

هناك نوعان من العقود بين الفرد والمنظمة ، وهما العقد الصريح أو ما يسمى " بالعقد الرسمي " والعقد الضمني أو ما يسمى " بالعقد النفسي"، يشير العقد الرسمي الى المهام الرسمية ، ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير الى ادراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد منها.

وبشكل عام فان العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم من اجل الحصول على منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، فإذا كانت المنفعة المحصلة أقل فإنهم يخفضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح، بمعنى آخر يسعى الفرد الى إحداث حالة من التوازن في العلاقة التبادلية، و اذا وجدت هذه الحالة من التوازن فيمكن حينها ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية .

ومن الممكن تفسير الإطار النظري الذي يحتوي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون، ولقد استخدمت هذه النظريتين من قبل بعض الباحثين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية وهما كالآتي:

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي واحدة من أهم النماذج المتوفرة لفهم سلوكيات الموظفين ، وهي تعد بمثابة نموذجاً اقتصادياً للسلوك البشري ، إذ يرى المنظرون لسلوك المواطنة التنظيمية أن علاقات التبادل الاجتماعي تمثل نوعاً من علاقات التبادل، و أن السلوك الذي يظهره الموظف ، يكون نتيجة لشكل وطبيعة تلك العلاقة. وقد صنفت علاقات التبادل في محيط العمل إلى نوعين (تبادلات اقتصادية و اخرى اجتماعية)، ففي التبادلات الاقتصادية التي تتسم بالكمية ، تحدد العلاقة بين الموظف والقائد من خلال عقود العمل الرسمية. أما التبادلات الاجتماعية فتتجاوز تلك العقود وتهدف إلى دعم العلاقة الاجتماعية بين الموظف ورئيسه؛ ففيها يخلص كل منهما للآخر، ويتبادلان مشاعر المودة والاحترام، إن مثل تلك التبادلات الاجتماعية تخلق لدى الموظف نوعاً من الالتزام؛ حيث يكون أكثر انخراطاً وممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم تنمو سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة، التي تتميز فيها التبادلات الاجتماعية بجودة العلاقات بين القادة والموظفين.¹

¹ أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، العدد 41 ، الجزء 3 ، 2017، ص 102.

الجدول رقم (1): نظرية التبادل الاجتماعي.

ما الذي تقدمه المنظمة ؟	ما الذي يقدمه العاملون ؟
<p>تقديم المنظمة و ممارستها لبعض الأنشطة</p> <p>الدعم التنظيمي</p> <p>الدعم القيادي</p> <p>العدالة التنظيمية</p> <p>تمكين العاملين</p> <p>الثقة التنظيمية</p> <p>مشاركة العاملين في القرارات</p> <p>جودة حياة العمل - القيادة التحويلية</p>	<p>قيام العاملين بسلوكيات الايجابية تجاه منظماتهم</p> <p>دعم و تأكيد الذات</p> <p>الالتزام التنظيمي</p> <p>المواطنة التنظيمية</p> <p>الاستغراق الوظيفي</p>

المصدر: حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم النفس والعمل والتنظيم ، جامعة قاصدي مراح - ورقلة، 2013-2014، ص102.

ثانيا: نظرية التعاون:

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقات الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة ، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين¹.

¹ لبنى علي الساليمة، دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية تخصص الادارة و القيادة التربوية -كلية العلوم التربوية -جامعة الشرق الاوسط - عمان -الأردن، سنة 2020، ص27.

المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

تختلف أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من باحث لآخر، فمنهم من يرى أنها خمسة أبعاد ، و البعض يصنفها ضمن ستة الى ابعاد سبعة أبعاد ، بناءً على رؤى و توجهات خاصة به، نابعة من البيئة التي يتواجد بها، الا ان هناك اتجاهين الاكثر تكرار في عده أبحاث، و في دراستنا اعتمدنا على التوجه القائل بأن هناك خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، الا وهو الاتجاه الثاني وتتمثل هذه الابعاد في :الإثار ، الكياسة ، روح الرياضية، و عي الضمير او ما يطلق عليه ايضا الضمير الحي ، السلوك الحضاري.

الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة التنظيمية إلى بعدين رئيسيين هما¹:

✓ **البعد الفردي:** والذي يعني مساعده الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم، وبشكل

اختياري غير مطلوب مثل (مساعده زملاء العمل أثناء غيابهم أو تقديم مقترحات لتحسين العمل)

✓ **البعد المنظمي:** والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة، والذي لا يعد جزء من متطلبات

العمل الرسمية.

اما الاتجاه الثاني في هذه الكتابات فيقوم على أساس تقسيم سلوك المواطنة إلى خمسة ابعاد وهي كالتالي:

(1) **الإيثار²:** وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله كالزملاء و الرؤساء وحتى العملاء في

المهام المتعلقة بالعمل ومن صور هذا السلوك :

✓ مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة .

✓ مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم .

(2) **الكياسة :** وهي قدرة العاملين على منع وقوع المشاكل في العمل قبل حدوثها، أو العمل على خلق حلول

مناسبة عند وقوعها، وعدم التجاوز على حقوق الآخرين.³

(3) **الروح الرياضية:** وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية أو مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض

أو ما شابه ذلك، أي التسامح و الصبر على المضايقات ، كالإزعاج في الحياة الوظيفية دون التذمر أو

الشعور بالظلم.⁴

(4) **الضمير الحي:** وهو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لمتطلبات العمل في أداء الدور، وخدمة

الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية.⁵

¹ .لبنى علي الساليمية ، مرجع سابق، ص27.

² .غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري ، مشروع بحث لنيل شهادة الماجستير في ادارة و الاعمال ، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال-الدارسات العليا - جامعة تشرين، 2013، ص76

³ . مروان صباح حسن، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة آسياسيل، مجلة الندائير- كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة العراقية ، العدد الرابع عشر، 2018، ص324.

⁴ .رجاء محمد نصار ، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمي "دراسة ميدانية عمى العاملين في جامعة فلسطين" ، دراسة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة، تخصص القيادة و الإدارة ، أكاديمية الإدارة و السياسات للدارسات العليا جامعة الأقصى ، سنة 2017، ص44.

⁵ .بحري صابر و خرموش منى ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة ، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين -دباغين-سطييف، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، المجلد3، العدد 2، 2017، ص87.

(5) **السلوك الحضري**: ويشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات، والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة.¹

وما يمكن ملاحظته أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هي المحدد العام لها، فبروزها وتمتع أفراد منظمة ما بها دليل على مستوى مرتفع لها، والعكس، فإن انعدامها دليل على عدم وجود هذا السلوك فيها، وهو ما جعل الكثير من الباحثين يتخذها مقياساً أساسياً يعتمد عليه في قياسها، أي تحولت لمحاكات للعديد من المقاييس التي هدفت لقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد في مختلف المنظمات.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إيجاد تفسير لهذا الظاهرة، ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها هذه الدراسات والتي سنوردها كالتالي:

1. **الالتزام التنظيمي**: الالتزام التنظيمي هو رغبة قوية في بقاء الفرد عضواً في منظمة معينة، والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهد باسم المنظمة، واعتقاد واضح وقبول بقيم وأهداف المنظمة، وهو يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية كونه متغير تنبؤي بالسلوكيات.²
2. **الدعم التنظيمي**: تعد عملية الدعم التنظيمي للعاملين مهمة لأنها وثيقة الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية فعند شعور الأفراد بأن منظماتهم تفكر بهم وبرفاهيتهم وحاجاتهم، فمن المرجح أن يقوموا بأداء أدوار مختلفة من السلوكيات الإيجابية التي تدعم بالمقابل عمل المنظمة وتحسن من موقفها، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، على المنظمة بالمقابل أن تعتني بالعاملين فيها، وتعتني بقيمتهم وثقافتهم والاهتمام بمشاكلهم، وبالتالي من المرجح أن يبادر الموظفون إلى الاشتراك في سلوكيات المواطنة التنظيمية.³
3. **العدالة التنظيمية**: تطبيق القوانين على الجميع بدون استثناء والسماح للموظفين بإبداء آرائهم في العمل، واتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة ووافية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.⁴

¹ منذر عباس شعلان، **مرجع سابق**، ص452.

² أريج سعيد خليل، **مرجع سابق**، ص9.

³ **المرجع نفسه** ص9.

⁴ صباح جوهر دعنا، **مرجع سابق**، ص58.

4. القيادة : تؤكد القيادة التحويلية على طريقة القادة لتطوير الموظفين والتأثير في سلوكهم ، من خلال التأثير المثالي والدافعية الملهمة والتحفيز الفكري، فقد حظيت القيادة باهتمام كبير في مجالات العمل، لما لها من آثار ايجابية ونتائج على سلوك الموظفين، وعليه تم تأكيد العلاقة بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية ، من خلال دراسات تدعم العلاقة الايجابية بينهما¹.
5. الثقة : وتعني وضع الثقة في الشخص الآخر او المجموعة ، وهو نشاط متبادل، فلكي تنال الثقة ، يجب أن تظهر الثقة ، فإذا وجدت الثقة يكون الموظفون أكثر استعدادا للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية وكثيرا ما وجدت ثقة الموظف كمقدمة لهذا السلوك ، وقد اثر سلوك المواطنة على الزبائن بشكل ايجابي وعملت الثقة كوسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك المواطنة للزبون².
6. الخصائص الفردية : إن لخصائص العاملين الفردية دورا كبيرا في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة ، وهي تختلف باختلاف الأفراد وتفاوتت من شخص لآخر ، ويمكن تحديد خصائص الأشخاص الذين يسهمون في هذه السلوكيات كالاتي:
- أ. الأشخاص ذو الدرجة العالية من صحة الضمير .
- ب. الأشخاص المتفائلون ، الذين لهم نظرة مستقبلية للحياة.
- ج. الأشخاص الذين يتمتعون بالروح الجماعية، ويضعون الأهداف والاهتمامات للجماعة فوق الاعتبارات الخاصة، ويتمنون مساعدة الآخرين بأية صورة تكون.
- د. الأشخاص العاطفيون الذين يقدمون المساعدة للآخرين.
- هـ. الأشخاص الذين يميلون إلى تحديد وظائفهم بصورة أدق أكثر من الآخرين³.
7. الدوافع الذاتية: ويقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية ، من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله ، خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات⁴.

¹ . أريج سعيد خليل، مرجع سابق، ص9.

² . المرجع نفسه، ص9.

³ . المرجع نفسه، ص9.

⁴ . محمد ناصر راشد أبو سمعان، مرجع سابق، ص52.

8. السن: بينت بعض الدراسات التنظيمية أثر السن على سلوك المواطنة التنظيمية ، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن¹.
9. الأقدمية في العمل: إن لمدة خدمة الموظف في المنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يُظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه، ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة ، مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها².
10. الرضا الوظيفي : يعد مفهوم الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية و يقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها أو نمط الإشراف و القيادة أو زملاء العمل الخ. و أسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية على أن، هناك علاقة معنوية ايجابية توضح ان الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية³.

¹ . محمد ناصر راشد أبو سمعان ، مرجع سابق، ص54.

² . شلابي وليد، مرجع سابق، ص54

³ . سعاد خمخام، التغيير التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، شهادة الماجستير علم الاجتماع. تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي سنة2017. ص155.

المبحث الثالث: آثار، معوقات سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية

يتناول هذا المبحث الآثار التنظيمية المترتبة عن سلوك المواطنة التنظيمية ومعوقات وسبل علاجها وهذا لدورها الناجع للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والعاملين فيها عامة، بالإضافة الى علاقتها بكل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية.

المطلب الاول: اثار سلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مختلف الآثار التي تتركها المواطنة التنظيمية على العامل من جهة ، وعلى المنظمة من جهة أخرى، فقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية، من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، أيضا وجدت بعض الدراسات أنها من أجل خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم ، وما تحتاجها من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة ، وقلة الموارد ، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على اعطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم.¹

فقد تم تحديد تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال :

1/ تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء:

إذ ينعكس اثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة والمهارة الفنية ، مما ينعكس إيجابيا على المنظمة ، ويعظم الاستفادة من الطاقة البشرية ويساهم في تنميتها وتدريبها ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل ، والتي تنبع من شيوع روح التعاون الجماعية وتبادل المعرفة الفنية بين الزملاء داخل التنظيم.²

2/ تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة:

من خلال إفساح المجال أمام العاملين لتقديم سلوكيات تتصف بالإبداع والابتكار ، وتقديم اقتراحات من شأنها أن تدعم التطوير المناسب لإجراءات العمل ، ويساعد هذا النهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتمركز حول العمل والإنجاز ، بدل أن تضيع الجهود في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف جهود المنظمة ، مما ينعكس سلبا على الأداء الكلي للتنظيم.³

¹ نقيل عبد المليح ،خلادي يمينه، تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة2017 ص477.

² .شلابي وليد، مرجع سابق،ص73.

³ .شلابي وليد، مرجع سابق، ص73.

3/ تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة :

سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الانجاز ، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم، وتوفير جزء من الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين الجدد ، ويرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية¹:

- توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها ، حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة ، وعدم مواجهة الظروف المتغيرة.
 - تنشيط وتفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود داخل المنظمة.
 - تقليل النزاعات والصراعات والخلافات بين الموظفين داخل التنظيم.
 - زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة.
 - شيوع روح التعاون والمساعد والأمان الوظيفي داخل المنظمة.
 - الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار لها
 - المحافظة على ممتلكات المنظمة .
 - تعمل على تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية، وجماعات العمل من ناحية أخرى.
- ان سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تنتبأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة، لما يتمتع به من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز ، لأن سلوك المواطنة التنظيمية²:

- ☒ يؤدي الى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات ، فهو إضافة حقيقية الى مواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين لتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- ☒ يمتاز بزيادة مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفنقه العمل الروتيني.
- ☒ يعزز مدى إحساس الأفراد بالانتماء (الولاء التنظيمي) لدى المؤسسات.
- ☒ يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية ، من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب بالمشاركة فيه.
- ☒ يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، وهذا بالتأكيد ينعكس إيجابا على الأداء المتميز.
- ☒ يزيد من فعالية وكفاءة الموظف في العمل، وبخاصة في قطاع العمل الحكومي.
- ☒ يزيد من مستوى الرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين.

¹ . قرين منيرة، مرجع سابق، ص40.

² . صباح جوهر دعنا ، مرجع سابق ، ص46.

ونتيجة لتعدد الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات يمكن تلخيص أهم الآثار بحسب العديد من الدراسات بالنقاط التالية¹:

- 1- سلوك المواطنة التنظيمية يمارس دورا مهما في تعزيز أداء العاملين ، والتي من الممكن أن تتعكس على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المطلوبة.
 - 2- سلوك المواطنة التنظيمية يخفض معدل دوران العمل لوجود الانتماء والرغبة في البقاء في المنظمة.
 - 3- يقلل سلوك المواطنة التنظيمية من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين.
 - 4- يترتب على سلوك المواطنة التنظيمية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.
 - 5- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من جودة الخدمات المقدمة، وكمية الأعمال المنجزة داخل المنظمة
 - 6- لسلوك المواطنة التنظيمية اسهامات واضحة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
 - 7- يترك سلوك المواطنة التنظيمية انطباعات إيجابية لدى المديرين، مما يؤدي الى زيادة فرص الترقية والحوافز، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة الإنتاجية.
 - 8- يخفض هذا السلوك نطاق الإشراف والرقابة، لانه يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه انجاز الأعمال والوظائف المطلوبة في المنظمة.
 - 9- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرات الموظفين والمدراء على أداء الأعمال بشكل أفضل، من خلال الوقت الكافي والمرونة الناتجة من هذا السلوك لجدولة الأعمال وحل المشكلات .
- على الرغم من الأهمية الكبيرة لعملية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات ، والآثار الإيجابية الكثيرة المذكورة، إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها بعض الباحثين ، حيث أن مواقف العاملين هي التي تحدد الطبيعة الإيجابية لهذا السلوك أو السلبية، فعلى صعيد الفرد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أغراض عدم الكفاءة التنظيمية ، أما على صعيد الجماعة فربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة مثل: الأحجام عن المبادرات الذاتية.
- ومنه أن سلوكيات المواطنة قد يكون تأثيرها سلبى ضمن اطار محدد من المعايير ومن أمثلة هذه المعايير²:
- 1- عندما يكون مستوى الأداء منخفضا وغير فعال ، حينها تصبح هذه السلوكيات عديمة الجدوى.
 - 2- حينما تمارس هذه السلوكيات على حساب الوقت الرسمي.
 - 3- حينما تكون هناك مرونة وتساهل في عملية استقطاب وتوظيف العاملين.
- ومنه نستنتج ان الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية أكثر بكثير من آثاره السلبية، وأن هذه السلوكيات تعد إضافة نوعية للأداء الأساسي للمنظمة ، وتساهم في تحسين وجودة الأداء، ولكن لابد من مراعاة الظروف وبيئة العمل الفعالة لتجنب الآثار السلبية التي قد تحدث .

¹ . صباح جوهر دعنا، مرجع سابق، ص48.

² .رامي خليل إسماعيل فارس، أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، سنة 2018، ص35.

المطلب الثاني : معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

نظرا للأهمية المرجوة من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في نجاح التنظيمات الحديثة في تحقيق التنافسية، عكف الباحثون في شؤون المنظمات على تكثيف الدراسة والبحث، محاولة منهم للتعرف على العقبات والمعوقات التي تحول دون هذا السلوك، ولعل أهم المعوقات هي¹ :

1. عدم اشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجيهاتهم الايجابية نحو المنظمة.
2. عجز ثقافة المنظمة و قيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين و على سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلبيا على تميز أدائهم.
3. عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
4. افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة تنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

بالإضافة الى المعوقات سابقة الذكر توجد معوقات أخرى تحد من سوكلات المواطنة لدى العاملين لعل ابرزها:

2

- 1- ضعف القيادة الادارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم مثل عدم اشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة، (ولو من باب الاستشارة، وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل الرسمي فما بالك بسلوكيات التطوع الاضافية).
- 2- عدم سعى المنظمة الى ارضاء العاملين لديها معنويا وماديا، لان التخفيف من ضغوط العمل واتاحة الفرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم تجاه ظروف العمل وبيئته، اذ لم يعد ارضاء الافراد في منظمة العمل امرا تستطيع المنظمة اختياره او ان تتخلى عنه، بل هو حتمية لا يجب اهمالها ولا يمكن تجاهلها، وهو ما يتحقق لدى المنظمات التي تتطلع للنجاح والتميز، والتي تسعى دائما الى ارضاء العاملين لديها وهذا لعلمها الكامل بتأثير الرضا على الاداء، وبتأثيره ايضا على البناء القيمي للأفراد في تبنى سلوكيات الدور الإضافي، ومرد ذلك يعود في الاساس الى المناخ التنظيمي للمنظمة.
- 3- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي أكبر العوائق في تبنى سلوكيات المواطنة التنظيمية، حين تفتقر ادارة المنظمة الى احلال العدالة التنظيمية بين جمع افراد المنظمة، مما يولد لدى الفرد شعورا بالانتقاص والظلم بالمقارنة مع زملائه، هذا الامر يدفع بالعاملين الى تبنى سلوكيات تصب في مجملها نحو الانتقام من الادارة غير المنصفة بتعمد عدم التقاني والاخلاص، في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك أكبر محفز للمواطنة التنظيمية.

¹ علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص31.

² سعاد خمخام، مرجع سابق ص161.

4- ان المنظمات الناجحة تستقطب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، ويقدموا أداء أعلى من المتوقع، خاصة المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة اعضاء الفريق، هذا الامر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسن الاختيار والانتقاء للمورد البشري .

المطلب الثالث: سبل علاج معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

على الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلاً أمام سلوك المواطنة التنظيمية، فإن الكثير من الدراسات أظهرت سبلاً عديدة لمعالجة هذه المعوقات التنظيمية بفاعلية، يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات المفيدة .

فالعامل الذي يشعر في المنظمة بفائدته وأهميته يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجلها، كما يزداد حماس العامل إذا كان يعمل في جو ودي تظهر فيه الحاجة إلى جهوده بشكل واضح، وبالتالي فإن توفير هذا المناخ في المنظمة يثير وعي العاملين، ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم ، بشكل يخلق روح المبادرة والتعاون بينهم.

التركيز على إشباع حاجاتهم عن طريق الإثراء الوظيفي ، وتنوع الواجبات الوظيفية والبعد عن الرسمية والمركزية يساعد في خلق جو يتسم بسلوك المواطنة التنظيمية.¹

ان القيم والاتجاهات التي يحملها المتقدمون الى شغل المناصب هي مكون اساسي في اداء العمل ونجاح المنظمة فيما بعد ، لذا من الوجب اعداد برامج خاصة في الانتقاء والتوجيه المهني ، لا تكتفى بالجوانب العلمية والشهادات الأكاديمية ، بل الجوانب القيمية و المهارية لطالب العمل، ولتجاوز هذه المعوقات وتثبيط مفعولها. من بين الإجراءات التنظيمية التي على المؤسسات ان توليها اهتماما بالغ للرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية نذكر²:

1-الاهتمام بمهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية للعاملين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فحسب لتعزيز القدرة على تبني السلوكيات الاجتهادية.

2-على الإدارة العليا ان تفتح المجال للموظف لكي يندمج اجتماعيا في المنظمة ، كي تغدو المنظمة اسرة واحدة ، مما يحفز الموظف الى التشارك والاندماج والإبداع.

3-التركيز على حاجيات العاملين وفسح المجال لابداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث ان المشاركة تدفع بالعاملين الى بذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء.

¹ . سعاد خمخام، مرجع سابق، ص162.

² .شلابي وليد، مرجع سابق، ص81.

- وأيضاً من أساليب التغلب على معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وطرق علاجها نذكر¹:
1. عدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط ، وضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتعاونية ، وتشجيع الاتصالات غير الرسمية بين جميع الأفراد ، مما يدعم بناء سلوك المواطنة التنظيمي.
 2. أن يتسم قادة المنظمات بالمرونة التنظيمية لفتح المجال للموظفين وللانخراط اجتماعياً في المنظمة ، كي تغدو أسرة واحدة ، مما يحفز الموظفين الى الإبداع وممارسات سلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفعالية الأداء.
 3. زيادة مشاركين الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وخلق أفكار للتطوير والتنمية ، فيما يتعلق بحلول مشاكل العمل ، والأخذ بآرائهم والحوار معهم ، بعيداً عن مركزية ، مما يدفع الموظفين الى بذل مزيد من الجهود لتحقيق فعالية المنظمة .

المطلب الرابع: علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية

يسعى هذا المطلب لمعرفة أثر العدالة التنظيمية على كل بعد من ابعاد المواطنة التنظيمية المعتمدة في دراستنا والتمثلة في (سلوك الكياسة، سلوك الايثار، سلوك الروح الرياضية والسلوك الحضاري) .

أولاً: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الايثار :

يمكن ان نلمس دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الايثار لدى العاملين، من خلال تتبع اثر كل ابعاد العدالة التنظيمية على سلوك الايثار لدى العاملين.

فعندما يشعر العامل ان هناك عدالة توزيعية في المؤسسة، تظهر من خلال عدة مظاهر كتناسب اجر العامل مع الجهود التي يبذلها في العمل، وكذا تناسب قدراته مع الأداء المطلوب منه، بالإضافة الى حصوله على المكافآت والحوافز المادية المناسبة، كل ذلك من شأنه تعزيز سلوك الايثار لدى العامل، فيصبح اكثر قابلية لمساعدة زملائه عند الحاجة وعند فترات الذروة في العمل، كما يصبح العامل اكثر تفضيلاً لمصلحة المؤسسة على مصلحته الشخصية.

بالإضافة الى ذلك عندما يستشعر العامل ان هناك عدالة إجرائية داخل المؤسسة، كتطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء، واعتماد إجراءات عمل عادلة، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بتقديم آرائهم ومقترحاتهم، كل ذلك من شأنه تعزيز سلوك الايثار لدى العامل ، فيصبح اكثر قابلية لمساعدة زملائه عند الحاجة وعند فترات الذروة في العمل، كما يصبح العامل اكثر تفضيلاً لمصلحة المؤسسة على مصلحته الشخصية.

الى جانب ذلك فان تعامل الإدارة بشفافية مع عاملها، وتقديمها الشروحات الكافية عند اتخاذ القرارات وتفضيل مصلحة العامل في ذلك، وأيضاً عندما يتسم سلوك المدير في المؤسسة بالانصاف والعدل والنزاهة ،

¹ صباح جوهر دعنا، مرجع سابق، ص 64.

كل ذلك من شأنه تعزيز سلوك الايثار لدى العامل، فيصبح اكثر قابلية لمساعدة زملائه عند الحاجة وعند فترات الذروة في العمل، كما يصبح العامل اكثر تفضيلا لمصلحة المؤسسة على مصلحته الشخصية.

ثانيا: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الروح الرياضية :

يمكن ان نلمس دور العدالة التنظيمية في تعزيز الروح الرياضية لدى العاملين، من خلال تتبع اثر كل ابعاد العدالة التنظيمية على الروح الرياضية لدى العاملين.

فعندما يشعر العامل ان هناك عدالة توزيعية في المؤسسة، تظهر من خلال عدة مظاهر كتناسب اجر العامل مع الجهود التي يبذلها في العمل، وكذا تناسب قدراته مع الأداء المطلوب منه، بالإضافة الى حصوله على المكافآت والحوافز المادية المناسبة، كل ذلك من شأنه تعزيز الروح الرياضية لدى العامل، فيصبح اكثر تقبلا للمسائلة عن اخطائه في العمل ، واثر تقبلا للتغيرات في ظروف العمل ، واكثر تجنباً لتضخيم مشاكل العمل، واكثر قدرة على تغاضي الاساءات الشخصية في العمل.

بالإضافة الى ذلك عندما يستشعر العامل ان هناك عدالة إجرائية داخل المؤسسة، كتطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء، واعتماد إجراءات عمل عادلة، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بتقديم ارائهم ومقترحاتهم، كل ذلك من شأنه تعزيز الروح الرياضية لدى العامل، فيصبح اكثر تقبلا للمسائلة عن اخطائه في العمل ، واثر تقبلا للتغيرات في ظروف العمل ، واكثر تجنباً لتضخيم مشاكل العمل، واكثر قدرة على تغاضي الاساءات الشخصية في العمل.

الى جانب ذلك فان تعامل الإدارة بشفافية مع عاملها، وتقديمها الشروحات الكافية عند اتخاذ القرارات وتفضيل مصلحة العامل في ذلك، وأيضا عندما يتسم سلوك المدير في المؤسسة بالانصاف والعدل والنزاهة ، كل ذلك من شأنه تعزيز الروح الرياضية لدى العامل، فيصبح اكثر تقبلا للمسائلة عن اخطائه في العمل ، واثر تقبلا للتغيرات في ظروف العمل ، واكثر تجنباً لتضخيم مشاكل العمل، واكثر قدرة على تغاضي الاساءات الشخصية في العمل.

ثالثا: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الكياسة:

يمكن ان نلمس دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الكياسة لدى العاملين، من خلال تتبع اثر كل ابعاد العدالة التنظيمية على سلوك الكياسة لدى العاملين.

فعندما يشعر العامل ان هناك عدالة توزيعية في المؤسسة، تظهر من خلال عدة مظاهر كتناسب اجر العامل مع الجهود التي يبذلها في العمل، وكذا تناسب قدراته مع الأداء المطلوب منه، بالإضافة الى حصوله على المكافآت والحوافز المادية المناسبة، كل ذلك من شأنه تعزيز سلوك الكياسة لدى العامل، فيصبح اكثر قدرة على دعم زملائه معنويا في الأوقات الصعبة، وقل اثاره للمشاكل، واكثر مساهمة في إيجاد او اتخاذ القرارات التي تؤثر على زملاءه في العمل.

بالإضافة الى ذلك عندما يستشعر العامل ان هناك عدالة إجرائية داخل المؤسسة، كتطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء، واعتماد إجراءات عمل عادلة، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات

بتقديم ارائهم ومقترحاتهم، كل ذلك من شأنه تعزيز سلوك الكياسة لدى العامل، فيصبح اكثر قدرة على دعم زملائه معنويا في الأوقات الصعبة، وقل اثاره للمشاكل، واكثر مساهمة في إيجاد او اتخاذ القرارات التي تؤثر على زملاءه في العمل.

الى جانب ذلك فان تعامل الإدارة بشفافية مع عاملها، وتقديمها الشروحات الكافية عند اتخاذ القرارات وتفضيل مصلحة العامل في ذلك، وأيضا عندما يتسم سلوك المدير في المؤسسة بالانصاف والعدل والنزاهة، كل ذلك من شأنه تعزيز سلوك الكياسة لدى العامل، فيصبح اكثر قدرة على دعم زملائه معنويا في الأوقات الصعبة، وقل اثاره للمشاكل، واكثر مساهمة في إيجاد او اتخاذ القرارات التي تؤثر على زملاءه في العمل.

رابعا: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الحضاري :

يمكن ان نلمس دور العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الحضاري لدى العاملين، من خلال تتبع اثر كل ابعاد العدالة التنظيمية على السلوك الحضاري لدى العاملين.

فعندما يشعر العامل ان هناك عدالة توزيعية في المؤسسة، تظهر من خلال عدة مظاهر كتناسب اجر العامل مع الجهود التي يبذلها في العمل، وكذا تناسب قدراته مع الأداء المطلوب منه، بالإضافة الى حصوله على المكافآت والحوافز المادية المناسبة، كل ذلك من شأنه تعزيز السلوك الحضاري لدى العامل، فيصبح اكثر قدرة على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، واكثر حرصا على متابعة كل أنشطة المؤسسة، واكثر تنمية لقدراته من اجل تحسين أدائه، واكثر دفاعا عن سمعة المؤسسة.

بالإضافة الى ذلك عندما يستشعر العامل ان هناك عدالة إجرائية داخل المؤسسة، كتطبيق القرارات على جميع العاملين بدون استثناء، واعتماد إجراءات عمل عادلة، والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات بتقديم ارائهم ومقترحاتهم، كل ذلك من شأنه تعزيز السلوك الحضاري لدى العامل، فيصبح اكثر قدرة على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، واكثر حرصا على متابعة كل أنشطة المؤسسة، واكثر تنمية لقدراته من اجل تحسين أدائه، واكثر دفاعا عن سمعة المؤسسة.

الى جانب ذلك فان تعامل الإدارة بشفافية مع عاملها، وتقديمها الشروحات الكافية عند اتخاذ القرارات وتفضيل مصلحة العامل في ذلك، وأيضا عندما يتسم سلوك المدير في المؤسسة بالانصاف والعدل والنزاهة، كل ذلك من شأنه تعزيز السلوك الحضاري لدى العامل، فيصبح اكثر قدرة على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، واكثر حرصا على متابعة كل أنشطة المؤسسة، واكثر تنمية لقدراته من اجل تحسين أدائه، واكثر دفاعا عن سمعة المؤسسة.

خلاصة الفصل :

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم المفاهيم الحديثة التي حازت على اهتمام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي، ونظرا لهذه الأهمية المتزايدة برزت اتجاهات متعددة حاولت بشكل أو بآخر وضع تصور يعتمد كمبادئ ونظريات يمكن من خلالها فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات الحديثة، ذلك أن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لا تقتصر فائدتها على المديرين ومؤسسات العمل فحسب، ولكنها تتيح للعمال فهما للسلوك الإنساني داخل المنظمات بشكل أكثر شمولاً، وهذا الفهم يساهم في تعزيز وتحسين الأداء والفعالية التنظيمية التي تأتي كنتيجة للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين من جهة والعمال والإدارة من جهة أخرى، إن تفعيل مثل هذه السلوكيات في المنظمات الحديثة ، يمكن من خلاله حل العديد من المشكلات، وفسح مجالاً للتخطيط الفعال والإبداع التنظيمي.

ومن خلال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فإن تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات ينطلق من أداء تلك السلوكيات عبر الزمن وعبر الأشخاص من منطلق التطوع لإدراكهم أن هذا السلوك اجتماعي وحضاري يعكس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، ومن شأنه إحداث تغيير في النتائج التنظيمية، إلا أن الواقع يعكس لنا الكثير من التصورات التي كانت مثار العديد من الآراء التي تشير إلى أن الأفراد يندفعون لأداء هذه السلوكيات لاعتقادهم أن هذا السلوك هو خدمة طويلة الأجل للمنظمة التي تبقى مدينة لهم، ولأنهم يدركون أن هناك منافع تنتج عن كونهم مواطني منظمة صالحين، وأن القادة في العديد من المنظمات الحديثة يضعون هذا السلوك ضمن تقييم الأداء الوظيفي، ويعتبر هذا السلوك هو عقد بين الفرد والمنظمة ينطوي على علاقات التبادل الاجتماعي المبني على الثقة بين الأفراد ، وأن الالتزام والوفاء لهذا العقد سيني ويطور سلوك المواطنة التنظيمية من جهة، ويحقق الفعالية والنتائج التنظيمية من جهة أخرى.

**الفصل الثالث : تحليل
دور العدالة التنظيمية
في تعزيز سلوك
المواطنة التنظيمية لدى
العاملين، ببلدية البيض**

تمهيد:

تعد البلدية هي إحدى المؤسسات الحكومية المحلية التي تعمل على تنظيم شؤون المدينة والحفاظ على نظامها وتوفير الخدمات الضرورية للمواطنين، كما تقوم بإدارة الموارد المحلية وتخطيط وتطوير البنية التحتية وتنظيم البناء والتعمير في المدينة.

وتتضمن مهام البلدية إدارة النظافة العامة والصرف الصحي وجمع النفايات وصيانة الشوارع والطرق والحدائق والمساحات العامة، بالإضافة إلى تنظيم الأسواق والمهرجانات والفعاليات الثقافية والاجتماعية ، وتقديم الدعم للمشاريع الخيرية والاجتماعية ، وتتفاوت مسؤوليات البلدية وصلاحياتها من بلدية لأخرى، حيث تختلف حسب حجم المدينة وتنظيم النظام.

ويعمل في البلدية مجموعة من الموظفين المدربين والمؤهلين لتحقيق أهدافها، ويشكل المواطنون جزءاً أساسياً من العملية الديمقراطية في البلدية من خلال المشاركة في انتخاب أعضاء المجلس البلدي، وتقديم الشكاوى والاقتراحات والملاحظات التي تهم مدينتهم ، لدى فإن تنمية البلديات و الدوائر يعتبر من الضروريات و ذلك من أجل رفع مستوى الخدمات التي تقدمها لمواطنيها.

المبحث الأول: عموميات حول بلدية البيض

قمنا من خلال هذا المبحث بالتعرف على بلدية البيض، حيث تطرقنا في المطلب الأول على التعريف البلدية، أما في المطلب الثاني سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي لها والمطلب الثالث ذكرنا التنظيم الإداري لبلدية وفي الأخير المطلب الرابع سنتطرق إلى أهم خدمات البلدية.

المطلب الأول: تعريف البلدية

تعتبر البلدية خلية أساسية في التنظيم الإداري الجزائري للدولة كونها قاعدة المجتمع، وخليّة لتلقي انشغالاته.

تعريف البلدية من خلال الدساتير:

دستور سنة 1963: المؤرخ في 10 سبتمبر 963 نجد المادة 9 منه نصت على ما يلي:

- تتكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى القانون بتحديد مداها واختصاصاتها وتعتبر البلدية أساس المجموعة الترابية الاقتصادية والاجتماعية.

دستور سنة 1976: المؤرخ في 11 نوفمبر 1976 نجد المادة 36 منه نصت على ما يلي:

- البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية الإدارية الاقتصادية الاجتماعية الثقافية في القاعدة.

دستور سنة 1989: المؤرخ في 23 فيفري 1989 نجد المادة 15 منه تنص على أن الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية.

دستور سنة 1996: المؤرخ في 7 ديسمبر 1996 نجد المادة منه نصت على أن:

- الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية البلدية هي الجماعة القاعدية.

التعديل الدستوري لسنة 2016: المؤرخ في 7 مارس 2016 نجد المادة 16 منه تنص على أن الجماعات الإقليمية في البلدية والولاية البلدية في الجماعة الإقليمية.

2.1. تعريف البلدية من خلال القوانين والأوامر المنظمة لها:

▪ قانون البلدية رقم 67-24 المؤرخ في 10 جانفي 1967 عرف البلدية على أنها الجماعة الإقليمية السياسية الإدارية الاقتصادية الاجتماعية الثقافية.

▪ قانون البلدية 90-08 المؤرخ في 07 أبريل 1990 عرف البلدية في المادة 01 على أنها الجماعة الإقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

▪ قانون البلدية رقم 11-10 المؤرخ في 22 جويلية 2017 عرف البلدية في المادة 01 على أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية البيض

المطلب الثالث: التنظيم الإداري لبلدية البيض

ارتقت مدينة البيض إلى ولاية خلال التقسيم الإداري والقانون رقم 09/84 المؤرخ في فيفري 1984م، حيث أنها كانت في السابق تابعة لولاية سعيدة وتعتبر من أقدم دوائرها. أما ما يخص البيض كمنطقة تاريخية فإنه يرجعها علماء التاريخ والآثار إلى ستة آلاف سنة، وهو ما تجسده الرسومات الحجرية الممتدة من شمال وجنوب سلسلة الأطلس الصحراوي، اختلفت الروايات حول دلالة اسم البيض إلا أن التعليل الأرجح للاسم يرجع التسمية إلى وجود تربة ذات لون ابيض كانت تستعمل للغسيل. وعند دخول المستعمر الفرنسي إلى المنطقة سنة 1847 بقيادة جيري الذي اخذت تسمية المدينة على شرف اسمه جيري فيل GERRY VILLE ، كما ان لبداية البيض عدة مجالس شعبية ورؤساء بلديات منذ العهد الاستعماري إلى يومنا هذا.

- **الفرع الأول: المرحلة الاستعمارية:** في المرحلة الاستعمارية من 1830 الى 1962 ، كانت البلدية أداة لغرض الهيمنة وخدمة العنصر الأوروبي وكانت تعرف بالبلدية المختلطة أو المجلس البلدي ، يراسه موظف من الإدارة الاستعمارية، ويساعده موظفون جزائريين، وهم القياد وتساعد لجنة بلدية تتكون من أعضاء أوروبيين منتخبين، البلدية في ذلك الوقت كانت أداة لخدمة الإدارة الفرنسية.
- **الفرع الثاني: بعد الاستقلال:** فرض الفراغ الذي تركته الإدارة الفرنسية على السلطة آنذاك على انشاء لجان تتولى مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية.
- في سنة 1962 عين السيد سعيد الطيب، وفي السنة 1963 عين السيد معروف أحمد في الفترة ما بين 1963 و 1966.
- وفي سنة 1967 حيث وضع قانون للبلدية ، فكان رئيس بلدية البيض السيد عبد الله حميتو في الفترة ما بين 1967-1971 في الفترة ما بين 1971 الى 1974 أصبح رئيس بلدية البيض السيد: بوجمعة خثير .

المطلب الرابع: خدمات بلدية البيض

تشير خدمات البلدية أو خدمات المدن ، إلى الخدمات الأساسية التي يتوقع المقيمون في المدينة من حكومة المدينة أن توفرها لهم نظير الضرائب التي يدفعها المواطنون، وتشمل خدمات المدن الأساسية ، مرافق الصرف الصحي (سواء الصرف الصحي أو القمامة والمياه والشوارع والمدارس والتفتيش على الأغذية وإدارة مكافحة الحرائق والشرطة والإسعاف، وغيرها من المسائل التي تخص إدارة الصحة والنقل. عادة ما تعمل حكومات المدن على تشغيل المرافق الإضافية مثل الكهرباء والغاز وتلفزيون الكابل أو تتعاقد مع جهات أخرى لتشغيلها.

تختلف خدمات البلدية المتوفرة لدى بلدية ما ، بحسب الموقع والتاريخ والتشريعات والتقاليد. وقد تختلف الخدمات المقدمة من دولة إلى أخرى أو حتى داخل الدولة الواحدة. وقد تدار هذه الخدمات مباشرة من قبل أحد إدارات البلدية ، وقد تتعاقد البلدية من الباطن مع جهة خارجية لأداء هذه الخدمات.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة ، موضحاً به مجتمع وعينة الدراسة و إجراءات و خطوات بناء أدوات الدراسة ، ووصفا للإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات الصدق و الثبات في أدوات الدراسة ، و كيفية تطبيقها على مفردات الدراسة ، و الوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها .

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة

للقيام بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة ، و تحقيق أهدافها و مساعدتها ، كان لابد من اختيار مجتمع للدراسة يتفق و يتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة ، و في الاخير و بعد البحث المطول وقع اختيارنا على بلدية ولاية - البيض -

على اعتبار أن مجتمع الدراسة يشمل جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، و انطلاقاً من مشكلة الدراسة و أهدافها ، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يشمل جميع عمال بلدية - البيض - والبالغ عددهم 335 عامل.

ثانياً: مبررات إختيار مجتمع الدراسة: تم اختيار بلدية البيض لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

- ✓ قرب المؤسسة من مكان اقامتي ، ما يسهل عليا التنقل اليها بسهولة، لجمع البيانات.
- ✓ تناسب طبيعة المؤسسة مع موضوع الدراسة، باعتبار موضوعنا يركز على سلوك المواطنة .

ثالثاً: عينة الدراسة:

نظراً لحجم المجتمع الكبير، فقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 60 مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفي البلدية عبر العديد من الزيارات الميدانية ، ولقد تم استرجاع 57 استمارة، بنسبة استرداد 95% ، وبعد فحص الاستمارات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1- السن:

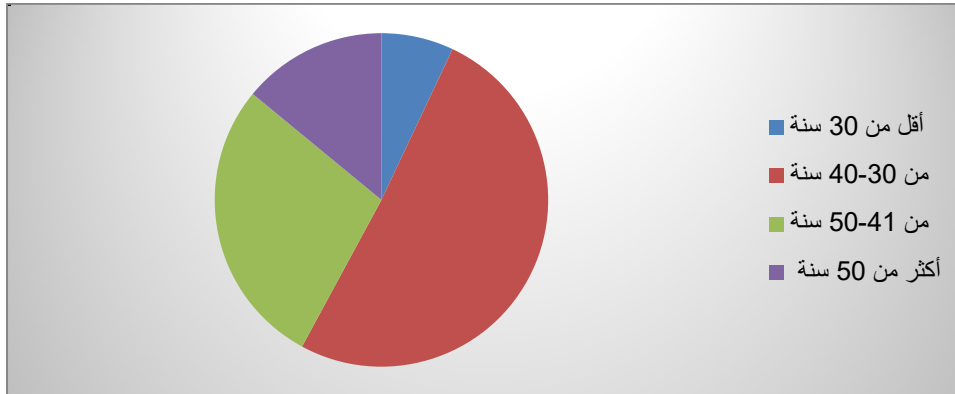
الجدول رقم(02): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	7.01
من 30-40 سنة	29	50.87
من 41-50 سنة	16	28.07
أكثر من 50 سنة	8	14.03
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم(06): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(02).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من عمال البلدية تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة أي ما يعادل 50.87%، تليها الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة 28.07%، تليها بعد ذلك الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 14.03%، في حين تقدر نسبة العمال الذين يتراوح عمرهم أقل من 30 سنة 7.01%.

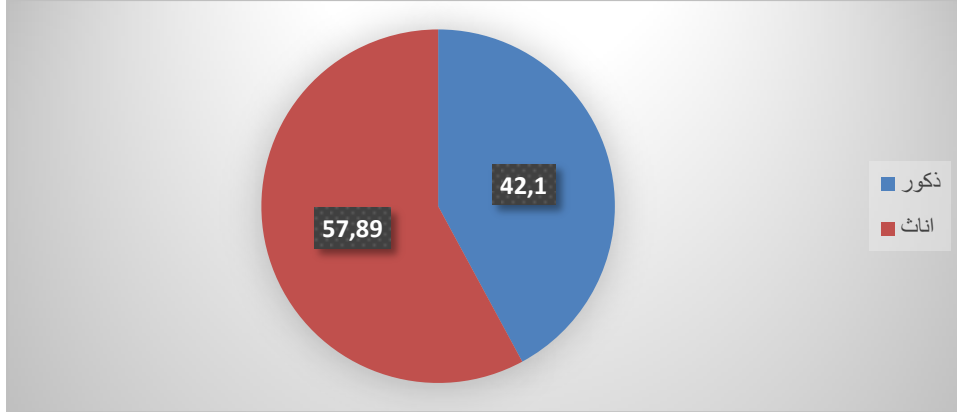
2 - الجنس:

الجدول رقم(03): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكر	24	42.10
الانثى	33	57.89
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مستخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم(07): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(03).

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس. من خلال الشكل يتضح أنّ أكبر نسبة من حيث الجنس ، هي النساء ، حيث بلغت نسبتهن 57.89%، بينما تشكل فئة الرجال نسبة 42.1%.

3- المؤهل التعليمي:

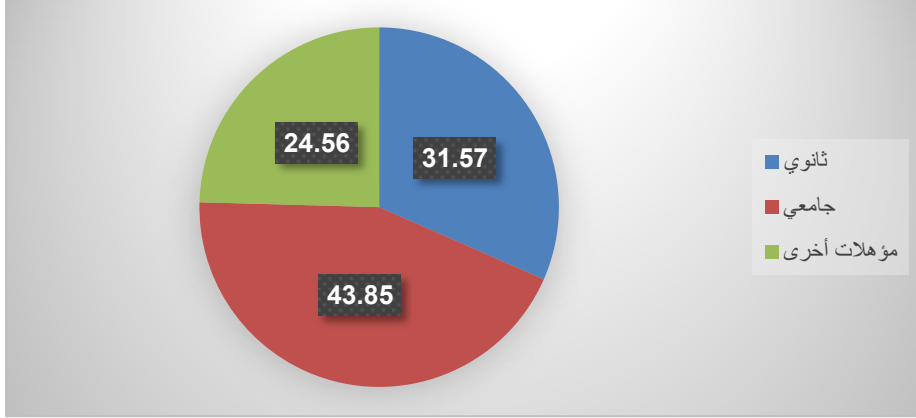
الجدول رقم(04): توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل التعليمي
31.57	18	ثانوي
43.85	25	جامعي
24.56	14	مؤهلات اخرى
100	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل التعليمي.

الشكل رقم(08): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من خلال الشكل يتضح أنّ الغالبية العظمى للعمال هم ذوي مستوى تعليمي جامعي، حيث قدرت نسبتهم بـ: 43.85 %، في حين نسبة أخرى من عمال لهم مستوى ثانوي قدرت نسبتهم بـ: 31.57 % في حين النسبة الضئيلة لهم مستوى مؤهلات اخرى، حيث قدرت نسبتهم بـ: 24.56 %.

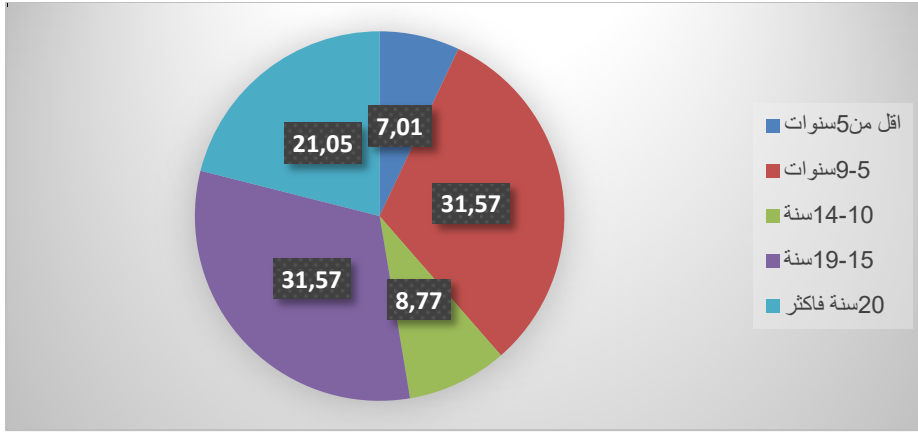
4-الأقدمية:

الجدول رقم(05): توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	7.01
من 5-9 سنوات	18	31.57
من 10-14 سنة	5	8.77
من 15-19 سنة	18	31.57
20 سنة فأكثر	12	21.05
المجموع	57	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

الشكل رقم(09): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم(05).

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الأقدمية. من الشكل أعلاه نلاحظ أنّ، حوالي 31.57% من العمال لديهم اقدمية 5-9 سنوات ومن 15-19 سنة، في حين 21.05 % منهم تزيد اقدميتهم عن 20 سنة ، تليها بعد ذلك من تتراوح أقدميتهم بين 10-14 سنة، حيث تقدر نسبتهم ب: 8.77% ، تليها نسبة تمثل من لديهم اقدمية تقل عن 5 سنوات بنسبة قدرت ب: 7.01% .

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

في دراستنا للموضوع ، وللايفاء بجانبه النظري وكذا التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-المصادر الثانوية:

إتجه الطالب في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع باللغة العربية ذات العلاقة، إضافةً الى المقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب الإستعانة بالشبكة العنكبوتية وما تحتويه من مراجع تتعلق بموضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية ، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة ، كما تضمنت الاستمارة 34 عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية .

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن، 34 عبارة وزعت على محوري الدراسة، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ المحور الأول: خاص العدالة التنظيمية، واشتمل على 18 عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية: وتضمن 6 عبارات من العبارة (01-06) ، العدالة التعاملية: وتضمن 6 عبارات من العبارة (13-18)، العدالة الاجرائية: وتضمن 6 عبارات من العبارة (07-12).

➤ المحور الثاني: خاص سلوك المواطنة التنظيمية، واشتمل على 16 عبارة وزعت على أربعة أبعاد تمثلت في الآتي: الايثار: وتضمن 4 عبارات من العبارة (19-22)، الكياسة: وتضمن 4 عبارات من العبارة (23-26)، الروح الرياضية: وتضمن 4 عبارات من العبارة (27-30)، سلوك الحضاري: وتضمن 4 عبارات من العبارة (31-34).

➤ كما تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابة المبحوثون لعبارات الاستمارة.

كما اتبع الطالب الخطوات التالية لبناء الاستمارة:

◀ الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة عباراتها؛

◀ استشارة الطالب الأستاذة المشرفة، بالإضافة إلى عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة، بغية تحديد أبعاد الاستمارة وعباراتها؛

◀ وعلى ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الإستمارة ، لتستقر الإستمارة في صورتها النهائية على 34 عبارة، أنظر الملحق رقم(1) .

3-الملاحظة:

يمكن تعريف الملاحظة على أنها عملية رصد وتتبع مواقف وسلوكيات الافراد، وذلك بهدف أخذ المعلومات حيث اعتمد الطالب على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات على مستوى البلدية من أجل تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في الإجابات على أسئلة الاستمارة، ويهدف الطالب من وراء ذلك إلى إيجاد تفسير منطقي لما أسفرت عليه نتائج البحث.

4-وثائق المؤسسة:

تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قمت بالبحث و بالاطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به قانون المؤسسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS .V24) ، كما استعان الطالب بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

◀ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

◀ **إختبار معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

◀ **إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لاختبار ثبات الاستمارة.

◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient):** ويستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضا الاتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة ، وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمد الطالب على قسم منها هي:

1- الصدق الظاهري: صدق المحكمين

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع لأجله، وقد تم تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال عرض عبارات الاستمارة على مجموعة من الخبراء المختصين، وقد طلب الطالب من المحكمين إبداء آرائهم في أداء الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ اجراء أي تغيير يروونه مناسباً؛

وقد جرت المناقشات مع بعض المحكمين حول محاور الاستمارة وعبارتها، والبالغ عددهم (05)، انظر الملحق (02)، ولقد استجاب الطالب لآراء المحكمين وقام بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية. انظر الملحق رقم (01).

2- صدق المقياس:

2-1 الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (06) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	يتناسب راتبى الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي	0.790	0.000
2	تتناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء	0.947	0.000
3	اعتقد ان الحوافز المادية التي احصل عليها مناسبة	0.929	0.000
4	هناك عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين	0.947	0.000
5	يتوافق ما احصل عليه من اجر مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية	0.960	0.000
6	احظى بمكافأة الإدارة عن الجهود الإضافية التي ابذلها	0.926	0.000
7	يتم تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بدون استثناء	0.765	0.000
8	تتسم إجراءات العمل المطبقة في المؤسسة بالعدالة	0.954	0.000
9	يحرص المدير على ان يقدم كل عضو رايه قبل اتخاذ القرارات	0.691	0.000
10	تشرح الإدارة القرارات وتزود الأعضاء بتفاصيل إضافية عند استفسارهم	0.825	0.000
11	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	0.707	0.000
12	تفتح الإدارة المجال للاعتراض على القرارات التي تم اتخاذها	0.941	0.000
13	تتسم الإدارة بالصراحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين	0.690	0.000
14	تقدم الإدارة شرح وتوضيح لاسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعملي	0.790	0.000
15	تراعي الإدارة مصلحتي الشخصية عند اتخاذ قرارات تتعلق بعملي	0.834	0.000
16	يتسم سلوك المدير بالمؤسسية بالانصاف والعدل	0.855	0.000
17	يحسم المدير النزاعات بين الموظفين بنزاهة	0.843	0.000
18	يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للموظفين	0.434	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " العدالة التنظيمية " والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات "سلوك المواطنة" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
19	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير	0.955	0.000
20	أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة (الغياب، الاستئذان)	0.946	0.000
21	اعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك	0.927	0.000
22	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	0.842	0.000
23	أقدم الدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة	0.882	0.000
24	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي في العمل	0.942	0.000
25	أتجنب إثارة المشاكل في العمل	0.579	0.000
26	أتشاور مع زملائي واحترم رغباتهم عند اتخاذي أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم	0.939	0.000
27	أتجنب تضخيم المشاكل التي تواجهني في العمل	0.870	0.000
28	أقبل المساءلة عن أخطائي في العمل	0.869	0.000
29	أتغاضى عن أي إساءة شخصية من قبل الزملاء	0.758	0.000
30	أقبل التغييرات في ظروف العمل بصدر رحب	0.942	0.000
31	أحاول تقديم الاقتراحات لتطوير العمل في المؤسسة	0.938	0.000
32	أدافع عن سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون	0.579	0.000
33	أحرص باهتمام بالغ على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة	0.889	0.000
34	أهتم بتنمية قدراتي وأدائي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة	0.948	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " سلوك المواطنة" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم(08): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	العدالة التنظيمية	0.994	0.000
2	سلوك المواطنة	0.989	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس، فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج، أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة، لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أن كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات، وكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي .

الجدول رقم(09): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	محاور وابعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
	العدالة التنظيمية	18	0.969	0.984
1	العدالة التوزيعية	6	0.968	0.983
2	العدالة الإجرائية	6	0.910	0.953
3	العدالة التعاملية.	6	0.863	0.962
	سلوك المواطنة	16	0.970	0.984
1	الايثار	4	0.918	0.958
2	الكياسة	4	0.923	0.960
3	الروح الرياضية	4	0.867	0.931
4	سلوك حضاري	4	0.863	0.928
	جميع محاور الاستمارة.	34	0.984	0.991

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.969-0.863)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة المحور الأول للدراسة المتمثل في العدالة التنظيمية " 0.969 فيما تراوحت قيمة ابعاده بين (0.969-0.863)، بالنسبة المحور الثاني للدراسة "سلوك المواطنة بلغت قيمته 0.970 فيما تراوحت قيمة ابعاده بين (0.918-0.863)، كما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0.984.

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوح بين (0.928 - 0.984)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة في كل بعد من أبعاد محاور الدراسة ، حيث بلغت قيمة الصدق بالنسبة المحور الأول للدراسة المتمثل العدالة التنظيمية 0.984، فيما تراوحت قيمته بين (0.953-0.983)، بالنسبة للمحور الثاني للدراسة سلوك المواطنة بلغت قيمته 0.984 فيما تراوحت قيم ابعاده بين (0.928-0.960)، كما كانت قيمة الصدق مرتفعة بالنسبة للاستمارة ككل، حيث بلغت قيمته 0.991.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محاور الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التقلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التقلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7¹، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية، أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعــــــــــــد	معامل الالتواء Skewness	معامل التقلطح kurtosis
	العدالة التنظيمية	-2,096	3,238
1	العدالة التوزيعية	-1,676	1,268
2	العدالة الإجرائية	-2,752	6,265
3	العدالة التعاملية	-2,560	5,624
	سلوك المواطنة	-2,798	6,607
1	الايثار	-2,534	5,816
2	الكياسة	-2,381	5,626
3	الروح الرياضية	-2,354	5,096
4	السلوك الحضاري	-2,729	6,454
	جميع محاور الاستمارة.	-2,369	4,837

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لمحاور الدراسة "العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة"، على الترتيب بـ(-2,096، -2,798)، كما بلغت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة العدالة التنظيمية(-2,752، -1,676) أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة "سلوك المواطنة" فلقد تراوحت قيمه بين(-2,354، -2,729).

¹ - Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No : 23, 2005, P : 542.

أما بالنسبة لقيم معامل التفلطح Kurtosis، فقد بلغت بالنسبة لمحاور الدراسة " العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة "، على الترتيب (6,607,3,238)، كما بلغت قيمة معامل التفلطح Kurtosis بالنسبة المحور الأول للدراسة "العدالة التنظيمية (6,265, 1.268)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة سلوك المواطنة" فلقد تراوحت قيمه بين (5.096, 6.454).

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة في بلدية البيض حسب إجابات مفردات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت (1-3) ، وقد تم اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم : المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.66-2.32) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال بلدية ولاية البيض على عبارات محور "العدالة التنظيمية"

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي	2,3860	0,86095	6	مرتفع
2	تتناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء	2,7719	0,59814	1	مرتفع
3	اعتقد ان الحوافز المادية التي احصل عليها مناسبة	2,5965	0,70355	5	مرتفع
4	هناك عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين	2,7018	0,70622	2	مرتفع
5	يتوافق ما احصل عليه من اجر مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية	2,6667	0,71548	3	مرتفع
6	احظى بمكافأة الإدارة عن الجهود الإضافية التي ابذلها	2,5965	0,77597	4	مرتفع
	العدالة التوزيعية	2,6199	0,67902	3	مرتفع
8	يتم تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بدون استثناء	2,7368	0,61314	6	مرتفع
9	تتسم إجراءات العمل المطبقة في المؤسسة بالعدالة	2,7895	0,52566	5	مرتفع
10	يحرص المدير على ان يقدم كل عضو رايه قبل اتخاذ القرارات	2,9123	0,39100	2	مرتفع
11	تشرح الإدارة القرارات وتزود الأعضاء بتفاصيل إضافية عند استفسارهم	2,8947	0,36274	3	مرتفع
12	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	2,9474	0,22528	1	مرتفع
13	تفتح الإدارة المجال للاعتراض على القرارات التي تم اتخاذها	2,8070	0,51543	4	مرتفع
	العدالة الإجرائية	2,8480	0,37964	1	مرتفع
15	تتسم الإدارة بالصراحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين	2,6842	0,65895	6	مرتفع
16	تقدم الإدارة شرح وتوضيح لاسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعملي	2,8421	0,49242	3	مرتفع
17	تراعي الإدارة مصلحتي الشخصية عند اتخاذ قرارات تتعلق بعملي	2,8596	0,47953	2	مرتفع
18	يتسم سلوك المدير بالمؤسسة بالانصاف والعدل	2,8246	0,53861	4	مرتفع
19	يحسم المدير النزاعات بين الموظفين بنزاهة	2,8246	0,57080	5	مرتفع
20	يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للموظفين	2,9649	0,26491	1	مرتفع
	العدالة التعاملية	2,8333	0,39716	2	مرتفع
	نتيجة المحور الأول	2,7671	0,47005	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

1 العدالة التنظيمية: أبدى عمال بلدية البيض، آراءهم حول محور العدالة التنظيمية"، الذي خصصت لقياسه 18 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على ثلاثة أبعاد هي كالاتي:(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين(2.619-2.848)، فيما

تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.679، 0.379)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.767)، بانحراف معياري قدره (0.470)، وهذا ما يشير إلى أن العدالة التنظيمية بلدية ولاية البيض - هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال بلدية البيض.

1-2 العدالة الاجرائية: من خلال مجمل إجابات عمال بلدية ولاية البيض على العبارات الستة (6) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن بعد العدالة الاجرائية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال البلدية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.848)، وانحراف معياري قدره (0.379)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى العدالة الاجرائية كأحد ابعاد العدالة التنظيمية، هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال البلدية على عبارات بعد العدالة الاجرائية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.947-2.736)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته فقد تراوحت بين (0.225-0.613).

1-2 العدالة التعاملية: من خلال مجمل إجابات عمال بلدية ولاية البيض على العبارات الستة (6) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن بعد العدالة التعاملية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العمال، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.833)، وانحراف معياري قدره (0.397)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى العدالة التعاملية كأحد ابعاد العدالة التنظيمية هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال البلدية على عبارات بعد العدالة التعاملية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.964-2.684)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.264-0.658).

1-3 العدالة التوزيعية: من خلال مجمل إجابات عمال بلدية ولاية البيض على العبارات الستة (6) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن بعد العدالة التوزيعية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال البلدية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.619)، وانحراف معياري قدره (0.679)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى العدالة التوزيعية كأحد ابعاد العدالة التنظيمية هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال البلدية على عبارات بعد العدالة التوزيعية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.386-2.771)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين (0.860-0.598).

الجدول رقم(12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال بلدية ولاية البيض على عبارات محور "سلوك المواطنة"

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
19	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير	2,7719	0,59814	3	مرتفع
20	أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة (الغياب، الاستئذان)	2,8596	0,39815	2	مرتفع
21	اعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك	2,8947	0,36274	1	مرتفع
22	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	2,5965	0,62277	4	مرتفع
	الايثار	2,7807	0,45579	3	مرتفع
23	أقدم الدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة	2,9123	0,34230	2	مرتفع
24	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي في العمل	2,8772	0,38127	3	مرتفع
25	أتجنب إثارة المشاكل في العمل	2,9649	0,26491	1	مرتفع
26	أنتشاور مع زملائي واحترم رغباتهم عند اتخاذي أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم	2,8421	0,41359	4	مرتفع
	القياسية	2,8991	0,31995	1	مرتفع
27	أتجنب تضخيم المشاكل التي تواجهني في العمل	2,8947	0,40901	1	مرتفع
28	أقبل المساءلة عن أخطائي في العمل	2,8772	0,46561	2	مرتفع
29	أتغاضى عن أي إساءة شخصية من قبل الزملاء	2,4386	0,80217	4	مرتفع
30	أقبل التغييرات في ظروف العمل بصدر رحب	2,7368	0,61314	3	مرتفع
	الروح الرياضية	2,7368	0,50094	4	مرتفع
31	أحاول تقديم الاقتراحات لتطوير العمل في المؤسسة	2,8596	0,44072	3	مرتفع
32	أدافع عن سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون	2,9825	0,13245	1	مرتفع
33	أحرص باهتمام بالغ على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة	2,8596	0,35044	2	مرتفع
34	أهتم بتنمية قدراتي وأدائي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة	2,7895	0,58970	4	مرتفع
	السلوك الحضاري	2,8728	0,34758	2	مرتفع
	محور ككل	2,8224	0,39489		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

2/ سلوك المواطنة: أبدى عمال بلدية ولاية - البيض-، أرائهم حول محور سلوك المواطنة "، الذي خصصت لقياسه 16 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على أربعة أبعاد هي كالاتي:(الايثار، الكياسة، سلوك حضاري،الروح الرياضية)، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين(2.736-2.899)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين(0.319، 0.500)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.822)، بانحراف معياري قدره (0.394)، وهذا ما يشير إلى أنّ سلوك المواطنة ببلدية ولاية البيض- هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال بلدية البيض.

1-2 الكياسة: من خلال مجمل إجابات عمال بلدية ولاية البيض على العبارات الأربعة(4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الكياسة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال البلدية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.899)، وانحراف معياري قدره

(0.319)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الكياسة كأحد ابعاد سلوك المواطنة، هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال البلدية على عبارات بعد الكياسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.842-2.964)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته فقد تراوحت بين (0.264-0.413).

2-2 السلوك الحضاري: من خلال مجمل إجابات عمال بلدية ولاية البيض على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد السلوك الحضاري جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل العمال، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.872)، وانحراف معياري قدره (0.847)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى السلوك حضاري كأحد ابعاد سلوك المواطنة هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال البلدية على عبارات بعد السلوك الحضاري أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.789-2.981)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0.132-0.802).

2-3 الايثار: من خلال مجمل إجابات عمال بلدية ولاية البيض على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الايثار جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عمال البلدية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.780)، وانحراف معياري قدره (0.455)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تشير هذه النتيجة إلى أنّ مستوى الايثار كأحد ابعاد سلوك المواطنة هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال البلدية على عبارات بعد الايثار أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.596-2.894)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد فقد تراوحت بين (0.362-0.622).

2-3- الروح الرياضية: من خلال مجمل إجابات عمال بلدية ولاية البيض على العبارات الأربعة (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الروح الرياضية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل موظفي البلدية، إذ سجل وسط حسابي قدره (2.736)، وانحراف معياري قدره (0.500)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة كمؤشراً على أنّ مستوى الروح الرياضية كأحد ابعاد سلوك المواطنة هو مستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات عمال البلدية على عبارات بعد الروح الرياضية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2.438-2.894)، أما الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد، فقد تراوحت بين (0.409-0.802).

المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الانحدار البسيط.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة لعمال بلدية البيض ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة

سلوك المواطنة					المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.933	0.966	1	27.686	0.966

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

عند بحث اثر للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة لعمال بلدية البيض ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة لعمال بلدية البيض حيث بلغت قيمة T المحسوبة (27.686)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية، والمتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.966)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.933)، أنّ العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (93.3%) من التباين في سلوك المواطنة لعمال بلدية البيض، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ العدالة التنظيمية تساهم في تحسين 93.3% من سلوك المواطنة لعمال بلدية البيض، أما النسبة المتبقية والبالغة (6.7%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

1-2 الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الإيثار لعمال بلدية البيض ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الايثار

سلوك الايثار					المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.928	0.964	1	26.711	0.964

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

عند بحث اثر للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الايثار لعمال بلدية البيض ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين العدالة التنظيمية و سلوك الايثار لعمال بلدية البيض، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (26.711)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية، والمتغير التابع المتمثل في سلوك ايثار، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.964)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.928)، أنّ العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (92.8%) من التباين في سلوك الايثار لعمال بلدية البيض، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ العدالة التنظيمية تساهم في تحسين 92.8% من سلوك الايثار لعمال بلدية البيض، أما النسبة المتبقية والبالغة (1.8%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

2-2 الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الكياسة لعمال بلدية البيض .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الكياسة

سلوك الكياسة					المتغير
Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.729	0.854	1	12.149	0.854

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

عند بحث اثر للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الكياسة لعمال بلدية البيض ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين العدالة التنظيمية و سلوك الكياسة لعمال بلدية البيض ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (12.149)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية، والمتغير التابع المتمثل في سلوك الكياسة، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.854)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.729)، أنّ العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9%) من التباين في سلوك الكياسة لعمال بلدية البيض، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ العدالة التنظيمية تساهم في تحسين 72.9% من سلوك الكياسة لعمال بلدية البيض، أما النسبة المتبقية والبالغة (7.1%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الروح الرياضية لعمال بلدية البيض " .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الروح الرياضية

سلوك الروح الرياضية					المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta
0.000	0.940	0.969	1	29.323	0.969

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

عند بحث اثر للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الروح الرياضية لعمال بلدية البيض ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين العدالة التنظيمية و سلوك الروح الرياضية لعمال بلدية البيض ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (29.323)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية، والمتغير التابع المتمثل في سلوك الروح الرياضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.969)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل

التحديد (R^2) البالغة (0.940)، أن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (94%) من التباين في سلوك الروح الرياضية لعمال بلدية البيض، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن العدالة التنظيمية تساهم في تحسين 94 % من سلوك الروح الرياضية لعمال بلدية البيض، أما النسبة المتبقية والبالغة (6%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

2-4- الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الحضاري لعمال بلدية البيض .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الحضاري

السلوك الحضاري						المتغير
Sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية Ddl	قيمة T المحسوبة	Beta	العدالة التنظيمية
0.000	0.890	0.943	1	21.078	0.943	

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :24.

عند بحث اثر للعدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الحضاري لعمال بلدية البيض ، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين العدالة التنظيمية و السلوك الحضاري لعمال بلدية البيض حيث بلغت قيمة T المحسوبة (21.078)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية، والمتغير التابع المتمثل في السلوك الحضاري، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.943)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.890)، أن العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (89%) من التباين في السلوك الحضاري لعمال بلدية البيض، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن العدالة التنظيمية تساهم في تحسين 89 % من السلوك الحضاري لعمال بلدية البيض، أما النسبة المتبقية والبالغة (11%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها الطالب على مستوى بلدية ولاية البيض وبعد التقديم العام لبلدية البيض والتعرف على هيكلها التنظيمي وإبراز خدماتها وبعد اختبار الفرضيات توصل الطالب إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة لعمال بلدية البيض .

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
- ✓ هناك مستوى مرتفع للعدالة التنظيمية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.767)، وانحراف معياري قدره (0.470).
- ✓ كما جاء بعد العدالة الإجرائية بالمرتبة الأولى بنسبة قبول مرتفعة، ووسط حسابي قدره (2.848)، وانحراف معياري قدره (0.379).
- ✓ فيما جاء بعد العدالة التعاملية بالمرتبة الثانية بنسبة قبول مرتفعة، ووسط حسابي قدره (2.833)، وانحراف معياري قدره (0.397).
- ✓ بينما جاء بعد العدالة التوزيعية بالمرتبة الثالثة بنسبة قبول مرتفعة، ووسط حسابي قدره (2.619)، وانحراف معياري قدره (0.279).
- ✓ هناك مستوى مرتفع لسوك المواطنة التنظيمية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.822)، وانحراف معياري قدره (0.394).
- ✓ كما جاء بعد الكياسة بالمرتبة الأولى بنسبة قبول مرتفعة، ووسط حسابي قدره (2.989)، وانحراف معياري قدره (0.319).
- ✓ فيما جاء بعد السلوك الحضاري بالمرتبة الثانية بنسبة قبول مرتفعة، ووسط حسابي قدره (2.872)، وانحراف معياري قدره (0.347).
- ✓ بينما جاء بعد الايثار بالمرتبة الثالثة بنسبة قبول مرتفعة، ووسط حسابي قدره (2.780)، وانحراف معياري قدره (0.455).
- ✓ فيما جاء بعد الروح الرياضية بالمرتبة الرابعة بنسبة قبول مرتفعة ، ووسط حسابي قدره (2.736)، وانحراف معياري قدره (0.500).

وبناء على ذلك تم اثبات صحة فرضيات الدراسة التي تنص على ما يلي:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الإيثار لعمال بلدية البيض .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الكياسة لعمال بلدية البيض .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الروح الرياضية لعمال بلدية البيض .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الحضاري لعمال بلدية البيض .

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد دور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات في تعزيز سلوك المواطنة لدى العاملين بأبعادها) (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) ببلدية البيض لولاية البيض ، حيث اعتمدنا في دراستنا على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف البحث ، وذلك بغرض التأكد من مدى الصدق الفرضية العامة التي مضمونها أن العدالة التنظيمية تؤثر بالإيجاب على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.

و من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج الميدانية التي أكدت صدق الفرضيات التي انطلقنا منها، وعلى هذا الأساس تبين لنا بأن تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما تم تأكيده عن طريق المعطيات والشواهد الكمية التي تحصلنا عليها في دراستنا الميدانية ، حيث أكدت لنا أن تطبيق مبادئ العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة تؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وتبين ان للعدالة التنظيمية دور كبير في انتهاج العاملين للسلوكيات الإيجابية، أما إذا ظهر العكس ذلك فإنه يؤدي إلى انتشار السلوكيات السلبية داخل المنظمة، هذه الأخيرة التي تعتبر عائقاً كبيراً يهدد تطور المنظمات وسعيها لتحقيق الفعالية وتحقيق أهدافها.

و قد أكدت لنا النتائج أن اهتمام المنظمة بالتحفيز المادي والمعنوي للعمال والتحري بالعدالة في تقديم المكافآت والأجور، وإتباع إجراءات واضحة وعادلة في تقييم الأداء والترقية، وإعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن وجهات نظرهم ومشاركتهم والأخذ برأيهم، مع الحرص على تقديم المبررات الواضحة والكافية للقرارات المتخذة، وخلق جو يساعد على العمل البناء، كل هذه الأمور من شأنها أن تدفع بالعاملين إلى التفاني في العمل وبذل قصارى جهدهم في أداء مهامهم وواجباتهم، لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ويمكن اختصار تلك النتائج في عدة نقاط تتمثل في الآتي:

أولاً: النتائج

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين هما ، النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

1- النتائج النظرية:

✓ إن أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية يتجلى في تحقيق الفعالية من خلال تحقيق المساواة والنزاهة بين العمال وبث روح التعاون والمرونة في العمل ،ومن ثم تحسين الأداء و إنتاجية الفرد و رفع الروح المعنوية.

✓ إن تطبيق مبادئ و أبعاد العدالة التنظيمية من شأنه دعم العلاقات والثقة التنظيمية ما بين كل المسؤولين والعمال و ما بين العاملين في بعضهم البعض ، بما يضمن المحافظة على سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين مستوى الأداء و زيادة الإنتاج و الإنتاجية.

✓ وجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية و ارساء سلوك المواطنة التنظيمية.

2- النتائج التطبيقية:

بعد تحليل النتائج الميدانية واختبار أنموذج وفرضيات الدراسة، تم استخلاص النتائج التالية:

1-2 بالنسبة للمحور الأول :

✓ أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لمحور العدالة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، إذ حقق

هذا المحور متوسط حسابي إجمالي قدر بـ: 2.76 وانحراف معياري قدر بـ: 0.47

✓ تدرجت مراتب أبعاد محور " العدالة التنظيمية " على النحو التالي: العدالة الاجرائية بالمرتبة الأولى،

تلتها العدالة التعاملية بالمرتبة الثانية ، فيما جاء بعد العدالة التوزيعية بالمرتبة الرابعة والاخيرة.

2-2 بالنسبة للمحور الثاني:

✓ أنّ كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور " سلوك المواطنة " كانت بمستوى مرتفع ؛

✓ بناءً على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الاربعة التي تضمنها محور سلوك المواطنة ، فقد حقق المحور

على المستوى الإجمالي، وسطاً حسابياً بلغ 2.82 ، بانحراف معياري قدره (0.394)؛

✓ تدرجت مراتب أبعاد محور " سلوك المواطنة " على النحو التالي: الكياسة بالمرتبة الأولى، تلتها السلوك

الحضاري بالمرتبة الثانية، ثم الايثار بالمرتبة الثالثة ، فيما جاء بعد الروح الرياضية بالمرتبة الرابعة

والاخيرة.

3-2 بالنسبة لعلاقة التأثير بين العدالة التنظيمية و تعزيز سلوك المواطنة :

✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي للعدالة التنظيمية بأبعادها

الثلاثة مجتمعة في تعزيز مستوى سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود اثر ذو دلالة إحصائية لدور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة البلدية محل الدراسة على نحو مستقل.

التوصيات: مع نهاية هذه الدراسة ، ومن اجل تعزيز الجوانب الإيجابية منها، فإننا نوصي بما يلي:

- مراعاة تحقيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها لما لها من دور كبير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالبلدية.

- ضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين عن طريق الآتي:

➤ تقديم مكافأة لكل من يقوم بسلوك إضافي داخل العمل.

➤ تنمية وتطوير مهارات العاملين وتوعيتهم بسلوك المواطنة التنظيمية.

➤ اختيار العاملين بناء على صفاتهم التطوعية.

- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لمتغيرات أخرى مرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي الالتزام الوظيفي ، الثقة تنظيمية ، الثقافة التنظيمية.... .

آفاق الدراسة:

رغم الإلمام بحديثات الدراسة التي تناولت دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنه تبقى بعض النقاط التي تحتاج إلى المزيد من البحث، وهناك آفاق أخرى للموضوع:

✓ دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية العمومية؛

✓ علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية؛

✓ دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية؛

✓ أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

✓ علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1- عمر محمد درّه، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، (دار الرضوان، كلية التجارة - جامعة عين شمس، القاهرة، 2008).

ثانياً: المجلات:

- 1- أديب بربوم و علاءلوش، تقييم واقع تطبيق العدالة التنظيمية في كمية الاقتصاد بجامعة طرطوس، مجلة جامعة طرطوس للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 2، العدد 4، 2018.
- 2- سحر عناوي رهيو، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهمك التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي كلية التربية جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، 2014.
- 3- أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، العدد 41، الجزء 3، 2017.
- 4- مروان صباح حسن، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة آسياسيل، مجلة الدنانير - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة العراقية، العدد الرابع عشر.
- 5- ابراهيم خليل ابراهيم، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 25، سنة 2017.
- 6- أريج سعيد خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري دراسة تحليلية في معهد الإدارة - الرصافة - بغداد - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 54، 2018.
- 7- نجيب عبد المجيد نجم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينه من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018.
- 8- منذر عباس شعلان، دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين، مجلة جامعة الفرات الاوسط التقنية، العدد 56، 2020.
- 9- بحري صابر و خرموش منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين - دباغين - سطيح، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، المجلد 3، العدد 2، 2017.

قائمة المراجع والمصادر

- 10- شفاء محمد علي العزاوي، تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في المواطنة التنظيمية بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 91، المجلد 22، ص208.
- 11- نعل عبد المليلح، خلادي يمينة، تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2017.
- ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية:
- 1- ماهر علي الخزاعي، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية تابعة لوزارة التعليم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2013.
- 2- مشري مبروكة، الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية و أثرهما على تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمة دراسة حالة بلدية غرداية، مذكرة لنيل شهادة ماستر ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، 2018 جامعة غرداية، 2019.
- 3- راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2015-2016.
- 4- عبد النبي مريم، أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيان، القنطرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2021-2022.
- 5- حامدي جيلاني، قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم تسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة الجامعية 2021-2022.
- 6- عيشة دباب و فريحة بن محجوبة، دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة رئاسة جامعة زيان عاشور بالجلفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الجلفة، السنة الجامعية 2016-2017م.
- 7- فريال غرارة، الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز - TIFIB - بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2019-2020.

قائمة المراجع والمصادر

- 8- سهام إبراهيم شنيش، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الصحية، الأكاديمية الليبية ، جامعة ليبيا، فرع مصراته، 2015 .
- 9- محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2015.
- 10- سارة مهني، الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل جامعة، محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- 11- مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص التنظيم و العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- 12- الوشعي إيمان، الوشعي منال، دور العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلدية . كوينين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل ، جامعة الشهيد حمه لخضر . الوادي ،السنة الجامعية 2019-2020.
- 13- حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة أحمد دراية أدرار، 2013-2014.
- 14- أفضل عباس مهدي الشامي، روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطن بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة، رسالة لنيل شهادة ماجستير علوم في إدارة الاعمال، جامعة كربلاء - السنة الجامعية 2014.
- 15- شارف بشير، دور سلوك المواطن التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - السنة الجامعية 2018/2019.
- 16- محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية-غزة- فلسطين - السنة الجامعية 1436-2015م.
- 17- صباح جوهر دعنا، سلوك المواطن التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال ، الجامعة الخليل- السنة الجامعية 2017م.

قائمة المراجع والمصادر

- 18- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة- السنة الجامعية 2015-2016م.
- 19- شفاء عيساني، أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة مغرب سيراميك-تقريت-،مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، 2016-2017.
- 20- حقيقة كلثوم، دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة حالة: المؤسسة الاستشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017-2018.
- 21- رامي خليل إسماعيل فارس، أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، سنة 2018.
- 22- إبراهيم الصديق الشريف إبراهيم، الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، كلية الدراسات العليا، بحث تكميلي لنيل ماجستير العلوم في إدارة والأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،سنة 2018.
- 23- قرين منيرة ،دور القيم التنظيمية الاندماجية في تعزيز سلوك المواطنة لدى العامل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ،جامعة محمد بوضياف -المسيلة-سنة 2020-2021.
- 24- لبنى علي السالمية، دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الاساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في التربية تخصص الادارة و القيادة التربوية -كلية العلوم التربوية -جامعة الشرق الاوسط - عمان -الاردن، سنة 2020.
- 25- غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري ،مشروع بحث لنيل شهادة الماجستير في ادارة و الاعمال ، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال-الدارسات العليا - جامعة تشرين، 2013.
- 26- رجاء محمد نصار ، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمي "دراسة ميدانية عمى العاملين في جامعة فلسطين" ، دراسة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة، تخصص القيادة و الإدارة ، أكاديمية الإدارة و السياسات للدارسات العليا، جامعة الأقصى ، سنة 2017.

قائمة المراجع والمصادر

- 27- بحري صابر و خرموش منى ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة ، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين -دباغين-سطيف، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا،مجلد3، العدد 2، 2017.
- 28- سعاد خمخام، التغيير التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، شهادة الماستر علم الاجتماع. تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي ،ام البواقي سنة2017.
- 29- رامي خليل إسماعيل فارس، أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر غزة، سنة2018.
- 30- علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

المراجع باللغة الأجنبية:

2-Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterpris e and information technology on business performance in an agile manufacturing environment". Journal of Operations Management, No : 23, 2005

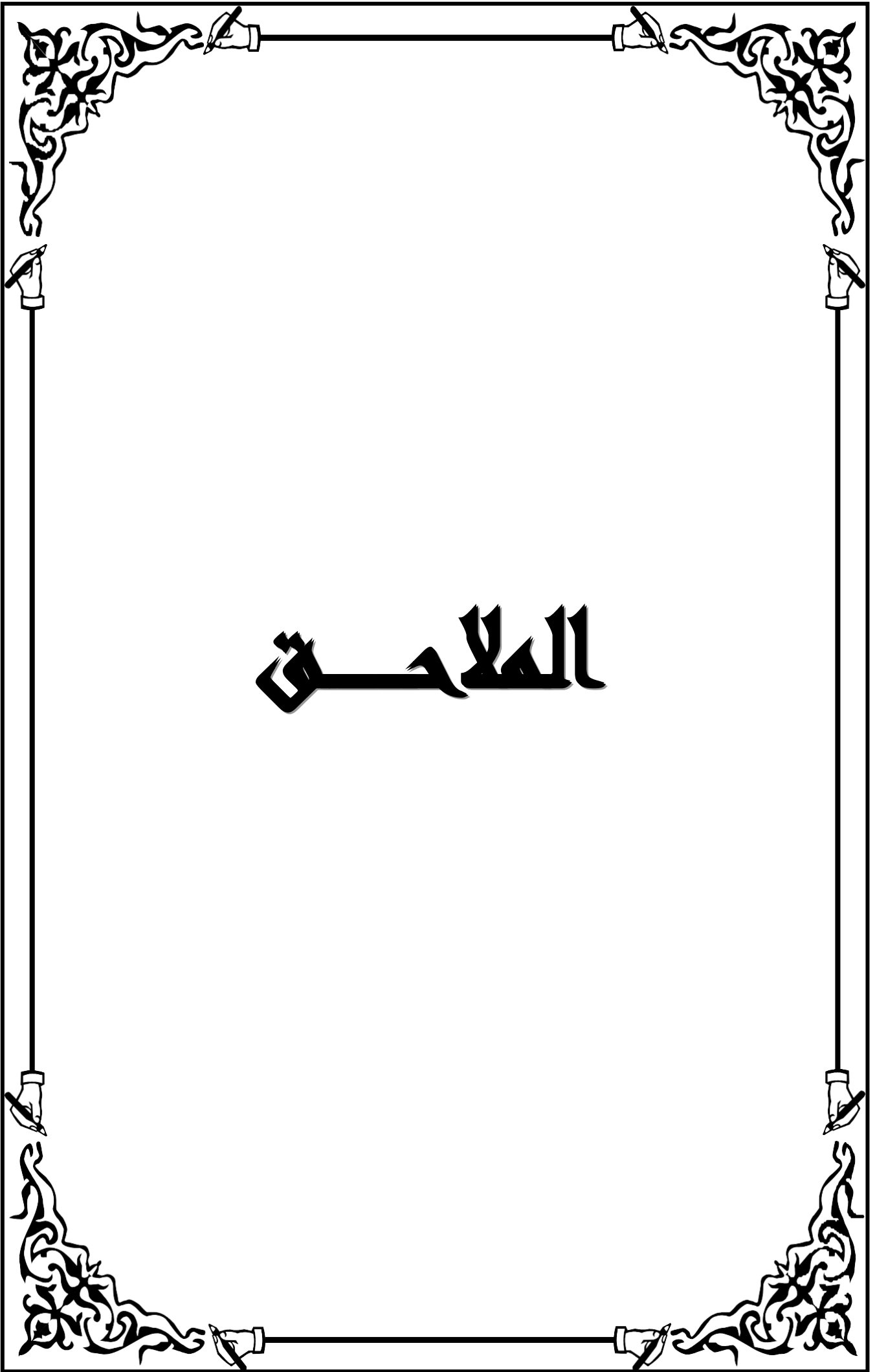
قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	النموذج الافتراضي للدراسة.	1
17	بناء إدراكات العدالة.	2
18	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.	3
42	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية .	4
62	الهيكل التنظيمي لبلدية ولاية البيض.	5
66	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.	6
67	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس.	7
68	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي.	8
69	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.	9

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	نظرية التبادل الاجتماعي.	01
66	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	02
66	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	03
67	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل التعليمي	04
68	توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية	05
72	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور محور " العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور.	06
73	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات سلوك المواطنة " والدرجة الكلية للمحور.	07
73	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.	08
74	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.	09
76	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	10
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال بلدية ولاية البيض على عبارات محور " العدالة التنظيمية.	11
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات عمال البلدية ولاية البيض على عبارات محور " سلوك المواطنة ".	12
82	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة .	13
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الايثار.	14
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الكياسة .	15
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر عدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الروح الرياضية .	16
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر العدالة التنظيمية في تعزيز السلوك الحضاري.	17

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أختي الفاضلة، أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:

الاستمارة التي بين يديك هي أداة بحثية لمذكرة ماستر في الإدارة المالية ، موسومة بـ(دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة: بلدية البيض.

لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة عبارات المقياس بتمعن، ثم الإجابة عليها بكل موضوعية من خلال وضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، كما نخططكم علما أن البيانات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتك عوننا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية تخدم أهداف البحث.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالب :

فشفوش عبدالمنير

الملاحق

البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

1- السن:

30-40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

50-41 سنة

2- الجنس:

ذكر

أنثى

3- المؤهل العلمي:

مؤهلات أخرى

جامعي

ثانوي

4- الأقدمية:

15-19 سنة

أقل من 5 سنوات

20 فأكثر

5 - 9 سنوات

10-14 سنة

الملاحق

محاورة الدراسة

المحور الأول: العدالة التنظيمية

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
1	يتناسب راتي الشهري مع الجهود التي ابذلها في عملي			
2	تناسب مهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء			
3	اعتقد ان الحوافز المادية التي احصل عليها مناسبة			
4	هناك عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين			
5	يتوافق ما احصل عليه من اجر مع ما اتمتع به من مؤهلات علمية			
6	احظى بمكافأة الإدارة عن الجهود الإضافية التي ابذلها			
	العدالة التوزيعية			
7	يتم تطبيق القرارات المتخذة على جميع العاملين بدون استثناء			
8	تتسم إجراءات العمل المطبقة في المؤسسة بالعدالة			
9	يحرص المدير على ان يقدم كل عضو رايه قبل اتخاذ القرارات			
10	تشرح الإدارة القرارات وتزود الأعضاء بتفاصيل إضافية عند استفسارهم			
11	تجمع الإدارة المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل			
12	تفتح الإدارة المجال للاعتراض على القرارات التي تم اتخاذها			
	العدالة الإجرائية			
13	تتسم الإدارة بالصرحة والشفافية في تعاملها مع الموظفين			
14	تقدم الإدارة شرح وتوضيح لاسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لعملي			
15	تراعي الإدارة مصلحة الشخصية عند اتخاذ قرارات تتعلق بعملي			
16	يتسم سلوك المدير بالمؤسسة بالانصاف والعدل			
17	يحسم المدير النزاعات بين الموظفين بنزاهة			
18	يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للموظفين			
	العدالة التعاملية			

الملاحق

المحور الثاني: سلوك المواطنة

حدد درجة موافقتك على مدى صحة العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
19	أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير			
20	أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة (الغياب، الاستئذان)			
21	أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك			
22	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية			
الايثار				
23	أقدم الدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة			
24	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي في العمل			
25	أتجنب إثارة المشاكل في العمل			
26	أتشاور مع زملائي واحترم رغباتهم عند اتخاذي أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم			
الكياسة				
27	أتجنب تضخيم المشاكل التي تواجهني في العمل			
28	أقبل المساءلة عن أخطائي في العمل			
29	أتعاضى عن أي إساءة شخصية من قبل الزملاء			
30	أقبل التغيرات في ظروف العمل بصدق ورحب			
الروح الرياضية				
31	أحاول تقديم الاقتراحات لتطوير العمل في المؤسسة			
32	أدافع عن سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون			
33	أحرص باهتمام بالغ على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة			
34	أهتم بتنمية قدراتي وأدائي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة			
السلوك الحضاري				

شكرا على تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم (2):

قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الإرتباط
د/ احمد ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة
د/ سهام شاوش خوان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة
د/ فاتح غلاب	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة
أ/ فتحي خنيش	أستاذ محاضر - أ -	جامعة غرداية
أ/ عزوز مخلوفي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الاغواط