

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: العلوم الاجتماعية

كلية: العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

رقم / ..... / 2018



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالبة : سهام علاوي

تحت عنوان

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية  
دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب - مسيلة -

لجنة المناقشة :

رئيسا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

منير قندوز

مشرفا مقرر

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

وهيبة شبيلي

مناقشا

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

العايشي زيتوني

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى من تعمداني بالتربية في الصغر ، وكان لي نبراساً يضيء  
فكري بالنصح ، والتوجيه في الكبر أُمي ، وأبي

حفظهما الله

إلى من شملوني بالعطف ، وأمدوني بالعون ، وحفزوني للتقدم ،  
إخوتي ، وأخواتي

رعاهم الله

إلى كل من كان عون في إخراج هذه الرسالة إلى كل أصدقائي

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع .

إلى كل من علمني حرفاً ، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم

والمعرفة .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ، ونتائج بحثي المتواضع .

## شكراً و تحية عبرنا

قال الله تعالى : (ئن شكرتم لأزيدنكم) سورة إبراهيم الآية 07

بادئ ذي بدء نحمد الله سبحانه و تعالى و نشكره على توفيقه لنا و تسديد خطانا لإتمام هذا العمل المتواضع بحوله وقوته

أتقدم بأسمى معاني الشكر و التقدير و العرفان إلى من اقتطعت من وقتها لتعطي وقتي دعماً و اقتطعت من جهدها لتعطي من جهدي معنا فكانت بصمتها لموضوعي فخراً و كان دعمها لرسالتي عطراً ، مثلنا الأعلى و قدوتنا الحسنة الاستاذة المشرفة شيبلي وهيبة أطال الله في عمره و جعله لنا فخراً و للعلم ذخراً فألف شكر لك يا أستاذة كما أتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين في كل مراحل الدراسة لما قدموه من مجهودات للارتقاء لهذا المستويقبل أن نمضي أتقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة....

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل. و نخص بالذكر أساتذة قسم علم الاجتماع لهم منا جميل الشكر و العرفان

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذه المذكرة

## ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة الى البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة وتمحورت إشكالية الدراسة بسؤال الانطلاقة مفاده ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية ، وتم صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية العامة تتمثل في : للعدالة التنظيمية علاقة بالمواطنة التنظيمية ، وتتدرج تحتها فرضيات فرعية من أجل التعمق والفهم الأكثر للموضوع وعليه صيغت الفرضية الفرعية الاولى بالنحو الآتي: لعدالة الاجراءات علاقة بوعي الضمير لدى العاملين ، والفرضية الفرعية الثانية: لعدالة التوزيعية علاقة بالإيثار لدى العاملين، والفرضية الفرعية الثالثة تمثلت لعدالة التعاملات علاقة بسلوك الحضاري لدى العاملين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي ( التحليلي )، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة تكونت من 50 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية وللحصول على المعلومات تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لفهم الموضوع.

وبعد الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم التوصل الى النتائج التالية:

- لعدالة الاجراءات علاقة بوعي الضمير لدى العاملين.
  - لعدالة التوزيعية علاقة بالإيثار لدى العاملين.
  - لعدالة التعاملات علاقة بسلوك الحضاري لدى العاملين.
- وعليه فقد أشارت النتائج الى للعدالة التنظيمية علاقة بالمواطنة التنظيمية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة.
- الكلمات المفتاحية : العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية.

## **Résumé de l'étude:**

L'étude visait à trouver la relation entre la justice organisationnelle et la citoyenneté organisationnelle dans l'institution de hodna lait à M'sila. Le problème de l'étude portait sur la question du début de la relation entre la justice organisationnelle et la citoyenneté organisationnelle. Les hypothèses de l'étude ont été formulées comme suit:

Le principe général est de: justice organisationnelle en matière de citoyenneté organisationnelle et relèvent des hypothèses profondeur sous-ordre et comprendre la plupart du sujet et il a été rédigé sous-première hypothèse suivante: procédures de justice relation de conscience consciente des travailleurs, la deuxième sous-hypothèse: la justice altruisme relation distributive entre les travailleurs, sous-hypothèse le troisième consistait en l'équité des transactions liées à la conduite des travailleurs culturels, appuyé sur une approche descriptive (analytique), a été choisi comme un échantillon de la population étudiée était composée de 50 a été sélectionné au hasard et l'information a été utilisée seulement Questionnaire comme un outil clé pour la compréhension du sujet.

Après l'étude et l'analyse des données obtenues, les résultats suivants ont été obtenus:

- L'équité des procédures est liée à la conscience des travailleurs.
- La justice distributive a un rapport avec l'altruisme parmi les travailleurs.
- L'équité des transactions est liée au comportement civilisationnel des travailleurs.

En conséquence, les résultats ont indiqué à la justice réglementaire une relation avec la citoyenneté réglementaire de l'institution de hodna lait à M'sila.

**Mots-clés: Justice organisationnelle, Citoyenneté organisationnelle**

## قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
|        | إهداء  |
|        | شكرو عرفان   |
|        | ملخص الدراسة   |
|        | فهرس المحتويات   |
|        | فهرس الجداول و الاشكال                                     |
| أ - ب  | مقدمة  |
|        | <b>الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة</b>                 |
| 05     | تحديد الاشكالية وصياغتها                                   |
| 06     | أهمية الدراسة و أسباب اختيارها                             |
| 07     | أهداف الدراسة  |
| 07     | فرضيات الدراسة   |
| 08     | تحديد المفاهيم   |
| 11     | الدراسات السابقة   |
|        | <b>الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة</b>                 |
| 16     | أولاً: العدالة التنظيمية                                   |
| 16     | أ. أهمية العدالة التنظيمية                                 |
| 17     | ب. محددات العدالة التنظيمية                                |
| 18     | ج. المقاربة النظرية للعدالة التنظيمية                      |
| 24     | ثانياً: المواطنة التنظيمية                                 |
| 24     | أ. محددات المواطنة التنظيمية                               |
| 25     | ب. المقاربة النظرية للمواطنة التنظيمية                     |
| 28     | ج. معوقات المواطنة التنظيمية                               |
|        | <b>الفصل الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b> |
| 31     | أولاً: مجالات الدراسة                                      |
| 31     | أ. المجال المكاني  |
| 32     | ب. المجال الزماني  |

|    |   |    |                                   |
|----|---|----|-----------------------------------|
| 32 | المجالالبشري  | 32 | ثانيا :المنهج وأدوات جمع البيانات |
| 32 | المنهج  | 33 | أدوات جمع البيانات                |
| 33 | أدوات جمع البيانات  | 33 | ثالثا :العينة وكيفية اختيارها     |
| 33 | العينة  | 34 | كيفية اختيارها                    |
| 35 | الخصائص السوسيومهنية للمفردات العينة                                |    |                                   |
|    | <b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>                       |    |                                   |
| 41 | أولا: تحليل البيانات المتعلقة بالعدالة وعلاقتها بالمواطنة           |    |                                   |
| 41 | أ. تحليل بيانات محور العدالة التنظيمية                              |    |                                   |
| 46 | ب. تحليل بيانات محور المواطنة التنظيمية                             |    |                                   |
| 50 | ج. تحليل البيانات المتعلقة بعدالة الإجراءات و علاقتها بوعي الضمير   |    |                                   |
| 55 | د. تحليل البيانات المتعلقة بعدالة التوزيعية و علاقتها بالإيثار      |    |                                   |
| 57 | هـ. تحليل البيانات المتعلقة بعدالة التعاملات وعلاقتها بسلوك الحضاري |    |                                   |
| 61 | ثانيا :مناقشة بيانات الدراسة  |    |                                   |
| 61 | أ. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والمقاربة النظرية                |    |                                   |
| 63 | ب. النتائج العامة للدراسة   |    |                                   |
| 66 | خاتمة   |    |                                   |
| 69 | قائمة المراجع   |    |                                   |
|    | الملاحق   |    |                                   |

## قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول   | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1     | يوضح ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن اطار نظرية التبادل الاجتماعي   | 27     |
| 2     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس  | 35     |
| 3     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن   | 36     |
| 4     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية  | 37     |
| 5     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي   | 37     |
| 6     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني   | 38     |
| 7     | يوضح محور بيانات العدالة التنظيمية   | 41     |
| 8     | يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الترقية   | 43     |
| 9     | يوضح الأسس التي يتم من خلالها تقييم العامل   | 43     |
| 10    | يوضح توزيع أفراد العينة على أساس توزيع الأجور  | 44     |
| 11    | يوضح توزيع أفراد العينة على أساس كيفية تعامل المسؤول عند تطبيق القرارات  | 44     |
| 12    | يوضح محور بيانات المواطنة التنظيمية  | 46     |
| 13    | يوضح العلاقة بين الزملاء   | 48     |
| 14    | يوضح العلاقة بين تطبيق كل القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل و المحافظة على التقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف | 50     |
| 15    | يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و تقديم مبادرات لتحسين العمل وتطويره   | 52     |
| 16    | يوضح العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء والحرص على أداء العمل بإتقان   | 53     |
| 17    | يوضح العلاقة بين وجود حوافز بالمؤسسة و التضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل                                    | 55     |
| 18    | يوضح العلاقة بين تناسب الأجر والجهد المبذول و مساعدة زملاء الذين يكون لديهم أعباء عمل كثيرة                              | 56     |
| 19    | يوضح العلاقة بين وجود ثقة متبادلة بين العمال و الادارة و الدفاع عن سمعة المنظمة  | 57     |

|    |   |    |
|----|---|----|
| 58 | يوضح العلاقة بين وجود ثقة المتبادلة بين العمال والادارة و تقبل النقد<br>والنصيحة من الرئيس في العمل | 20 |
| 59 | يوضح العلاقة بين التعامل مع العاملين بطريقة عادلة و الحرص على حضور<br>اللقاءات و الاجتماعات         | 21 |

### قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 35     | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس        | 1     |
| 36     | يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن         | 2     |
| 38     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي | 3     |

# مقدمة

مقدمة :

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، حيث أصبح من الضروري على الإدارات الحديثة الاهتمام بالعدالة في العمل وإعطائها مجالا من الدراسة و التطبيق، لاسيما في عصر سادت فيه الميزة التنافسية الحادة بين المؤسسات وأرباب العمل ، وأصبح الحفاظ على المورد البشري يتطلب تضحيات و صراعات وتخصص من أجله ميزانيات خاصة لتحفيزه وكسب رضاه وولائه و انتمائه للمؤسسة ،وعليه فعلى المؤسسات أن تدرك حقيقة العدالة بين العمال ومدى إدراك العمال لها ،حيث أن الاجراء التنظيمي الذي ينظر اليه فرد ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزا وغير موضوعي في نظر فرد آخر ،ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة و موضوعية الاجراءات و المخرجات .

وتعد العدالة التنظيمية احدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات و تطورها و قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ومن هذه المتغيرات المواطنة التنظيمية فهذا النمط من السلوك ينبع من وعي وإرادة ورغبة ذاتية تلقائية تفوق المهام الرسمية المطلوبة من الفرد العامل في المنظمة وتترك انطبعا حسنا لدى الرؤساء و الزملاء وتسهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق أهدافها ، و تعد الركيزة الأساسية في بناء العلاقات التنظيمية و الانسانية داخل المنظمات و خارجها ،إذ يعكس هذا المفهوم امكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا و اجتماعيا وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الاهداف و المصالح لرفع مستويات الكفاءة و الفاعلية في الأداء التنظيمي.و نظرا لأهمية موضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية فان دراستنا الراهنة تحاول معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وذلك بمحاولة وضع هذا الموضوع في سياقه النظري و الميداني وفي ضوء ذلك تم تقسيم هذه الدراسة الى أربعة فصول:

حيث تناولنا في الفصل الأول تحديد الاشكالية الدراسة ثم انتقلنا الى أهمية و ،اهداف الموضوع و صياغة الفرضيات كما قمنا بتحديد المفاهيم بالإضافة الى الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني تناولنا فيه أهمية العدالة التنظيمية وتطرقنا بعدها الى محددات العدالة كما تناولنا المقاربات النظرية للعدالة التنظيمية ، ثم تناولنا محددات المواطنة التنظيمية تليها المقاربات النظرية للمواطنة التنظيمية ثم معوقات المواطنة التنظيمية .

- الفصل الثالث : لعرض الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بما فيها المجال المكاني ،المجال الزماني ،المجال البشري ثم تحديد المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات و أسلوب اختيار العينة.

أما الفصل الرابع فيتعلق بعرض وتحليل و تفسير النتائج وكذا مناقشتها وفي الاخير خاتمة البحث .



# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## تحديد الاشكالية وصياغتها

تجد المنظمة اليوم نفسها وأمام المتغيرات المتسارعة تعمل على كسب رهان المنافسة ومواجهة التحديات المختلفة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها وضمان بقائها وهذا من خلال ما تكتسبه من موارد وآلات و امكانيات والتي يعتبر المورد البشري أهمها باعتباره المحرك الأساسي لكل النشاطات التي تنتج عن تحويل المدخلات الى مخرجات، لذلك يعتبر سلوك العامل داخل المنظمة من أهم المتغيرات التي تتحكم في أدائه .

فقد أشار علماء السلوك التنظيمي أمثال "كانتز،أورجن " في القرنين الاخرين إلى ضرورة أن يتجاوز العامل متطلبات الوظيفة الرسمية والقيام بسلوك تعاوني وتلقائي الذي يطلق عليه المواطن التنظيمية، ذلك السلوك الاختياري التطوعي الذي لا يندرج ضمن نظام المكافآت الرسمي للمنظمة ويعود بالنفع و الفائدة كمساعدة العامل لزملائه في العمل واعتناء بالوسائل والموارد المادية المستعملة وتقديمه لمقترحات تحسن من سير العمل بالمنظمة إضافة إلى القيام بالتدريب والتنمية الذاتية .

كما تعمل المواطنة التنظيمية على رفع روح المعنوية للعمال وزيادة التفاعل بين أفراد المنظمة وتعزيز انتمائهم والرفع من مستوى الرضا لديهم والمحافظة على وحدة المؤسسة وتماسكها وتحسين الإنتاجية إضافة الى التقليل من نسبة دوران العمل وهذا ما ظل مفقودا داخل المؤسسة الجزائرية طيلة مراحلها التنموية حيث عمدت السلطات الى النهوض بالمؤسسة و ذلك من خلال سعيها الى تحقيق التسيير المحكم و الفعال الذي يقوم على تطبيق القوانين و الاجراءات و البحث عن أليات محركة للأداء مما يضمن استقرار العامل والمؤسسة معا، إلا أن نتائج المرجوة من ذلك كانت محدودة جدا و ذلك بسبب التسيير التقليدي الذي يعتمد على احتكار السلطة من طرف المسؤولين ومركزية اتخاذ القرار وتدني الاجور والتسريح العشوائي للعمال وعدم تطبيق القوانين و الاجراءات بطرق علمية فيما يخص عملية التوظيف و التكوين و الترقية وهذا راجع الى تسلط و جهل المسؤولين بالقوانين وهذه مؤشرات دالة على غياب أليات المواطنة التنظيمية وهذا ما نلتمسه من خلال استياء العمال الذين ترجموه في شكل اضطرابات والتقاعس في العمل، اللامبالاة، ضعف عنصر المبادأة،الغياب وبالتالي انخفاض روح المعنوية، الاغتراب الوظيفي، وأيضا انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال مما يؤدي الى ضعف الاداء بشكل عام.

بروز مثل هذه المظاهر كان نتيجة غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لذلك تعتبر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها سواء العدالة التوزيعية المتعلقة بتوزيع العوائد كالأجر والمكافآت أو

العدالة الإجرائية التي تعبر عن نزاهة الإجراءات المتبعة بالمنظمة كإجراءات الترقية أو العدالة التعاملية فتشير إلى المعاملة المنصفة التي يتلقاها العامل من صاحب العمل من أهم المتغيرات التي تؤثر على سلوك العمل داخل المؤسسة ذلك أن تطبيق النزاهة و الانصاف عبر جميع المستويات التنظيمية من شأنه أن يتحكم في توجيه سلوك العامل بما فيه المواطنة التنظيمية، فقد أشارت بعض دراسات منها دراسة العطوي (2007) ودراسة صابرين (2010) إلى أن هناك ارتباط موجب بين ادراك العمال للعدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية. و إن تحقيق عدالة تنظيمية بين مختلف العاملين هو أحد التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية المجتمع المحيط بالمؤسسة يقيم أدائها استنادا الى مدى احترامها لمبادئ و معايير العدالة التنظيمية و إن تطبيقها يحقق الكثير من النتائج الايجابية للفرد و المنظمة، كزيادة الرضا الوظيفي للعمال، الرفع من مستوى الالتزام وزيادة الثقة المتبادلة بين العامل والمنظمة .

وتدعيما للمعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة الى إجراء دراسة حول العلاقة بين المتغيرين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لهذا تحدد سؤال الانطلاقة كالتالي :

- ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية ؟

ولتضمن معالم الوضوح في سياقتها المنهجية فالمعرفية نبور الأسئلة الفرعية التالية :

- ما طبيعة العلاقة بين عدالة الاجراءات ووعي الضمير لدى العاملين ؟

- ما طبيعة العلاقة بين عدالة التوزيع والايثار لدى العاملين ؟

- ما طبيعة العلاقة بين عدالة التعاملات وسلوك الحضاري لدى العاملين ؟

- أهمية الدراسة وأسباب اختيارها

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى لتحقيقها، إذ يعد موضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية من الموضوعات الحيوية التي تشهد اهتماما متناميا بحيث تعتبر العدالة من المؤشرات الأساسية في تنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم و تقليص من الصراع.

- إن دراسة المواطنة التنظيمية تساعد الإدارة في ابتكار وسائل التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، ونظرا لندرة الموارد المنظمات فإن القيام بالأدوار الاضافية التي تتبع من المواطنة تؤدي الى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
- لفت انتباه أصحاب العمل إلى ضرورة توفير مبادئ وقيم العدالة في المؤسسة وتعزيز المواطنة لدى العمال.
- هذه الدراسة تصب في اتجاه تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها والحد من الظواهر السلبية التي تعرقل هذا وهذه الفعالية ناجمة عن عدم العدالة.
- أهداف الدراسة
- لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها في هذا السياق نبلور الاهداف المحورية التالية :

- محاولة الكشف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.
- محاولة الوقوف على محكات بناء المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة .
- كشف قيمة العدالة التنظيمية داخل الواقع المؤسسي .
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين عدالة الاجراءات ووعي الضمير لدى العاملين .
- محاولة معرفة الية رشدنة العدالة التوزيعية داخل السياق التنظيمي .
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك الحضاري لدى العاملين .
- فرضيات الدراسة

#### الفرضية العامة:

- للعدالة التنظيمية علاقة بالمواطنة التنظيمية .

#### الفرضيات الفرعية:

- لعدالة الاجراءات علاقة بوعي الضمير لدى العاملين .
- للعدالة التوزيعية علاقة بالإيثار لدى العاملين .
- لعدالة التعاملات علاقة بسلوك الحضاري لدى العاملين.

## تحديد المفاهيم

## 1- مفهوم العدالة التنظيمية

أ- العدالة لغة : مشتقة من العدل والعدل ضد الجور، وعدل الحكم تعديلا أقامه وعدله بمعنى وازنه،و العدل هي المثل والنظير كالعدل والعدل والاعتدال، وعدل عن الطريق أي مال عنه، وعدل فلان بفلان اي سوى بينهما وهكذا فإقامة العدل هي التسوية بين النظيرين والنظراء (الفيروزآبادي، 2010، ص 927، 928).

العدالة اصطلاحاً: بأنه كل ما يطابق الحق وبتنزهه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر (معمرى، 2014، ص 52).

ب-العدالة التنظيمية: وهي درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة و تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (البشاشة، 2003 ، ص 429 ).

و يعرفها Adams: بأنها المساواة التي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة الى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الاخرين نسبة إلى مدخلاتهم (مغار ، 2015، ص 4).

و يرى James: بأن العدالة التنظيمية هي احساس العامل بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الاحساس (الخراعي ، 2013، ص 29).

و يعرفها Greenberg : هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والانساني (زايد ، 2006، ص 13).

يرى العطوي: بأن ادراك العدالة التنظيمية يتجلى في ميل العمال لمقارنة حالتهم مع حالة الاخرين في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة، أو برئيسهم و هذا في الأخير يؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم (العطوي، 2007، ص 149).

وتعرف بأنها القيمة المتحصل عليها من جراء إدراك العامل للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة (عليان ، 2016، ص 15).

التعريف الإجرائي: هو إدراك العاملين في المؤسسة و احساسهم بالإنصاف و المساواة في توزيع المهام و التكاليف والاجراءات العمل ودعم التمييز في المعاملة التي يتلقونها من قبل المرؤوسين.

## 2- أبعاد العدالة التنظيمية :

أ- **العدالة التوزيعية**: وتشير الى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها وكذلك العوائد التي يحصل عليها الفرد، وتكون ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبينما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة اخرى، وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات(المغربي، 2007، ص 303).

ب- **العدالة الإجراعات**: وهي التي تتمثل بمدى احساس العامل بعدالة الاجراءات المتبعة في تحديد المخرجات (زايد، 2006، ص 22 )، وهي إدراك الموظف عدالة الاجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة (ابو تايه، 2012، ص 149).

ج- **عدالة التعاملات**: هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الاجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الاجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب و احترام من الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف (درة، 2008، ص 45).

## 3- مفهوم المواطنة التنظيمية:

أ- **المواطنة لغة**: منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الانسان والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطنا وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه (ابن منظور، 1994، ص ).

**اصطلاحا**: تعرف على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الارض، و هذا الارض الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية، والتراث التاريخي المشترك.ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية و عصب الكينونة الاجتماعية (شلابي، 2016، ص 60).

## ب-المواطنة التنظيمية

اما **Organ** فيعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوك تطوعي اختياري الذي لا يندرج تحت نظام الرسمي في المنظمة والهادف الى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (الزهراني، 2007، ص19).

و يعرفها **Kidwellm**: على أنها مجموعة من التصرفات التي تهدف الى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جدا للمنظمة (حسون، 2016، ص53).

تعريف **Konovsky، Pugh**: حيث يرى أنها سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحدودة له كما أنه لا يتم مكافاته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة (الصيرفي، 2009، ص307).

تعريف **Wayne**: حيث يرى أنه سلوك الادوار الاضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة (الصيرفي، 2009، ص307).

تعريف **Robbins**: سلوك مميز اختياري (طوعي) وهو ليس جزء من متطلبات أداء الوظيفة الرسمي للعاملين ، ولكنه ضروري لتشجيع الاداء الوظيفي بشكل كفاء في المنظمة (الزبيدي، 2015، ص368).

تعريف **Lock**: السلوك المرتبط بالعمل وذات صلة بطبيعة الفرد، وهو غير مرتبط بنظام المكافاة الرسمي في المنظمة ويسهم هذا السلوك بتعزيز فاعلية الوظيفة والمنظمة على حد سواء (الزبيدي، 2015، ص368).

التعريف الإجرائي: هو سلوك تطوعي اختياري يقوم به العامل و يتجاوز حدود الدور الرسمي وهو سلوك بدون مقابل، و يتمثل في حرص العامل على منظمته ونجاحها والحفاظ على سمعتها وممتلكاتها و حرصه على مساعدة الاخرين من زملاء موظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات و نظم المنظمة وسعيه لبذل جهود المضاعفة لزيادة الانتاجية وتحسين العمل .

## 4- أبعاد المواطنة التنظيمية :

أ- الإيثار: يقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء ، رؤساء ، مرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة (ابو تايه ،2012،ص153).

ب-وعي الضمير: هو سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال اضافية وابداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، و المساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة (ابو تايه ،2012،ص154).

ج- السلوك الحضاري: هو سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير المؤسسة مثل: حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه ولكنها تساعد المؤسسة على أداء انشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الاجراءات والعمليات بالمؤسسة (الكردي،دت، ص54).

## الدراسات السابقة:

دراسة علياء حسني علاء الدين نوح 2013:بعنوان أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية،دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب بجامعة الشرق الاوسط الاردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الاردنية ، تتمحور مشكلة الدراسة حول أثر الدعم التنظيمي بأبعاده (العدالة التنظيمية،سلوك القادة المساند للمرؤوسين ،المشاركة في اتخاذ القرارات ) في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الاردنية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة ( 64 ) فقرة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة المكونة من(113) عامل يعملون في الشركات الصناعية في مدينة سحاب وبعد اجراء عملية تحليل البيانات تم توصل الى نتائج منها:

1. هناك أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات

الصناعية الاردنية عند مستوى دلالة (  $0,05 \leq a$  ) .

2. وجود تأثير ذو دلالة احصائية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \leq a$ ) .
3. هناك أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الاردنية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \leq a$ ) .

**دراسة حياة الذهبي (2014):** بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بجامعة أدرار قدمت هذه رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل .

تهدف هذه الرسالة الى بحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية من خلال معرفة مستوى كل متغيرين، وأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق اجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم 75 عاملا، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

- إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها .

- إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة لا يؤدي الى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

- عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية .

**دراسة حمزة معمري(2014):** بعنوان ادراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة .

قدمت هذه أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم علم النفس العمل والتنظيم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى شعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس الاقدمية، والكشف عن العلاقة

بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم تطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكومترية ( الصدق، الثبات )على عينة مكونة من 280 استاذ بثانويات مدينة ورقلة، و من بين النتائج المتوصل اليها:

- مستوى ادراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط .

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع .

- توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والاقدمية .

- توجد علاقة بين ادراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية ) وسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

دراسة صابرين مراد ابو جاسر(2010):بعنوان أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الاداء السياقي، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية،الجامعة الاسلامية غزة قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الاداء السياقيالتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجودة في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ(1554) موظفا يعملون في المقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة و عددها (22) وزارة ، و بلغ حجم العينة (311) موظفا من كافة الدرجات و المسميات الوظيفية.و تمثلت أهم الدراسة فيما يلي :

- أظهرت الدراسة وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة،وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) .

#### أوجه الاستفادة:

- أفادتنا هذه الدراسات في تحديد الاطار العام لفهم الموضوع المتناول خاصة من ناحية بناء الاشكالية وتحديد المفاهيم.
- أعطت هذه الدراسات رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة وأهم المشاكل التي تواجهها المؤسسة الصناعية في الجزائر.
- أفادتنا هذه الدراسات في البناء المنهجي للدراسة وبالأخص في اختيار المنهج واختيار وبناء أداة جمع البيانات.



# الفصل الثاني:

## الإطار النظري للدراسة

## أولا: العدالة التنظيمية

## 1. أهمية العدالة التنظيمية

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال مؤشرات التالية:(دره،2008، ص56 )

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الابعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة .
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الاداء لبلوغ الاهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة .
3. إن العدالة التنظيمية تسلط الكشف عن الاجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، و بالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والانسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية .
4. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
5. إن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والادوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة بشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة .
6. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية والدينية عند الافراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الاخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الافعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي .

## II. محددات العدالة التنظيمية

- **الصراع التنظيمي** : يعتبر الصراع موقفا تدرك فيه الاطراف المتنازعة وجود تعارض بينها مما يدفعهم الى القيام بسلوك معين لموجهته، ويمثل نزاعا مباشرا ومقصودا بين أطرافه وهزيمة الخصم شرطا ضروريا لتوصل الى الهدف الخاص بكل طرف، وفي بعض الأوقات يصح إلقاء الهزيمة بالخصم شرطا ضروريا للتوصل الى الهدف الخاص بأحد الاطراف، وفيما يتعلق بعلاقة الصراع بمتغير العدالة التنظيمية فقد أكدت العديد من الدراسات بوجود علاقة بينهما حيث يؤدي عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين الى الصراع بينهم (البدراني، 2010، ص 43).
- **المواطنة التنظيمية** : تمثل المواطنة التنظيمية درجة السلوك الانساني الذي يؤديه عضو المنظمة اختيارية أو تطوعية ويحدث أثرا ايجابيا يصب في خدمة المنظمة زيادة قدراتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك عانيا ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية. ويشمل هذا السلوك خمسة أبعاد: التفاني في الأداء، والالتزان النفسي، وإدراك المسؤولية، والعلاقات المنفتحة، والسلوك الخلاق، وفيما يتعلق بعلاقة هذا المتغير بالعدالة التنظيمية فقد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة بين المتغيرين (البدراني، 2010، ص 43).
- **الابداع والمنافسة**: يعتبر الابداع أداة للتفوق على المنافسين، إذ أن المنافسة تمثل نوعا من التفاعل المنظم الذي ينطوي على الكفاح من أجل تحقيق أهداف معينة، وقد تكون المنافسة مباشرة أو غير مباشرة وهي في جميع الاحوال لا تتضمن العنف. ويعرف " إلبين يرس" الابداع بأنه قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه (حمادات، 2008، ص 305). ويرتبط بمفهوم الإبداع ما يعرف بالابتكار الذي يعرفه بعض الباحثين على أنه " التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المنظمة ". وإذا كان المتميزون بالأداء هم أحد مصادر الأفكار الجديدة المبدعة، فإنه عندما يتعرضون لممارسات غير عادلة قد يتولد لديهم الشعور بالإحباط وعندها لن يكون بإمكانهم التفاني بالأداء والانغماس في التفكير بغرض حل مشكلات الأداء والجودة و بحلول إبداعية (البدراني، 2010، ص 43).
- **الثقة التنظيمية** : يقصد بها بالثقة التنظيمية بأنها الثقة في الإدارة والثقة في أفكار الزملاء والصدق والتوقعات الايجابية، كما تؤدي الثقة التنظيمية الى استبقاء العمال والتحسين عملية التواصل بين الأفراد داخل المنظمة والتعاون، وتعزيز كفاءة عمل الفريق، وزيادة مستوى الرضى الوظيفي، والرفع من مستويات ممارسة السلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي فإن للثقة التنظيمية أثر على سلوكيات

العمال كما ولها محددات من بينها العدالة التنظيمية، ففي دراسة قام بها رودر حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة في ادارة المنظمة أعرب فيها الباحثين عن وجود مستوى عال من العدالة الإجرائية بمؤسستكم مع وجود مستوى عال من الثقة، هذا يعني أن إدراك العمال لعدالة الإجرائية المتبعة في منظمكم دفعهم الى وضع كامل ثقتهم في إدارتها . ولقد أكد العاملون في هذه الدراسة أيضا وجود مستوى عال من العدالة التفاعلية ومستوى عال من الثقة في رؤسائهم، وهذا يعني أن العمال لديهم علاقة قوية برؤسائهم جديرة بالثقة، ومن خلال هذه النتائج يرى الباحث أن التفاعل بين العمال ومشرفيهم عنصر هام لبناء ثقة العمال في الادارة (الذهبي ، 2014 ، ص81،82).

### III. المقاربات النظرية للعدالة التنظيمية :

1- **عدالة مبادئ الإدارة:** اهتم "فايول" بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية، وقد حدد الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إضافة إلى ذلك فقد حدد " فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أنواعها، ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأنواع العدالة كما يلي: (زايد، 2006، ص68،69 )

#### أ-مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع :

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي: (زايد، 2006، ص68،69 )

-**تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من وظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته الوظيفية.

-**الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومن هذه المتغيرات، أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المنظمة بصفة عامة فإن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله والا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

-الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة و التنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

#### ب-مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الاجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي:(زايد، 2006، ص68،69 )

-السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسؤولية والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة ( المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل علة سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية .

-تسلسل السلطة: توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته وغالبا ما تتدفق السلطة من أعلى إلى الأسفل.

-الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقصص التنظيمي اتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

-مبدأ وحدة التوجيه: وهذا يعني أن المنظمة في أداء مسؤولياتها توجيه واحد وخط عام واحد وأهداف موحدة وبأساليب متكاملة في مختلف جوانب الأنشطة فيها.

-مبدأ المركزية: ويعني تمركز الصلاحيات في يد المدير وهذا يعني أن يتمتع المدير بشخصية متميزة وقدرة عالية في توجيه المرؤوسين ويعتمد على ظروف العمل وطبيعة الأنشطة المأدة.

-مبدأ المساواة: وهذا المبدأ يتضمن ضرورة العدالة و المساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بأداء أعماله بكفاءة و إخلاص ( خضير وآخرون ، 2009، ص54،55).

#### ج-مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطا مباشرا بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:(زايد، 2006، ص68،69 )

-وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط( مديره المباشر).

- **التأديب:** المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توجد جهود العاملين مع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين ، بشرط أن نطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات .

- **المبادرة:** لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد و الابتكار.

- **المصلحة العامة:** الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية ويمثل هذا المبدأ ركنا أساسيا من أركان العدالة التنظيمية فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجالات الاختيار و الترقية و إنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.

-**تنمية روح الجماعة بغرض التعاون:** يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين لتحقيق استقرار ووحدة المنظمة.

- **الضبط:** إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة(نوار، 2006، ص135).

## 2- مدرسة العلاقات الانسانية :

جاءت هذه الحركة كرد فعل على الأسلوب الكلاسيكي و كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم و المبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية بحيث ركزت حركة العلاقات الانسانية على العناصر التنظيمية التي لم تلقى الا اهتماما جانبية من الكلاسيكية (لوكيا، د.ت،ص81) .لقد ركز اتجاه العلاقات الانسانية اهتمامه على العنصر البشري محاولة منه دراسة بيئة العمل كخطوة أولى باعتبارها النسق الاجتماعي المغلق الذي تمارس فيه جماعات العمل دورها الفعال ، و النظر الى العامل باعتبار كائن اجتماعي له حاجاته و رغباته المتنامية و التي يريد اشباعها و تحقيقها كما ركزت ايضا على ثلاث مسلمات أساسية هي : (خرموش، 2014، ص39)

1. لا تعد الحوافز المادية الوحيدة التي تؤثر على الفرد العامل بمعنى أن المكافأة و الحوافز غير الاقتصادية تلعب أيضا دورا رئيسيا في تحفيز العامل و شعوره بالرضا ما يؤثر على أدائه.

2. لا يواجه الافراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد، وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية

لا تحددها اطارات العمل الرسمية.

3. للعلاقات المتبادلة، وتفاعل الافراد الاثر الكبير في تحقيق الكفاءة و الفعالية .اذ أن التخصص الوظيفي الدقيق في العمل لا يحقق بالضرورة الكفاءة في الاداء و عليه يتمثل الافتراضي الرئيسي لهذا المدخل في: إن الانسان كائن اجتماعي يسعى الى تحقيق ذاته من خلال العمل و هذا ما يشكل نقطة تحول رئيسية في مفهوم العدالة التنظيمية من خلال ما توصل اليه "التون مايو" من خلاله تجاربه ، و أثر المتغيرين الرئيسين على العاملين وهما: (زايد، 2006، ص76، 77)

**1. العمل الجماعي:** والذي ينمي بينهم العلاقات الاجتماعية، التي ساهمت في شكل في زيادة الانتاجية.

**2. نمط الإشراف:** هو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسس الافراد بأهميتهم من خلال استشارتهم في كثير من الامور المتعلقة بالعمل.

و عليه تناولت مدرسة العلاقات الانسانية الجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد العامل داخل المنظمة و التي أشارت الى أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الاخرين بل يتفاعل معهم فهو يتأثر بهم من حيث القيم و المعتقدات و السلوكيات ، ولهذا أكد هذا المدخل و اهتم بالتنظيم غير الرسمي و عبر عنه بالقيم و بأنماط القواعد و السلوك التي تجاهلتها القواعد و السياسات الرسمية ، وإنما يتحدد بصورة عفوية و تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم كما أوضح هذا المدخل أن أهداف الأفراد قد تختلف عن أهداف المنظمة لهذا واجب على الادارة أن تحاول توحيد الاهداف من خلال تفويض السلطة للعاملين و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يحفزهم لبذل المزيد من الجهد و تقديم أداء متميز، و بهذا تمثلت الاضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية من خلال التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للعدالة التنظيمية كما تتصورها إدارة المنظمة فإن الفرد العامل يلعب دوراً أساسياً في تحديد العدالة من خلال الرأي الجماعي و المشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على مدى احساسه بتلك العدالة ، و بمعنى آخر فقد أصبحت مسؤولية خلق نظام العدالة التنظيمية و الحفاظ عليه و تطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة (المنظمة ،العاملين ) (زايد، 2006، ص76، 77).

في خضم هذه الحيثيات نستنتج بأن نظرية العلاقات الانسانية ركزت على بعدين من أبعاد العدالة التنظيمية وهما عدالة المعاملات من خلال تركيزها على ضرورة إقامة علاقات انسانية بين العاملين

أنفسهم والادارة من جهة أخرى وبعد عدالة الاجراءات من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات لىتيح ذلك للعاملين الشعور بالعدل والمساواة .

### 3-نظرية المساواة:

تنسب نظرية المساواة في الدافعية الى الكاتب آدمز وقام بتطوير واختبار نظرية المساواة في الدافعية اثناء عمله وتركز النظرية على افتراض أساسي هو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم و إسهامهم وبين العوائد التي يحققونها وكما يدركونها (حريم ،2009،ص 120).واعادة ما يعقد الموظف مقارنة على عدة مستويات فهو يقارن مستويات الأداء الممكن له عملها والمكافآت التي يمكن ان يتلقاها فيما لو عمل بين موقع وآخر داخل المنظمة كما يقارن عمله والعوائد المترتبة من الذين يعملون معه في نفس المنظمة، كما يقارن العمل بمستوياته وعوائده بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات الأخرى (القيوتي، 2009 ،ص68)،وتشمل هذه النظرية على ثلاث خطوات اساسية هي: التقييم والمقارنة و السوك. ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص ،مستوى التعليم ،المهارة ،مقدار الجهد المبذول في العمل .....الخ)و المخرجات (العوائد المادية، الترقيّة، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير، والاحترام .....الخ).أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم و المقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع ينسم بالعدالة فإنه يستجيب بشل ايجابي، وعلى العكس من ذلك اذا شعر بانه الوضع غير عادل ، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:(العميان ، 2008،ص298،299).

1. تقليل الجهد المبذول في العمل
2. المطالبة في زيادة في الاجر
3. تغيير في عوائد الشخص الاخر الذي تمت المقارنة به
4. الانتقال الى عمل اخر في المنظمة
5. ترك العمل

في خضم ما سبق نستنتج بأن الافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو المقارنة الاجتماعية أي أن الفرد في حالة دائمة من المقارنة بين مدخلاته و مخرجاته.

## - نظرية حساسية العدالة :

تعد هذه النظرية أحد نظريات العدالة التنظيمية التي قدمت رؤية علمية مميزة للعدالة داخل المنظمات بناء على الانتقادات التي وجهت لنظرية "لآدمز" ففي إحدى الدراسات الميدانية لاختبار نظرية العدالة لآدمز قام جرينبرج سنة 1979 بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لدى مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بمبادئ وقيم البروتستانتية فتوصل الى أن الافتراضات خاصة بهذه النظرية لا تنطبق على هؤلاء، لأنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، كما أنهم يشعرون بالعدالة و الرضا في حالة ارتفاع مدخلاتهم على عوائدهم.

ومن خلال هذه الدراسة وجه انتقاد لنظرية العدالة التي جاء بها آدمز والمتمثل في تساوي ردة فعل أفراد اتجاه العوائد الزائدة (الشعور بالذنب) والعوائد المنخفضة (الشعور بالغضب) والعوائد المتساوية (الشعور بالرضا) متجاهلا بذلك عامل الفروق الفردية. واستنادا على هذا الانتقاد قدم هوسمان سنة 1987 فكرة أن الناس لديهم تفضيلات مختلفة لنسبة العوائد الى المدخلات، أي أن ليس جميع الناس يفضلون حالة التوازن (تساوي مدخلات الفرد الى عوائده أو تساوي نسبة مدخلاته إلى عوائده مع نسبة مدخلات الى عوائد الفرد المرجعي) وكانت هذه الفكرة بمثابة اللبنة الأساسية التي بنى عليها هوسمان نظريته التي سميت باسم نظرية حساسية العدالة .

يعد مفهوم حساسية العدالة ناتج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة، بحيث يفترض هوسمان أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة. وبذلك يمكن تقسيم الى ثلاث مجموعات وهي: (الذهبي، 2014، ص68، 67)

أ-المؤثرون : وهم الأفراد المعطاءون الذين لا يشعرون بالعدالة إلا إذا زادت مدخلاتهم عن عوائدهم عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ولا يشعرون بالرضا إلا إذا كانت جهودهم المبذولة تفوق عوائدهم.

ب-الأنانيون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة فقط عندما تفوق عوائدهم مدخلاتهم عند المقارنة الجماعة المرجعية ، ويرون بأنهم يستحقون العائد العالي مقارنة بغيرهم من يقدم جهود أو مدخلات مماثلة  
ج-المساوون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عند تساوي نسبة مدخلاتهم الى عوائدهم مع نسبة مدخلات الى عوائد الجماعة المرجعية .

## ثانيا:المواطنة التنظيمية

## 1. محددات المواطنة التنظيمية:

حددنا من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة مجموعة من المتغيرات تعتبر محددات للمواطنة التنظيمية ومن هذه المتغيرات :

**1-الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز ،أسلوب الاشراف ،الزملاء ،المناخ العام ....و أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية ، ويمكن تفسير العلاقة الى أن عامل راضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه. ويعزز هذه النتائج أيضا التصنيف النظري لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يعد سلوك المواطنة أحد ركائزها الأساسية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس ايجابا في نشر هذه السلوكيات في المنظمة (المصري ،2015، ص26).

**2-الثقافة التنظيمية:** تعرف بأنها القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه العاملين والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات المعقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم (الفريجات ،2009 ،ص264 )، وتمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات ،اذ أن تأثيرها على سلوك المواطنة يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا نوع من السلوك فإن كان السائد في المنظمة أن يمارس العاملون أنماطا من سلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك و سينعكس على سلوكهم و أفعالهم .أما اذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم العامل بما هو مطلوب منه فقط فإن حجم الممارسات التطوعية تكون محدودة للغاية ، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبا او ايجابا على سلوك المواطنة تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة (معمرى ، 2014،ص50).

**3- القيادة الادارية :** تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في نشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء (خضير و اللوزي ،2008،ص298). تعد القيادة الادارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم و مبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ،وما من شك فإن الممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تقوم بها القادة المسؤولون وانعكاسها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والارشاد منهم وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والمواطنة التنظيمية ،على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم و تقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه لأن أقواله دوما تنسجم مع أفعاله وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته عالية و العكس صحيح و القائد الذي يسمح للمرؤوسين بحرية التعبير عن أفكارهم و آرائهم و ممارسة عملية صنع و اتخاذ القرار من خلال المشاركة الفعلية (المغربي ،2007،ص325).

**4-الدعم التنظيمي:** هناك ترابط وثيق بين سلوك مواطنة الشخص و المدى الذي يعتقد فيه بأن منظمته تقدر إسهامه و ترعى رفاهيته فمن المرجح أن يشترك العاملون في سلوك المواطنة عندما يشعروا بأن منظمته تفكر حقا بحاجتهم و قيمهم و تعتني بآرائهم و تقبل الأخطاء غير المقصودة من جانبهم وهي على استعداد لمساعدتهم اذا احتاجوا الى أية مساعدة في مصلحة خاصة تهمهم وقد أشارت دراسة علياء حسني علاء الدين نوح إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية (الزيدي ، 2015،ص372) .

## II. مقاربات النظرية للمواطنة التنظيمية :

### 1-نظرية التبادل الاجتماعي :

تعد نظرية التبادل الاجتماعي الاكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات .ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن الى ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل ولحدوث ذلك لا بد للأطراف أن

يلتزموا بقواعد معينة لتبادل وأبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل بحيث يبدأ التبادل من طرف واحد يعطي فائدة لأخر اذا رد الملتقي بالمثل تحدث سلسلة من تبادلات المفيدة و تخلق المشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين، كما تنص هذه النظرية على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي الى علاقات التبادل الاجتماعي التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال ما ينتج عنه سلوكا فعالا و مواقف عمالية ايجابية. وصرح أوجن أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهناك أدلة ميدانية تثبت أن مثل هذا سلوك أكثر انتشارا في ظل ظروف من التبادل الاجتماعي و لهذا معنيين هما: (الذهبي، 2014، ص113، 114).

1- الثقة المتبادلة والمدى الطويل الذي يكمن وراء علاقات التبادل الاجتماعي يشير الى أن سلوك المواطنة التنظيمية ستتم مكافاته على المدى الطويل وبالتالي فإن العمال سيكونون أكثر استعداد لأداء هذا النمط من السلوك .

2- لأن الالتزام ضمن علاقات التبادل الاجتماعي غير محدودة العمال سيظهرون أشكال كثيرة من سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية العامة، كما أن العمال الذين حددوا مسؤولياتهم الوظيفية على نطاق واسع مع أكثر انخراطا في سلوك المواطنة التنظيمية من العمال الذين حددوا مسؤولياتهم على نطاق ضيق.

ويتحقق سلوك المواطنة التنظيمية عند وجود خاصية التبادل من خلال الثقة بين المشرف و العاملين في المنظمة ومن خلال عدالة الإجراءات والتوزيع المتحققة في العلاقات التنظيمية والجدول يوضح ما تقدمه المنظمة مقابل ما يقدمه العاملون بحسب نظرية التبادل الاجتماعي.

جدول 1: ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن اطار نظرية التبادل الاجتماعي.

| ما الذي تقدمه المنظمة   | ما الذي يقدمه العاملون   |
|---|--|
| ممارسة بعض الانشطة:<br>- الدعم التنظيمي<br>- الدعم القيادي<br>- العدالة التنظيمية<br>- تمكين العاملين<br>- الثقة التنظيمية<br>- مشاركة العاملين في القرارات<br>- جودة حياة العمل<br>- القيادة التحويلية | قيام العاملين بسلوكيات ايجابية اتجاه منظماتهم:<br>- دعم وتأکید الذات<br>- الالتزام التنظيمي<br>- المواطنة التنظيمية<br>- الاستغراق الوظيفي |

## 2-نظرية التعاون:

تعد نظرية التعاون لشتتر برنارد بمثابة النموذج الثاني الذي يغطي الاطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية ، فهو ينظر للمنظمة على أنها نظام تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه ، كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه (الشماع وخيضر ،2000،ص90)، ويتطلب نجاحها درجات عالية من تعاون من قبل القيادات الادارية مع العاملين وليس فقط استخدام القائد الاداري لسلطاته الرسمية وحقه في اصدار الأوامر وفرض العقوبات ، وذكر بأن العوامل الاقتصادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية .كما دعى برنارد الى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة وذلك نابعا من إدراكه من أهمية السلوك الفردي ومدى تأثيره في أي تنظيم (لوكيا ،2006،ص96). ويرى أيضا حتمية وجود التنظيم غير رسمي الذي يخلق بين أعضاء مفاهيم وأهداف واتجاهات وأنماط سلوكية معينة ، كما يهيئ الظروف الملائمة للتنظيم الرسمي ليمارس من خلال بعض نشاطاته التي يصعب تحقيقها بصورة رسمية ، لذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم.
  - يعمل على تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة.
  - يعمل على تحقيق شعور بالتكامل الشخصي و احترام الذات و حرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.
- وتعتبر فكرة (التوازن التنظيمي) من أبرز مساهمات برنارد في نظرية التعاون، فهو يرى أن الانسان يتعاون مع التنظيم اذا كانت المغريات أو الحوافز بأشكالها المادية والاجتماعية والنفسية التي يقدمها التنظيم تساوي أو تزيد عن المساهمات التي يطلب من العضو تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بطرق تتراوح في شدتها من التذمر أو الاحتجاج البسيط الى تقديم الاستقالة و ترك العمل (المغربي، 2015، ص120، 121).

في خضم ما سبق نستنتج بأن شستر برنارد يشير في نظريته الى تعزيز المواطنة التنظيمية وذلك من خلال تركيزه على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة بحيث يصبح العمل الجماعي واقع ملموسا حيث يقتنع الأفراد أنه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة أي نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا.

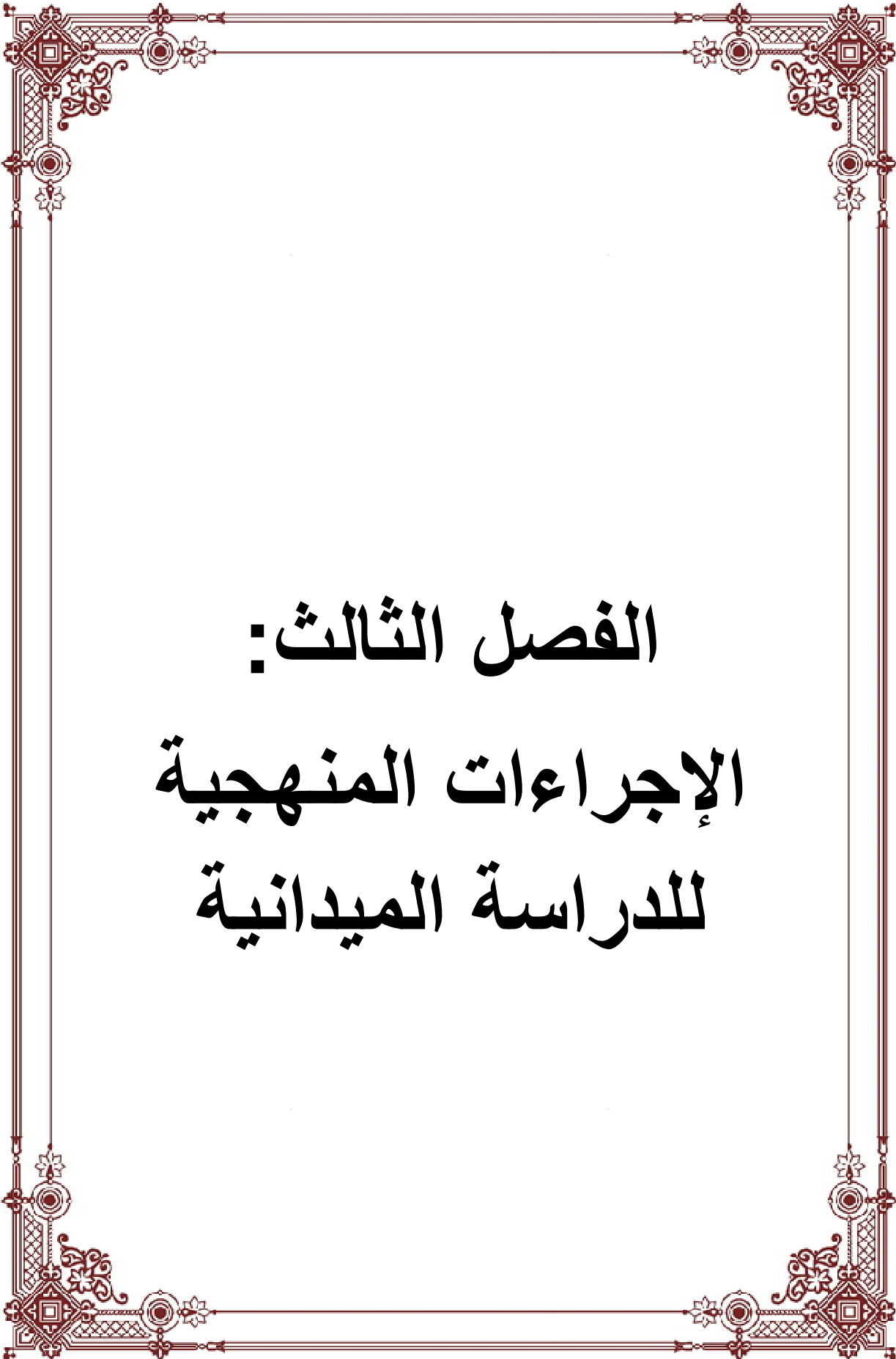
### III. معوقات المواطنة التنظيمية:

إن عدم مساهمة الموظفين في المؤسسة بسلوكيات دور إضافي تعود الى مجموعة من المعوقات تشمل (مناصرية وبن ختو، 2015، ص224):

- عدم اشراك العاملين في القرارات التي تهم المنظمة ، فضلا عن عدم تقوية توجيهاتهم الايجابية نحو المنظمة .
- عجز ثقافة المنظمة و قيم المنظمة وعن التخفيف من ضغوط العمل فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الاضافية الايجابية ، مما ينعكس سلبا على تميز في ادائهم .
- عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آراءهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام العاملين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- افتقار معظم المنظمات الادارية الى تحقيق العدالة التي أن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكات المواطنة التنظيمية.

كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الافراد وهي (نوح ،2013،ص31):

- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي الى اللامبالاة والاعتراب ، وعدم الرضا و الدافعية عن العمل .
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الاجور والمرتبات ،والعوامل الادارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الاداري والوظيفي .



# الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

## أولا : مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ولقد اتفق العديد من الباحثين و المتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية (شفيق ،2001،ص211).

## 1-1 المجال المكاني:

لمحة تاريخية عن المؤسسة:

مؤسسة حضنة حليب مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL كانتتسمى سابقا "ملبنة الحضنة" لاقتصارها على انتاج الحليب فقط ،وبعد تخصصها في هذا المجال أصبحت تسمى "حضنة حليب تم إنشاء المؤسسة في 1998/12/15 و بدأت نشاطها في 2000/05/15 برأس مال يقدر ب6000000 دج ناتج عن شراكة بين أربعة أشخاص هم الأخوين ديلمي و شخصين آخرين من ولاية باتنة بالإضافة الى قرض بنكي من القرض الشعبي (50%) موجه للاستثمار (طويل الاجل) .

- في 2001/10/15 قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها وبلغت قيمة التوسع 50 مليون دينار جزائري ،وهذا المبلغ هو عبارة عن 100% أموال ذاتية وارتفع بذلك عدد العمال الى 55 عامل وزادت الطاقة الانتاجية .

- وفي 2005/10/15 قامت المؤسسة بتوسيع ثاني بمبلغ 90 مليون دينار جزائري وهو مقسم الى أموال ذاتية و قروض بنكية للاستغلال .

وللإشارة تقع مؤسسة حضنة حليب في الجهة الجنوبية للمنطقة الصناعية لمدينة المسيلة و يعد موقعها استراتيجيا وهاما ، نظرا لبعدها عن التجمعات السكانية و حركة الطرقات وكذا قربها من مصدر التمويل بالمياه والذي يعتبر المادة الأولية الرئيسية في العملية الانتاجية ، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 05، ومن الجنوب مجموعة من الحقول و الشرق الطريق الوطني الرابط بين المسيلة و بوسعادة .

**1-2 المجال الزمني :**

في اطار البحث عن علاقة العدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية ،تم النزول الى ميدان الدراسة ابتداء من 2018/03/08 الى غاية 2018/04/19. وتم اجراء الدراسة الميدانية على ثلاثة مراحل : المرحلة الاولى :كانت بصدد الدراسة الاستطلاعية وهذا يوم 2018/03/13 بحيث تم الوقوف على واقع الدراسة و تم التعرف على مختلف مصالح المؤسسة ومجتمع البحث .

المرحلة الثانية:في 2018/03/21 كانت زيارتنا الثانية لميدان الدراسة أين تم توزيع الاستمارات. المرحلة الثالثة: كانت يوم 2018/04/19 أين تم إسترجاع الاستمارات.

**1-3 المجال البشري :**

يبلغ العدد الاجمالي للفئات الفاعلة في واقع مجال الدراسة 500 عامل .

**ثانيا :المنهج و أدوات جمع البيانات****1-منهج الدراسة :**

من أجل الوصول الى الحقيقة وتحتوي الدقة في البحث العلمي لا يكون هذا إلا إتباع منهج أو طريقة معينة تؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم .ونعني بالمنهج "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة واكتشاف الحقيقة (بوحوش، محمود الذنبيات،1999،ص99).ونظرا لأهمية و طبيعة الموضوع في هذه الدراسة فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر مجموعة من الاجراءات التي تتكامل بوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها و تحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول الى النتائج وتعميمها على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة (الرشيدي،2000،ص22).

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسات التي تعتمد على وصف و تشخيص الظواهر، ولأن دراستنا هذه تتماشى وخصائصه، فقد تم استخدامه باعتباره يساعد في الكشف عن واقع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية لدى العمال محل الدراسة،وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة بإثباتها أو نفيها .

## 2- أدوات جمع البيانات:

الاستمارة :حيث نعرف بأنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف(قنديلجي ،2008،ص154).وتعرف أيضا بأنها الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية وتعتبر أكثر شيوعا في البحوث الاجتماعية ، وتعرف على أنها وسيلة دخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الاسئلة عليهم بهدف استخلاص اتجاهات و سلوكيات مجموعة من الأجوبة المتحصل عليها(انجلس ،2010،ص204).

بعد الاطلاع عليها من قبل الاستاذ المشرف و تحكيمها من بعض الأساتذة في قسم علم الاجتماع قد شملت في صورتها النهائية على ثلاث محاور وهي:

**المحور الاول:**بيانات متعلقة بالخلفية الاجتماعية و الاقتصادية وشملت خمسة أسئلة من 1-5

**المحور الثاني :** بيانات متعلقة بالعدالة التنظيمية وقد تم تبويبه الى ثلاث محاور فرعية وهي:

محور متعلق بعدالة الاجراءات و تتضمن ستة أسئلة بدأ من 6 إلى 11 .

محور متعلق بعدالة التوزيعية و تتضمن ستة أسئلة بدأ من 12 إلى 17.

محور متعلق بعدالة المعاملات و تتضمن ستة أسئلة بدأ من 18 إلى 23.

**المحور الثالث:**والمتعلق بالمواطنة التنظيمية وتم تقسيمه الى ثلاث محاور وهي :

محور يتعلق بالإيثار و يتضمن ستة أسئلة بدأ من 24 إلى 29.

محور يتعلق بالسلوك الحضاري و يتضمن ستة أسئلة بدأ من 30 إلى 35.

محور يتعلق بوعي الضمير و يتضمن أربعة أسئلة بدأ من 36 إلى 39.

**العينة وكيفية اختيارها:**

1. **العينة:** لدراسة ظاهرة ما يتطلب توفير معلومات و بيانات من المجتمع الاصيلي للبحث و يتعذر علينا المسح الشامل و بالتالي اللجوء الى دراسة جزء او نسبة معينة من المجتمع الاصيلي ،وهذا الجزء يشكل صورة مصغرة لمجتمع كبير و هذا يسمى بالعينة و التي تعرف على انها "مجتمع

الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل ( زرواتي ،2007،ص258).

II . كيفية اختيار العينة:

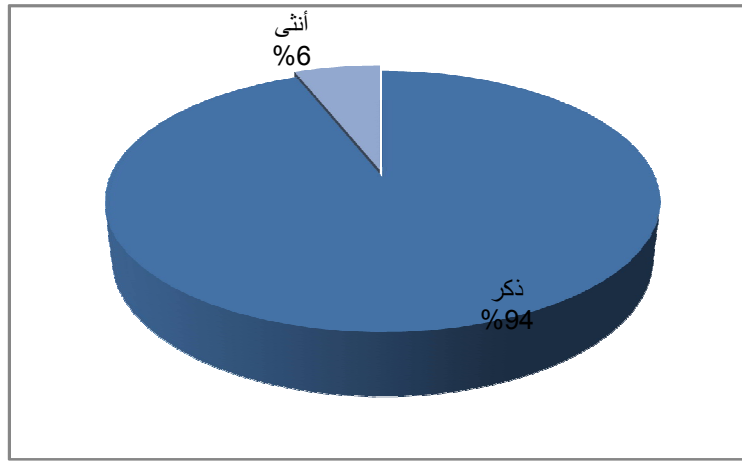
تم اختيارنا في هذا البحث على عينة عشوائية بسيطة حيث يختار فيها الأفراد بشكل عشوائي بحيث يعطى لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره .وقد تم اختيار العينة من مجتمع العاملين بمؤسسة حليب بالمسيلة و الذي يقدر عددهم 500عامل. وقد اختيرنا نسبة 10 % من المجتمع الاصلي. وحسب العلاقة فإن حجم العينة يكون  $500 \times 10 \div 100 = 50$  مفردة

## .III الخصائص السوسيو مهنية للمفردات العينة:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس    | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| ذكر      | 47        | 94%            |
| أنثى     | 3         | 6%             |
| الإجمالي | 50        | 100%           |

س(1)



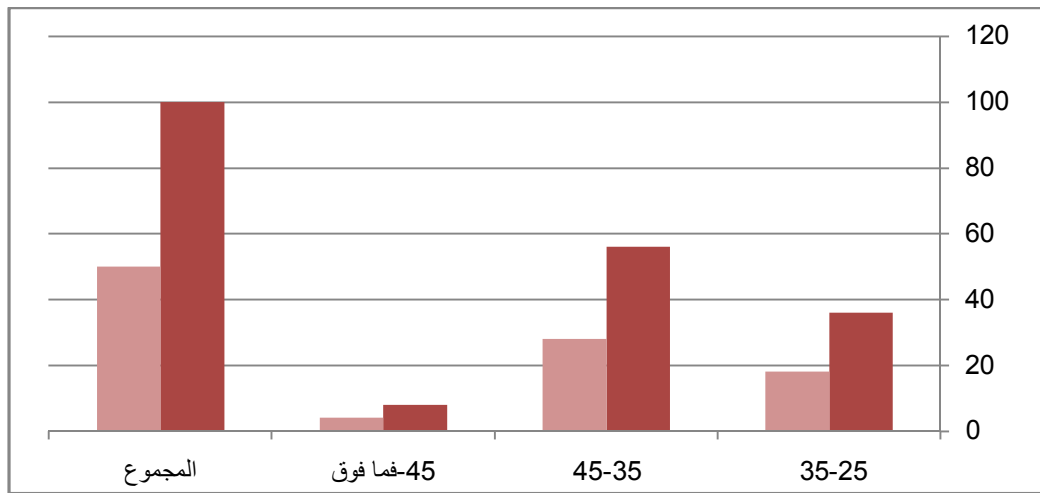
الشكل رقم (1): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال بيانات الجدول رقم(2) و الشكل رقم(1) ، نجد أن أغلبية أفراد العينة من فئة الذكور والتي تمثل نسبتهم 94%، في المقابل نجد نسبة بـ 6% والتي تمثل فئة الإناث، وتماشيا و المعطيات الكمية نلاحظ أن غالبية العاملين في المؤسسة هم ذكور وهذا تفاوت بين الجنسين راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة التي تتطلب في بعض الحالات قدرات جسمانية التي لا تقوى عليها النساء بالإضافة إلى نظام العمل التناوبي لثلاث فترات وهو ما يعيق المرأة على التواجد في مثل هذه الأوقات لهذا نجد أن نسبة توظيف الإناث قليلة داخل هذه المؤسسة فالمناصب التي تشغلها النساء هنا تقتصر على الاعمال الإدارية كالسكرتاريا .

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

| النسبة المئوية | التكرارات | السن        |
|----------------|-----------|-------------|
| 36%            | 18        | [35-25]     |
| 56%            | 28        | [45-35]     |
| 8%             | 4         | 45] فما فوق |
| 100%           | 50        | الإجمالي    |

س(2)



الشكل رقم (2): بين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم (2) نجد فئة الذين بلغت أعمارهم من 35 الى أقل من 45 بنسبة بلغت 36%، أما فئة التي بلغت أعمارهم من 25 الى أقل من 35 بلغت بنسبة 56%، في حين أن الذين بلغت أعمارهم من 45 سنة فما فوق فقد بلغت بنسبة 8%، من خلال الجدول نجد أن أكبر فئة هي هم الذين تتراوح أعمارهم من 35 الى أقل من 45 وهذا يعني أنهم في مرحلة تؤهلهم للعطاء و تتميز هذه الفئة بالإبداع و الحيوية و الجدية من أجل كسب ثقة ورؤساء.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية

| النسبة المئوية | التكرارات | الحالة الإجتماعية |
|----------------|-----------|-------------------|
| 28%            | 14        | أعزب              |
| 70%            | 35        | متزوج             |
| 2%             | 1         | مطلق              |
| 100%           | 50        | الإجمالي          |

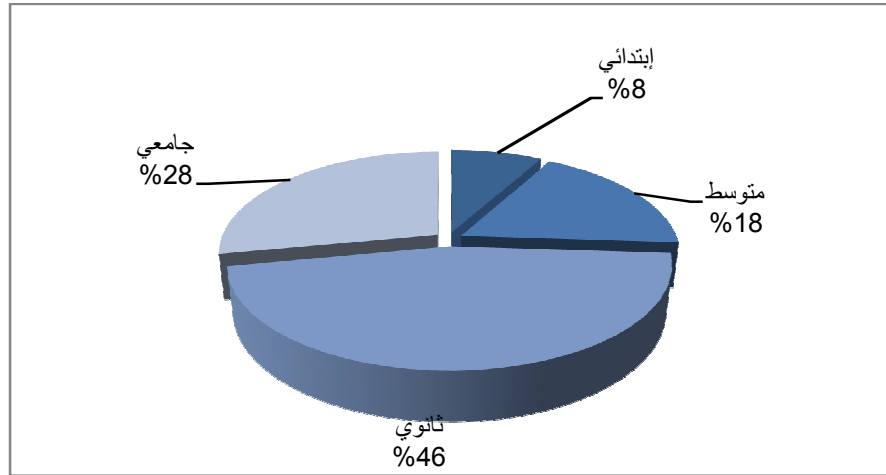
س(3)

من خلال الجدول أعلاه رقم ( 04 ) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن أغلب مجتمع متزوج بتكرار يقدر بـ 35 فرداً و بالنسبة والتي تقدر بـ 70%، أما العزاب فقد كان عددهم 14 فرداً بنسبة 28% ، أما المطلقين فتقدر بنسبة 2% ، و تماشياً و المعطيات الكمية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم متزوجون وهذا يدل على الفئة العمرية التي ينتمون إليها و أيضاً يدل على الاستقرار الوظيفي لمفردات العينة والذي ينعكس بشكل كبير على الاستقرار الوظيفي و الاداء على السواء

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرارات | مستوى التعليمي |
|----------------|-----------|----------------|
| 8%             | 4         | إبتدائي        |
| 18%            | 9         | متوسط          |
| 46%            | 23        | ثانوي          |
| 28%            | 14        | جامعي          |
| 100%           | 50        | الإجمالي       |

س(4)



الشكل رقم (3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن ذوي المستوى ثانوي بلغت بنسبة 46%، أما ذو المستوى جامعي بلغت نسبتهم 28%، بينما ذوي المستوى متوسط بلغت نسبتهم 18%، وأما ذوي المستوى ابتدائي فقد بلغت نسبتهم 8%، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم ذو مستوى ثانوي، وهذا يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به العمال في المؤسسة فنوعية العمل في المؤسسة يغلب عليها الطابع المهني التقني فهي تحتاج إلى عمال مهرة وذوي خبرة بالإضافة إلى البنية الفيزيولوجية بغض النظر عن مستواهم التعليمي، إلا ذوي المستويات التعليمية العليا فهم يشغلوا مناصب إدارية بمختلف مصالح المؤسسة.

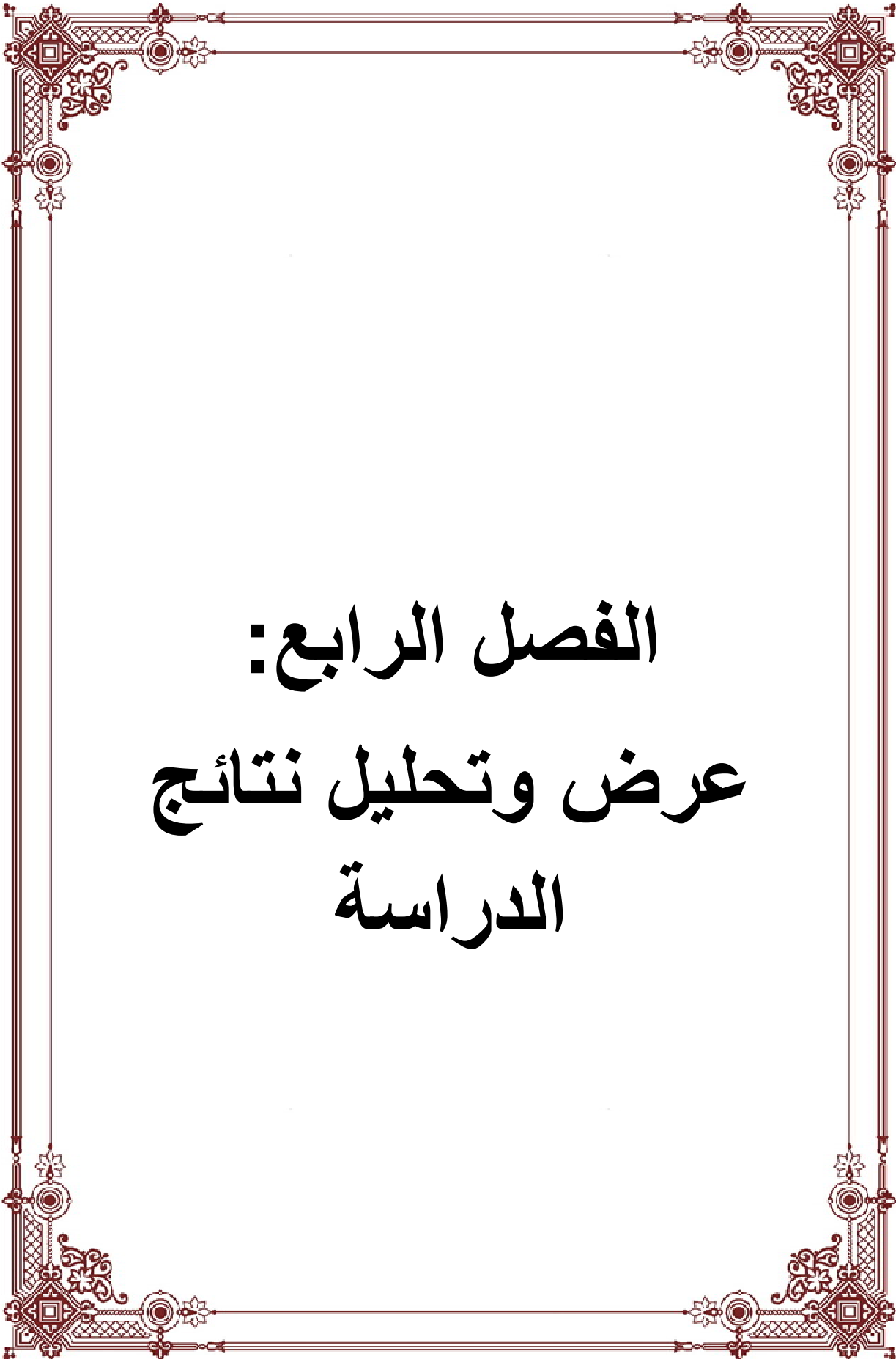
الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني

| المستوى المهني | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------|-----------|----------------|
| بسيط           | 21        | 42%            |
| اطار           | 19        | 38%            |
| متحكم          | 10        | 20%            |
| الإجمالي       | 50        | 100%           |

س(5)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة ذوي المستوى المهني بسيط الذين تمثل بنسبة بلغت 42% وهي النسبة الغالبة في تمثيل عينة الدراسة، أما العمال من ذوي المستوى المهني الاطار قدرت بنسبة 38% في حين نجد أن العمال ذوي المستوى المهني المتحكم بلغت نسبته 20%

وهذا ما يفسره أن طبيعة النشاط بالمؤسسة لا تتطلب عمال مهرة ومتخصصين وإنما هي تحتاج الى البنية الفيسيولوجية بغض النظر عن مستواهم التعليمي.



# الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. تحليل بيانات محور العدالة التنظيمية

الجدول رقم(07): يمثل محور بيانات العدالة التنظيمية

| المجموع |       | لا     |       | نعم    |       | الاحتمالات  |
|---------|-------|--------|-------|--------|-------|---|
| نسبة %  | تكرار | نسبة % | تكرار | نسبة % | تكرار |   |
| 100%    | 50    | 30%    | 15    | 70%    | 35    | 6- تطبيق القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل |
| 100%    | 50    | 32%    | 16    | 68%    | 34    | 9- المشاركة في اتخاذ القرارات                     |
| 100%    | 50    | 26%    | 13    | 72%    | 36    | 11- وضوح معايير تقييم الاداء                      |
| 100%    | 50    | 50%    | 25    | 50%    | 25    | 13- تناسب الأجر والجهد المبذول                    |
| 100%    | 50    | 48%    | 24    | 52%    | 26    | 14- تناسب الراتب الشهري مع مؤهلات العلمية         |
| 100%    | 50    | 72%    | 36    | 28%    | 14    | 15- تمنح المؤسسة حوافز للعمال                     |
| 100%    | 50    | 22%    | 11    | 78%    | 39    | 17- ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها     |
| 100%    | 50    | 20%    | 10    | 80%    | 40    | 18- ثقة المتبادلة بين العمال والادارة             |
| 100%    | 50    | 26%    | 13    | 74%    | 37    | 19- تعامل المسؤول مع العاملين بطريقة عادلة        |
| 100%    | 50    | 32%    | 16    | 68%    | 34    | 21- تقبل الادارة لاقتراحات العمال                 |
| 100%    | 50    | 8%     | 4     | 92%    | 46    | 22- اخبار رئيس عن اي خطأ مرتكب                    |

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (07) الذي يمثل محور العدالة التنظيمية نجد أن 70% من أفراد العينة الذين أقروا بأن تطبيق القرارات الادارية على العاملين يكون بشكل عادل أي أن المؤسسة تعتمد على أسلوب عادل في تطبيق قراراتها ودون تحيز أو محاباة .

ونجد أن نسبة 68% من أفراد العينة يرون بأنهم نتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات فالمشاركة تزيد من حماس العمال وقدرتهم على العمل أكثر وتدفعهم للمبادرة و الابداع

كما نجد أن نسبة 72% من أفراد العينة الذين يرون بأن معايير تقييم الاداء واضحة ، وهذا ينعكس إيجابا على العامل في تنمية ذاته ويرفع ويحسن من أدائه .

كما نجد أن نسبة 52% من الذين يرون بأنه يوجد تناسب بين الراتب الشهري و مؤهلات العلمية و بالتالي يتناسب مع المهام الموكلة إليهم أو يمكن أن يعود الى عدم تعدد المسؤوليات.

كما نجد نسبة 72% من الذين يرون بأنه لا توجد حوافز بالمؤسسة ويمكن أن يرجع الى ضعف نظام التحفيز المادي والمعنوي كالزيادة في الأجر و إعطاء شهادات تقديرية و غيرها من العوامل المحفزة التي ترفع من روح المعنوية

كما نجد أن نسبة 78% من يرون بأن ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها أي أن المؤسسة تعمل على تطبيق القوانين فيما يخص الترقية.

كما نجد أن نسبة 80% من أفراد العينة الذين يقرون بوجود ثقة متبادلة بين العمال و الادارة باعتبار أن الثقة عنصر مهم و ضروري داخل التنظيم ،اذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي و الرضا بين أعضاء المنظمة.

كما نجد أن نسبة 74% من أقروا بأن المسؤول يتعامل مع العاملين بطريقة عادلة كما نجد أن نسبة 68% من المبحوثين الذين يرون بأن الادارة تقبل اقتراحات العمال ويدل على أن الادارة تهتم بمقترحات العمال و حاجياتهم و تهتم براحتهم و تقديرهم وهذا ينعكس ايجابا على نفسياتهم و تولد لديهم شعور بوجود دعم من قبل المؤسسة.

كما نجد أن 92% من العمال الذي أقروا بأنهم يخبرون رئيسهم عن أي خطأ مرتكب وهذا راجع الى الثقة بين العمال و الرؤساء.

## الجدول رقم (08) : يوضح توزيع أفراد العينة على أساس الترقية

| أساس الترقية     | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| الأقدمية         | 22      | 44%    |
| الكفاءة          | 16      | 32%    |
| المستوى التعليمي | 12      | 24%    |
| المجموع          | 50      | 100%   |

س(7)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة العاملين الذين يترقون حسب الأقدمية بلغت نسبتهم 44% تليها نسبة 32% الذين يترقون على أساس الكفاءة في حين نجد نسبة 24% الذين يترقون على أساس المستوى التعليمي ، ومن خلال النتائج هذا الجدول يتبين أن المؤسسة تعتمد في عملية الترقية على كل من الأقدمية و الكفاءة والمستوى التعليمي لكن النتائج أكدت أن أساس الأقدمية هي في المرتبة الأولى ، بحيث تعتبر الأقدمية من أهم المؤشرات قياس مدى خبرة المبحوثين حيث كلما زادت مدة الخبرة في الوظيفة كلما اكتسب العامل القدرة على التكيف مع محيط العمل .

## الجدول رقم (09): يوضح الأسس التي يتم من خلالها تقييم العامل

| الأسس التي يتم من خلالها تقييم العامل | التكرار | النسبة |
|---------------------------------------|---------|--------|
| الخبرة والأقدمية                      | 27      | 54%    |
| الكفاءة المهنية                       | 13      | 26%    |
| المؤهل التعليمي                       | 10      | 20%    |
| المجموع                               | 50      | 100%   |

س(8)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة 54% من الذين يتم تقييمهم على أساس الخبرة و الأقدمية تليها نسبة 26% الذين يتم تقييمهم على أساس الكفاءة المهنية في حين نجد نسبة 20% الذين يتم تقييمهم على أساس المؤهل العلمي ، من خلال النتائج نجد بأن المؤسسة تعتمد على الخبرة و الأقدمية

أكثر من اعتمادها على الكفاءة و المؤهل العلمي في تقييم العامل من خلال ما تكسبه للعامل من مهارة ومعرفة في العمل.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة على أساس توزيع الأجور

| النسبة | التكرار | توزيع الاجور     |
|--------|---------|------------------|
| %40    | 20      | القطعة (الانتاج) |
| %52    | 26      | الزمن            |
| %8     | 4       | الكفاءة          |
| %100   | 50      | المجموع          |

س(12)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن توزيع الأجور على أساس الزمن بلغ نسبة 52% في حين نجد الذين يرون بأن توزيع الأجور يكون على أساس القطعة بلغ نسبة 40% تليها نسبة 8% الذين يرون بأن الأجور توزع على أساس الكفاءة ، نلاحظ من خلال نتائج الكمية بأن أغلبية المبحوثين تتوزع أجورهم على أساس الزمن أي حسب ساعات العمل.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة على أساس كيفية تعامل المسؤول عند تطبيق القرارات

| النسبة | التكرار | كيفية تعامل المسؤول |
|--------|---------|---------------------|
| %50    | 25      | بود و احترام        |
| %14    | 7       | اللامبالاة          |
| %36    | 18      | بصرامة              |
| %100   | 50      | المجموع             |

س(19)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن نسبة 50% الذين أقرروا بأن المسؤول يتعامل معهم بود و احترام تليها نسبة 36% الذين أقرروا بأن المسؤول يتعامل معهم بصرامة عند تطبيق أحد القرارات الإدارية في حين نجد الذين أقرروا بأن المسؤول يتعامل معهم باللامبالاة فتقدر نسبتهم 14%. ومنه نستنتج بأن طريقة تعامل المسؤول عند اتخاذ القرارات في كلتا الحالات (بود واحترام، اللامبالاة، بصرامة ) يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية و بإحساسه بعدالة التعاملات بين الرؤساء و المرؤوسين و العكس صحيح

ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين المسؤول المباشر و العاملين ، ومقدار الاحترام وحسن الخلق التي يبديها المسؤول للعاملين ومنه يمكن القول أن التعامل الجيد منظر المسؤول واهتمامه بأهداف العاملين قد يجعل العمال يشعرون بعدالة المعاملات .

ومن خلال قراءتنا للبيانات المتحصل عليها من الجدول رقم(07)ومن خلال العبارات من(06) الى غاية (11) والتي تمثل بعد العدالة الاجرائية يتبين أن الادارة تعمل على تطبيق القرارات الادارية بشكل عادل دون تحيز أو محاباة و أيضا مشاركتهم في اتخاذ القرارات بحيث يطلعهم على حيثيات هذه القرارات. بالإضافة الى وضوح معايير تقييم الأداء وهذا يرفع من ثقة العامل في الادارة و يزيد من مستوى رضاه عن العمل ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن هذه المؤسسة يوجد بها عدالة الاجراءات.

من خلال قراءتنا للبيانات المتحصل عليها من الجدول رقم(07)و من خلال العبارات من13الى غاية17 والتي تمثل بعد العدالة التوزيعية يبين بأن المبحوثين يرون بأن أجرهم يتناسب مع المؤهلات العلمية و جهودهم التي يبذلونها في إنجاز مهامهم بالإضافة الى ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة يوجد بها عدالة توزيعية حيث نجد أن هذه المؤسسة توزع المهام و المخرجات على العمال بطريقة متساوية وحسب نظرية العدالة "لأدمز" فإن الفرد في حالة دائمة من المقارنة بين مدخلاته ومخرجاته.

من خلال قراءتنا للبيانات المتحصل عليها من الجدول رقم(07) نجد بأن العبارات من 18 الى غاية الجدول 22يتبين لنا أن المبحوثين لديهم ثقة متبادلة بينهم و بين الادارة و أن المسؤول يتعامل بطريقة عادلة مع المبحوثين ، و تقبل الادارة اقتراحات العمال و يتم إخبار الرئيس عن أي خطأ مرتكب وهذا ناتج الى الشعور بارتياح عند إخباره ويرجع أيضا الى مرونة تعامل الرئيس مع العمال أي أنه يتبع أسلوب ديمقراطي بحيث يشعر العمال بكيانهم مما يمكنهم من أداءمهامهم.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن المؤسسة يوجد بها عدالة التعاملات.

II. تحليل البيانات محور المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (12): يوضح محور بيانات المواطنة التنظيمية

| المجموع |       | لا     |       | نعم    |       | الاحتمالات  |
|---------|-------|--------|-------|--------|-------|---|
| نسبة %  | تكرار | نسبة % | تكرار | نسبة % | تكرار |   |
| 100%    | 50    | /      | /     | 10%    | 50    | 24- مساعدة الزملاء الجدد وفادتهم بخبرة                      |
| 100%    | 50    | 2%     | 1     | 98%    | 49    | 25- مساعدة زملاء الذين يكون لديهم اعباء العمل كثيرة         |
| 100%    | 50    | 4%     | 2     | 96%    | 48    | 26- مساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل                    |
| 100%    | 50    | 6%     | 3     | 94%    | 47    | 27- تزويد الزملاء بالمعلومات حول انجاز العمل                |
| 100%    | 50    | 6%     | 3     | 94%    | 47    | 28- التضحية باهتمامات الشخصية من اجل مصلحة العمل            |
| 100%    | 50    | 8%     | 4     | 92%    | 46    | 30- تأدية اعمال زائدة تسهم في تحسين اداء المؤسسة            |
| 100%    | 50    | 20%    | 10    | 80%    | 40    | 31- الحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تقيمها الادارة |
| 100%    | 50    | 10%    | 5     | 90%    | 45    | 32- تقديم مقترحات ومشاريع لتطوير العمل وتحسينه              |
| 100%    | 50    | 8%     | 4     | 92%    | 46    | 33- الدفاع عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخريين           |
| 100%    | 50    | 8%     | 4     | 92%    | 46    | 34- تقبل النقد والنصيحة من الرئيس في العمل                  |
| 100%    | 50    | 4%     | 2     | 96%    | 48    | 36- الحفاظ على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل     |
| 100%    | 50    | 10%    | 5     | 90%    | 45    | 37- تقديم مبادرات لتحسين العمل وتطويره                      |
| 100%    | 50    | 8%     | 4     | 92%    | 46    | 38- التقيد بأنظمة العمل من في غياب المسؤول                  |
| 100%    | 50    | 8%     | 4     | 92%    | 46    | 39- الحرص على أداء العمل بإتقان                             |

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (12) الذي يمثل محور المواطنة التنظيمية نجد أن نسبة 100% من أفراد العينة يقومون بمساعدة زملائهم الجدد و إفادتهم بخبرة في العمل وذلك من خلال تقديم المعلومات الضرورية للزملاء الجدد حتى يلموا بجوانب دورهم وكيفية أدائهم للوظيفة.

كما نجد أن نسبة 98% من أفراد العينة يقرون بمساعدة زملائهم الذين تكون لديهم أعباء العمل كثيرة وهذا ما يعزز إحساس العامل بانتمائه الى جماعة عمله و يحافظ على استمراره وبقائه في المنظمة.

كما نجد أن نسبة 96% من أفراد العينة الذين يقومون بمساعدة زملائهم في حالة تغييبهم عن العمل وهذا راجع للعلاقات الجيدة بين الزملاء و التعاون و التفاهم بينهم وتعود أيضا بالنفع للمنظمة لكي لا تبقى الأعمال متأخرة. و تنعكس هذه المساندة و المعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني.

كما نجد أن نسبة 94% من أفراد العينة الذين يقرون بأنهم يضحون بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل وهذا راجع الى الانتماء وولاء العمال لمؤسستهم .

كما نجد أن نسبة 92% من العمال الذين أقروا بتأدية أعمالا زائدة تسهم في تحسين أداء المؤسسة.

كما نجد أن نسبة 80% من أفراد العينة الذين أقروا بحضور اللقاءات و الاجتماعات التي تقيمها الإدارة وهذا يعكس اهتمام العمال بشأن سير العمل بالمؤسسة و استعدادهم لتحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

كما نجد أن نسبة 90% من العمال الذين أقروا بتقديم مقترحات و مشاريع لتطوير العمل و تحسينه وهذا يعكس مدى اهتمام العمال بتطوير العمل بمؤسستهم و زيادة كفاءة أدائها.

كما نجد أن نسبة 92% من العمال الذين أقروا بالدفاع عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخرون مما يعكس مدى انتماء وولاء العمال لمؤسستكم .

كما نجد أن نسبة 92% من العمال الذين يقبلون النقد والنصيحة من الرئيس في العمل مما يعكس رغبة العامل واستعداده لتطوير من أدائه و العمل بشكل أفضل.

كما نجد أن نسبة 96% من العمال الذين أقرروا بالالتزام بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل وهذا يدل على مدى الانضباط و المواظبة العمال.

كما نجد أن نسبة 90% من العمال الذين بأنهم يقدمون مبادرات لتحسين العمل و تطويره

كما نجد أن نسبة 92% من العمال الذين يتقيدون بأنظمة العمل حتى في غياب المسؤول وهذا راجع الى التقيد بأخلاقيات المهنة و العمل بالضمير المهني بحيث أن العمال يتمتعون بسلوكيات إيجابية و حضارية تؤدي بهم الى تأدية أعمالهم على أكمل وجه دون أن تكون مراقبة أي أن الأمر يتعلق بالوازع الديني للعمال .

كما نجد أن نسبة 92% من العمال الذين يؤدون عملهم بإتقان وهذا راجع الاخلاص و الامانة التي يتمتع بها عمال المؤسسة .

#### الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين الزملاء

| العلاقة بين الزملاء | التكرار | النسبة % |
|---------------------|---------|----------|
| جيدة                | 45      | 90%      |
| حسنة                | 5       | 10%      |
| سيئة                | 0       | 00       |
| المجموع             | 50      | 100%     |

س(35)

من خلال الجدول يتضح بأن العلاقة بين الزملاء جيدة وهذا بنسبة 90 % حسب اجابات أفراد العينة في حين نجد أن العلاقة بين الزملاء حسنة وهذا بنسبة 10%، نلاحظ الى أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أن العلاقة بين الزملاء جيدة إلى أن أفراد العينة قد تمكنوا من بناء علاقات مع الزملاء تتسم بالانسجام و التعاون والتضامن ويرجع ذلك الى وجود اتصال بين العمال يتسم بالفاعلية وهذا ما يمكنهم من الاستمرار في البذل والعطاء . من خلال الجدول علاه يتضح بأن العلاقة بين الزملاء كانت جيدة وهذا بنسبة 90% تليها نسبة 10% الذين أقرروا بأن العلاقة حسنة في حين أن نسبة الذين أقرروا بأنها علاقة بين الزملاء سيئة معدومة.

من خلال قراءتنا للبيانات المتحصل عليها من الجدول رقم (12) نجد بأن عبارات من 24 الى غاية 28 يبين لنا أن المبحوثين يقدمون مساعدة لزملائهم الجدد وإفادتهم بالخبرة ومساعدة الذين تغيّبوا عن العمل و تزويدهم بالمعلومات حول انجاز العمل إضافة الى التضحية بالاهتمامات الشخصية.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن هذه المؤسسة يوجد فيها بعد الايثار من خلال تعاون العمال ومساعدة بعضهم البعض.

- من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول رقم (12) نجد بأن عبارات من 30 الى غاية 34 يبين لنا أن المبحوثين يقومون بتأدية أعمالا زائدة تسهم في تحسين أداء المؤسسة و حضور اللقاءات و الاجتماعات التي تقيمها الادارة و يقدمون مقترحات و مشاريع لتطوير العمل و تحسينه والدفاع عن سمعة منظماتهم.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن هذه المؤسسة يوجد بها بسلوك الحضاري وذلك من خلال استعداد العمال لتطوير العمل وتحسينه.

- من خلال قراءتنا للبيانات المتحصل عليها من الجدول رقم (12) نجد بأن عبارات من 36 الى غاية الجدول 39 يتبين لنا أن المبحوثين يلتزمون بمواعيد الحضور والانصراف من العمل وأنهم يقدمون مبادرات لتحسين العمل و أنهم يتقيدون بأنظمة العمل حتى في غياب المسؤول إضافة الى أنهم يؤدون عملهم بإتقان .

- ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن المؤسسة يوجد بها وعي الضمير وذلك من خلال الالتزام و الاخلاص الذي يتمتع به العمال. وهذا ما يتطابق مع نتائج دراسة ابو تايه بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية " الذي توصل في دراسته الى وجود بعد وعي الضمير بمستوى مرتفع (ابو تايه، 2012، ص188).

- من خلال ما سبق نجد بأن المؤسسة محل توجد بها المواطنة التنظيمية وهذا ما يتطابق مع نتائج دراسة حمزة معمري التي أكدت نتائج الدراسة بأن مستوى المواطنة التنظيمية لدى الاساتذة التعليم الثانوي مرتفع.

## .III. تحليل بيانات متعلقة بعدالة الاجراءات وعلاقتها بوعي الضمير

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين تطبيق كل القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل و المحافظة على التقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف

| المجموع | المحافظة على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل |       | بدائل الاجابة |     |  |
|---------|---|-------|---------------|-----|--|
|         | لا  | نعم   |               |     |  |
| 35      | 1   | 34    | تكرار         | نعم | تطبيق القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل |
| %100    | %2.9  | %97.1 | نسبة %        |     |  |
| 15      | 1   | 14    | تكرار         | لا  |  |
| %100    | %6.7  | %93.3 | نسبة %        |     |  |
| 50      | 2   | 48    | تكرار         |     | المجموع  |
| %100    | %4  | %96   | نسبة %        |     |  |

المصدر: س(6)، س(36)

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن الاتجاه العام للجدول يؤكد على أن هناك علاقة بين تطبيق القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل والمحافظة على التقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل وهذا ما مثلته نسبة 96% حيث جاءت هذه النسبة موزعة على فئتين فئة أولى تمثل نسبة 97.1% الذين يؤكدون بأن تطبيق القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل يؤدي على المحافظة على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العملأما فئة ثانية فتمثل نسبة 93.3% من إجابات المبحوثين الذين يرون بأنه من رغم من عدم تطبيق القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل الى أن هذا لا يمنعهم من المحافظة على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل وفي مقابل الاتجاه العام نجد الاتجاه الثاني الذي يمثل نسبة 4% الذين يؤكدون على عدم وجود علاقة بين تطبيق القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل والمحافظة على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل بحيث تمثل الفئة الأولى

نسبة 6.7% الذين يرون بأن عدم تطبيق القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل يؤدي الى عدم المحافظة على التقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل أما فئة ثانية فهي تمثل نسبة 2.9 % الذين يرون بأن تطبيق القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل لا يؤدي الى المحافظة على التقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل .

نستنتج من خلال المعطيات الكمية بأن تطبيق القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل هي مؤشر دال على وجود عدالة الاجراءات داخل التنظيم، كما تدل على عدالة الممارسات الاشرافية فاعتماد التنظيم مثل هذه الاليات دون حيادية أو محاباة سينعكس عليها بالإيجاب كالتقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف، وعليه فغياب مؤشر العدالة سيقبل من رغبتهم في أداء الادوار الاضافية .وربما يتوقفون عن القيام بأي سلوك ايجابي أو تطوعي لمنظمتهم أوللعمال. وهذا ما أشارت إليه نظرية آدمز والتي أوضحت أن العامل يزيد أو ينقص من أدائه بحسب تصوره للعدالة وبالتالي فإن تطبيق القرارات الادارية بشكل عادل يساهم في زيادة المحافظة على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و تقديم مبادرات لتحسين العمل وتطويره

| المجموع | تقديم مبادرات لتحسين العمل وتطويره |       | بدائل الاجابة |         |                            |
|---------|------------------------------------|-------|---------------|---------|----------------------------|
|         | لا                                 | نعم   |               |         |                            |
| 34      | 3                                  | 31    | تكرار         | نعم     | المشاركة في اتخاذ القرارات |
| %100    | %8.8                               | %91.2 | نسبة %        |         |                            |
| 16      | 2                                  | 14    | تكرار         | لا      |                            |
| %100    | %12.5                              | %87.5 | نسبة %        |         |                            |
| 50      | 5                                  | 45    | تكرار         | المجموع |                            |
| %100    | %10                                | %90   | نسبة %        |         |                            |

المصدر :س(9)، س(37)

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن الاتجاه العام للجدول يؤكد على وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و المبادرة لتحسين العمل وتطويره وهذا بنسبة 90% حيث جاءت هذه النسبة موزعة على فئتين ،الفئة الاولى تمثل نسبة 91.2% الذين يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الى تقديم مبادرات لتحسين العمل و تطويره،أما الفئة الثانية فهي تمثل نسبة 87.5% الذين يرون بأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات لا تؤدي الى تقديم مبادرات لتحسين العمل وتطويره ، وفي المقابل الاتجاه العام نجد الاتجاه الثاني الذي تمثل نسبة 10 % الذين يؤكدون على عدم وجود علاقة بين مشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و تقديم مبادرات لتحسين العمل وتطويره بحيث تمثل الفئة الاولى نسبة 12.5% الذين يرون بأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الى عدم تقديم مبادرات لتحسين العمل و تطويره أما

الفئة الثانية التي تمثل نسبة 8.8 % يرون بأن مشاركة في اتخاذ القرارات لا تؤدي الى تقديم المبادرات لتحسين العمل وتطويره.

من الشواهد الكمية نجد بأنه توجد علاقة بين مشاركة في اتخاذ القرار وتقديم مبادرات لتحسين العمل وتطويره، فالاهتمام برأي العامل في اتخاذ القرارات يرفع من ثقته في الإدارة ويزيد من مستوى رضاه عن العمل ، مما يجعله يبادر لتحسين العمل وتطويره، وبالتالي فإن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تطوير وتنمية قدرات الفرد الابداعية بالإضافة الى عنصر التشجيع من قبل المستويات الإدارية على إظهار هذا النوع من القدرات.

**الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء والحرص على أداء العمل بإتقان**

| المجموع | الحرص على الاداء العمل بإتقان |       | بدائل الاجابة |         |                          |
|---------|-------------------------------|-------|---------------|---------|--------------------------|
|         | لا                            | نعم   |               |         |                          |
| 36      | 3                             | 33    | تكرار         | نعم     | وضوح معايير تقييم الأداء |
| %100    | %8.3                          | %91.7 | نسبة %        |         |                          |
| 14      | 1                             | 13    | تكرار         | لا      |                          |
| %100    | %7.1                          | %92.9 | نسبة %        |         |                          |
| 50      | 4                             | 46    | تكرار         | المجموع |                          |
| %100    | %8                            | %92   | نسبة %        |         |                          |

المصدر: س(11) س(39)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للجدول يؤكد على وجود علاقة بين وضوح معايير تقييم الأداء و الحرص على أداء العمل بإتقان وهذا بنسبة 92 % بحيث تمثل فئة الاولى نسبة 92.9%الذين

يرون بأنهم بالرغم من عدم وضوح معايير تقييم الاداء الا أنهم يحرصون على أداء العمل بإتقان أما الفئة الثانية فهي تمثل نسبة 91.7 % الذين يرون بأن وضوح معايير تقييم الاداء تؤدي الى الحرص على أداء العمل بإتقان ، وفي مقابل الاتجاه العام نجد الاتجاه الثاني الذي يمثل نسبة 8 % من الذين يؤكدون على عدم وجود علاقة بين وضوح معايير تقييم الاداء و الحرص على أداء العمل بإتقان بحيث تمثل الفئة الاولى 8.3 % الذين يرون بأن وضوح معايير تقييم الاداء لا تؤدي الى الحرص على أداء العمل بإتقان أما الفئة الثانية فهي تمثل نسبة 7.1% الذين يرون بأن عدم وضوح معايير تقييم الاداء تؤدي الى عدم الحرص على أداء العمل بإتقان.

من خلال المعطيات الكمية نجد بأن هناك علاقة بين وضوح معايير تقييم الاداء و الحرص على أداء العمل بإتقان، بحيث أن التقييم يعتبر وسيلة تهدف الى تحفيز الافراد و مساعدتهم على تعديل سلوكهم ، وان معرفة المعايير و الاسس التي يستند إليها في تقييم أدائه تدفعه لبذل جهد أكبر و البحث عن سبل تساعد في تطوير مهاراته .

## .IV تحليل البيانات المتعلقة بعدالة التوزيعية وعلاقتها بالإيثار

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين وجود حوافز بالمؤسسة و التضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل

| المجموع | التضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل |       | بدائل الاجابة |         |                     |
|---------|--|-------|---------------|---------|---------------------|
|         | لا   | نعم   |               |         |                     |
| 14      | 0  | 14    | تكرار         | نعم     | منح المؤسسة للحوافز |
| %100    | 00   | %100  | نسبة%         |         |                     |
| 36      | 3  | 33    | تكرار         | لا      |                     |
| %100    | %8.3   | %91.7 | نسبة%         |         |                     |
| 50      | 3  | 47    | تكرار         | المجموع |                     |
| %100    | %6   | %94   | نسبة%         |         |                     |

المصدر : س(15)، س(28)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام للجدول يمثل نسبة 94 % من المبحوثين يؤكدون على وجود علاقة بين منح المؤسسة للحوافز و التضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل وهي موزعة على فئتين الفئة الاولى التي تمثل 100% الذين يرون بأن منح المؤسسة الحوافز يؤدي إلى التضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل أما الفئة الثانية فهي تمثل نسبة 91.7% من أفراد العينة الذين يرون بأنه برغم عدم منح المؤسسة للحوافز إلا أنهم يضحون بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل وفي مقابل الاتجاه العام نجد الاتجاه الثاني الذي يمثل نسبة 8.3% من الذين يرون بأن عدم منح المؤسسة للحوافز يؤدي الى عدم التضحية بالاهتمامات الشخصية .

نستج من خلال المعطيات الكمية بأن منح المؤسسة للحوافز علاقة بالتضحية بالاهتمامات الشخصية باعتبار أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تعطي للعامل دافعا للمزيد من العمل وذلك من أجل المساهمة في رفع الروح المعنوية مما ينعكس ايجابا على أداء العمل ويساهم في تحقيق الولاء والذي يعمل كآلية لتضحية بالاهتمامات الشخصية في سبيل العمل.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين تناسب الأجر والجهد المبذول و مساعدة زملاء الذين يكون لديهم أعباء عمل كثيرة

| المجموع | مساعدة الزملاء الذين يكون لديهم أعباء عمل كثيرة |      | بدائل الاجابة |         |                            |
|---------|---|------|---------------|---------|----------------------------|
|         | لا  | نعم  | تكرار         | نعم     | تناسب الأجر والجهد المبذول |
| 25      | 1   | 24   | تكرار         | نعم     | تناسب الأجر والجهد المبذول |
| %100    | %4  | %96  | نسبة%         |         |                            |
| 25      | 0   | 25   | تكرار         | لا      |                            |
| %100    | 00  | %100 | نسبة%         |         |                            |
| 50      | 1   | 49   | تكرار         | المجموع |                            |
| %100    | %2  | %98  | نسبة%         |         |                            |

المصدر: س(13)، س(25)

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن الاتجاه العام للجدول يؤكد على وجود علاقة بين تناسب الاجر و الجهد المبذول و مساعدة الزملاء الذين يكون لديهم أعباء عمل كثيرة وهذا بنسبة 98% بحيث نجد أن نسبة 100% من أفراد العينة الذين يرون بأنهم رغم من عدم تناسب الاجر و الجهد المبذول إلا أن المبحوثين يعملون على مساعدة زملائهم الذين يكون لديهم أعباء عمل كثيرة وفي مقابل الاتجاه العام نجد الاتجاه الثاني حيث أن نسبة 2% الذين يؤكدون على عدم وجود علاقة بين تناسب الاجر والجهد المبذول و المساعدة الزملاء الذين يكون لديهم أعباء عمل كثيرة بحيث نجد أن

نسبة 4 % من الذين يرون بأن تناسب الاجر و الجهد المبذول لا يؤدي الى مساعدة زملاء الذين يكون لديهم أعباء عمل كثيرة .

من خلال المعطيات الكمية نستنتج بأن هناك علاقة بين تناسب الأجر والجهد المبذول ومساعدة الزملاء الذين يكون لديهم أعباء عمل كثيرة فشعور العامل بأن الأجر الذي يتقاضاه يعادل جهده في العمل يجعله أكثر ارتياحا ورضا عن العمل ،ذلك أن احساسه بالمساواة في توزيع الاجور بينه وبين زملائه في العمل، يعمل على تكوين علاقات تقوم على المساندة و التعاون وتحمل المسؤولية المشتركة في الاعمال ذات أعباء كثيرة .

**V. تحليل البيانات المتعلقة بعدالة التعاملات وعلاقتها بسلوك الحضاري"**

**الجدول رقم (19) : يوضح العلاقة بين وجود ثقة متبادلة بين العمال و الادارة و الدفاع عن سمعة المنظمة**

| المجموع | الدفاع عن سمعة المنظمة |       | بدائل الاجابة |         |                                      |
|---------|------------------------|-------|---------------|---------|--------------------------------------|
|         | لا                     | نعم   |               |         |                                      |
| 40      | 1                      | 39    | تكرار         | نعم     | الثقة المتبادلة بين العمال و الادارة |
| %100    | %2.5                   | %97.5 | نسبة%         |         |                                      |
| 10      | 3                      | 7     | تكرار         | لا      |                                      |
| %100    | %30                    | %70   | نسبة%         |         |                                      |
| 50      | 4                      | 46    | تكرار         | المجموع |                                      |
| %100    | %8                     | %92   | نسبة%         |         |                                      |

المصدر :س(18)، س(33)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن الاتجاه العام للجدول يؤكد على وجود علاقة بين وجود ثقة متبادلة بين العمال و الادارة والدفاع عن سمعة المنظمة وذلك بنسبة 92% حيث جاءت هذه النسبة موزعة على فئتين الفئة الاولى تمثل نسبة 97.5% الذين يرون بأن الثقة المتبادلة بين العمال و الادارة تؤدي الى الدفاع عن سمعة المنظمة أما الفئة الثانية فهي تمثل نسبة 70% من أفراد العينة

الذين يؤكدون بأن عدم وجود ثقة متبادلة بين العمال و الادارة الا أنهم يدافعون عن سمعة المنظمة ، وفي مقابل الاتجاه العام نجد الاتجاه الثاني الذي يمثل نسبة 8% الذين يؤكدون على عدم وجود علاقة بين ثقة المتبادلة بين العمال والادارة ويدافعون عن سمعة المنظمة. من خلال المعطيات الكمية نستنتج بأن هناك علاقة بين الثقة المتبادلة بين العمال و الادارة بالدفاع عن سمعة المنظمة ،بحيث تعد الثقة عنصر مهما في رفع مستوى الأداء التنظيمي أي أن وجودها بين العمال و الادارة يسهم في تطبيق الاستراتيجية بأكثر فعالية و التنسيق الاداري ، كما أنها تخلق الأمان المستقبلي بين أطراف التعاون مما يخلق الشعور بالارتياح و الاستمرار و البقاء في المنظمة ، معناه أنه كلما كانت هناك ثقة متبادلة بين العمال والادارة كلما زاد الدفاع عن سمعة المنظمة.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين وجود ثقة المتبادلة بين العمال والادارة و تقبل النقد والنصيحة من الرئيس في العمل

| المجموع | تقبل النقد و النصيحة من الرئيس في العمل |       | بدائل الاجابة |                                       |
|---------|---|-------|---------------|---------------------------------------|
|         | لا                                      | نعم   |               |                                       |
| 40      | 1                                       | 39    | تكرار         | وجود ثقة متبادلة بين العمال و الادارة |
| %100    | %2.5                                    | %97.5 | نسبة%         |                                       |
| 10      | 3                                       | 7     | تكرار         | لا                                    |
| %100    | %30                                     | %70   | نسبة%         |                                       |
| 50      | 4                                       | 46    | تكرار         | المجموع                               |
| %100    | %8                                      | %92   | نسبة%         |                                       |

المصدر: س(18)، س(34)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن الاتجاه العام للجدول يؤكد على وجود علاقة بين ثقة متبادلة بين العمال و الادارة و تقبل النقد والنصيحة من الرئيس في العمل وذلك بنسبة 92% حيث جاءت

هذه النسبة موزعة على فئتين ، الفئة الاولى تمثل نسبة 97.5% من أفراد العينة الذين يؤكدون بأن وجود ثقة بين العمال و الادارة تؤدي الى تقبل النقد والنصيحة من الرئيس في العمل ، أما الفئة الثانية فهي تمثل نسبة 70% من أفراد العينة الذين يرون برغم من عدم وجود ثقة متبادلة بين العمال و الادارة الا أن العمال يتقبلون النقد والنصيحة من الرئيس وفي مقابل الاتجاه العام نجد الاتجاه الثاني الذي يمثل نسبة 8% الذين يؤكدون على عدم وجود علاقة بين ثقة متبادلة بين العمال و الادارة و التقبل النقد والنصيحة من الرئيس في العمل بحيث تمثل الفئة الاولى نسبة 30% الذين يرون بأن عدم وجود ثقة متبادلة بين العمال والادارة و عدم تقبل النقد والنصيحة من الرئيس في العمل أما الفئة الثانية فهي تمثل نسبة 2.5% الذين يرون بأن وجود ثقة متبادلة بين العمال والادارة لا يؤدي إلى تقبل النقد والنصيحة من الرئيس في العمل .

من المعطيات الكمية نجد بأن للثقة المتبادلة علاقة بتقبل النقد والنصيحة أي أن وجود ثقة متبادلة بين العمال و الإدارة من شأنه أن يزيد من تقبل النقد والنصيحة من الرئيس في العمل و هذا ما أكدته الشواهد الكمية في الجدول أعلاه، يعني ذلك أن تقبل النقد والنصائح لا ينقص من مكانتهم ومهارتهم، وإنما هي بمثابة توجيهات تأخذ بعين الاعتبار ،بحيث تساعد على أداء الاعمال المطلوبة و انجاز المشاريع بشكل أحسن وبالتالي زيادة في كفاءة الأداء.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين التعامل مع العاملين بطريقة عادلة و الحرص على حضور اللقاءات و الاجتماعات

| المجموع | الحرص على حضور اللقاءات و الاجتماعات التي تقيمها الادارة |       | بدائل الاجابة |     |                        |
|---------|--|-------|---------------|-----|------------------------|
|         | لا   | نعم   |               |     |                        |
| 37      | 4  | 33    | تكرار         | مع  | التعامل                |
| %100    | %10.8  | %89.2 | نسبة %        | نعم | العاملين بطريقتة عادلة |
| 13      | 6  | 7     | تكرار         | لا  |                        |
| %100    | %46.2  | %53.8 | نسبة %        |     |                        |
| 50      | 10   | 40    | تكرار         |     | المجموع                |
| %100    | %20  | %80   | نسبة %        |     |                        |

المصدر : س(20)،س(31)

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن الاتجاه العام للجدول يؤكد على وجود علاقة بين التعامل مع العاملين بطريقة عادلة و الحرص على حضور اللقاءات و الاجتماعات التي تقيمها الادارة وهذا بنسبة 80% بحيث جاءت هذه النسبة موزعة على فئتين الفئة الاولى تمثل نسبة 89.2% من أفراد العينة الذين يؤكدون بأن التعامل مع العاملين بطريقة عادلة يؤدي الى الحرص على حضور اللقاءات و الاجتماعات التي تقيمها الادارة أما الفئة الثانية فتمثلت فهي تمثل نسبة 53.8% من أفراد العينة الذين يرون بأنه من رغم من عدم التعامل مع العاملين بطريقة عادلة الا أنهم يحرصون على حضور اللقاءات و الاجتماعات التي تقيمها الادارة ، وفي مقابل الاتجاه العام نجد الاتجاه الثاني الذي يمثل نسبة 20% من أفراد العينة الذين يؤكدون على عدم وجود علاقة بين التعامل مع العاملين بطريقة عادلة و الحرص على حضور اللقاءات و الاجتماعات التي تقيمها الادارة ، بحيث تمثل الفئة الاولى نسبة 46.2% من أفراد العينة الذين يرون بأن عدم تعامل مع العاملين بطريقة عادلة يؤدي الى عدم الحرص على حضور اللقاءات و

الاجتماعات التي تقيمها الادارة أما الفئة الثانية فهي تمثل نسبة 10.8% الذين يرون بأن التعامل مع العاملين بطريقة عادلة لا يؤدي الى الحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تقيمها الادارة .

ومن خلال البيانات الكمية المبينة في الجدول نلاحظ أن للتعامل مع العاملين بطريقة عادلة علاقة بحرصهم على حضور اللقاءات و الاجتماعات التي تقوم بها الادارة ويعني هذا أن التعامل مع العاملين بطريقة عادلة دون تحيز أو محاباة يؤدي الى زيادة حرص العمال على حضور اللقاءات و الاجتماعات مما يساهم في بناء المعرفة التنظيمية ويمكنهم من التعبير عن آرائهم بشأن استراتيجيتهم ومناقشة سياسة المنظمة ويجعلهم على وعي بما يحدث فيها و بالأخطاء المرتكبة وكيفية تجنبها وكذلك يجعلهم على دراية بالتطلعات المستقبلية للمؤسسة من أجل تحسين العمل بها و الرفع من كفاءة أدائها و فعاليتها .

## مناقشة نتائج الدراسة

## مناقشة النتائج عل ضوء الفرضيات

## 1- نتائج الفرضية الاولى :

نستنتج في ضوء تحليلنا للمعطيات الكمية و الكيفية الخاصة بتفسير عدالة الاجراءات و علاقتها بوعي الضمير بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا للنتائج التالية :

- كشفت نسبة 97% من المبحوثين بأن الادارة تطبق عليهم القرارات الادارية بشكل عادل ومحافظتهم على التقيد بمواعيد الحضور فاعتماد المؤسسة مثل هذه الآليات دون حيادية أو محاباة سينعكس عليها بالإيجابيين ذلك من الجدول (14)، كما بينت نسبة 91.2% بأن أفراد العينة يحضون بفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ويقومون بتقديم مبادرات لتحسين العمل وتطويره وهذا ما أشار إليه عبد المجيد البشاشة من خلال دراسته أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات الادارية ، وخاصة المتعلقة بعملهم في المنظمة يجعلهم أكثر قبولا وتجاوبا مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم وانتمائهم للتنظيم وأدائهم لواجباتهم ( البشاشة، 2008، ص457)، في حين أكد معظم المبحوثين أن معايير تقييم الأداء واضحة تؤدي الى الحرص على أداء العمل بإتقان وهذا معناه أن وضوح معايير تقييم الأداء ينعكس ايجابا على العامل الأمر الذي ينمي ذاته ويرفع سلوك المواطنة لديه وبتحديد يرفع من وعي الضمير بنسبة 91.7% ويتضح من خلال ذلك الجدول (16).

بعد تحليل ومناقشة الفرضية الأولى القائلة بأن "عدالة الاجراءات علاقة بوعي الضمير لدى العاملين" نستنتج أنها تحققت

## نتائج الفرضية الثانية:

نستنتج في ضوء تحليلنا للمعطيات الكمية و الكيفية الخاصة بتفسير العدالة التوزيعية و علاقتها بالإيثار بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا للنتائج التالية :

كشفت نسبة 52% بأن هناك تناسب للراتب الشهري مع مؤهلات العلمية وهذا يمكن أن يعود الى رضا هذه الفئة عن أجورها واقتناعها به ، ونسبة 78% بأنها تتم الترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها ، كما أكدت النتائج بأنه توجد علاقة بين الحوافز والتضحية بالاهتمامات الشخصية من أجل مصلحة العمل وذلك بنسبة قدرت 100% . كما أوضحت أنه توجد علاقة بين تناسب الاجر والجهد المبذول ومساعدة الزملاء الذين يكون لديهم اعباء عمل كثيرة وهذا حسب

نظرية التعاون لـ شستر برنارد فإن رغبة واستعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه و إن التعاون يصبح ممكنا في حال ادراك العمال أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة أي نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على نجاح أيضا. من خلال مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية القائلة بأن "العدالة التوزيعية علاقة بالإيثارلدى العاملين" نستنتج أنها تحققت .

## 2- نتائج الفرضية الثالثة:

نستنتج في ضوء تحليلنا للمعطيات الكمية و الكيفية الخاصة بتفسير عدالة التعاملات وعلاقتها بسلوك الحضاري بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا لنتائج التالية:

كشفت نسبة 80% من أفراد العينة عن وجود ثقة متبادلة بين العمال والادارة تؤدي الى الدفاع عن سمعة المنظمة وهذا ما يوضحه الجدول (19)، بحيث تعد الثقة عنصر مهما في رفع مستوى الاداء الوظيفي أي أن وجودها بين العمال والادارة يخلق الامان المستقبلي فقد أشار وليام أوتشي في نظرية الادارة اليابانية بأن الثقة المتبادلة بين العمال و الادارة تعتبر عاملا مهما في تحقيق التفاعل فيها وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة اذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي و الرضا بين أعضاء المنظمة (خوين، 2015، ص128) وبالتالي فهي تعمل على تعزيز الدفاع عن سمعة المنظمة.

من خلال الجدول (20) تبين بأنه هناك علاقة بين وجود ثقة متبادلة بين العمال والادارة وتقبل النقد والنصيحة من الرئيس في العمل بنسبة 97.5% ، كما اكدت النتائج انه توجد علاقة بين التعامل مع العاملين بطريقة عادلة والحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات وذلك بنسبة 89.2% وهذا ما يتطابق مع طرح الذي ركزت عليه نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل بحيث يبدأ التبادل من طرف واحد يعطي فائدة لأخر اذا رد المتلقي بالمثل تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

من خلال مناقشة وتحليل الفرضية الثالثة القائلة بأن "العدالة المعاملات علاقة بسلوك الحضاريلدى العاملين" نستنتج أنها تحققت.

## النتائج العامة للدراسة :

لقد نال موضوع العدالة التنظيمية قدرا كبيرا من اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وجاء اهتمامنا في هذا المجال من البحث (العدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية ) لاعتقادنا بأن لعدالة الاجراءات علاقة بوعي الضمير ،ولعدالة التوزيع علاقة بالإيثار ، ولعدالة التعاملات علاقة بسلوك الحضاري وانطلاقا من بيانات الجداول الاحصائية نستنتج مايلي:

- وجود مستوى مقبول من عدالة الاجراءات و عدالة المعاملات في المؤسسة محل الدراسة
- توجد عدالة توزيعية بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة
- أسفرت نتائج الدراسة أن مستوى الايثار ووعي الضمير والسلوك الحضاري مرتفع بمؤسسة حضنة حليب .
- توجد علاقة بين عدالة الاجراءات (تطبيق القرارات الادارية بشكل عادل، المشاركة في اتخاذ القرار ووضوح معايير تقييم الاداء) ووعي الضمير (المحافظة على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف، تقديم مبادرات لتحسين العمل، الحرص على أداء العمل بإتقان) .
- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية (وجود حوافز، وتناسب الاجر والجهد المبذول) والايثار (التضحية بالاهتمامات الشخصية، مساعدة الزملاء الذين يكون لديهم أعباء عمل كثيرة )
- توجد علاقة بين عدالة التعاملات (الثقة المتبادلة بين العمال والادارة، التعامل مع العاملين بطريقة عادلة) وسلوك الحضاري (الدفاع عن سمعة المنظمة ،تقبل النقد والنصيحة ،والحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات ) أي أنه كلما كانت هناك عدالة في التعامل ساهم ذلك في تعزيز السلوك الحضاري.

وبعد النتائج التي تم التوصل اليها نصل الى نتيجة عامة كمحاولة رامية للإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي مفاده" ما طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية" يتبين لنا أن الفرضية العامة للدراسة القائلة بأن للعدالة التنظيمية علاقة بالمواطنة التنظيمية قد تحققت.

# خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا هذه معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات) والمواطنة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الايثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة، حيث اعتمدنا في دراستنا على استراتيجيات منهجية متنوعة تستجيب لأهداف البحث، بغرض اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك للتأكد من صدق الفرضية العامة التي مضمونها أن العدالة التنظيمية بوصفها أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بالإيجاب والسلب على سلوك الافراد داخل المنظمة وعلى أدائهم ودافعيتهم للعمل.

ودعنا فكرتنا بجملة من الفرضيات الفرعية التي أسسنا من خلالها لهذه الدراسة. وحرصا منا على ضمان الانسجام والترابط بين الافكار في كل أجزاء البحث وترجمة تصوراتنا الأساسية من خلال الدراسة الميدانية والتي توصلنا من خلالها الى جملة من النتائج التي أكدت تحقق الفرضيات الفرعية الثالثة وعلى هذا أساسا تضح جليا أن العدالة التنظيمية هي محدد للمواطنة التنظيمية وهذه النتيجة مطابقة لما أثبتته الدراسات السابقة من أن العدالة التنظيمية هي أفضل محدد لهذا النمط من السلوك التطوعي لدى العمال وعلى ما يبدو أن ممارسة العامل له داخل المنظمة له علاقة بمستوى العدالة سواء على مستوى التوزيع أو الاجراء أو المعاملة.

اضافة إلى هذا لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها عليها أن تعتمد على بعض الآليات منها :

- ايجاد مناخ تنظيمي أو بيئة عمل جيدة بالإضافة الى ثقافة تنظيمية معززة و مشجعة للمواطنة التنظيمية.
- المراجعة المستمرة لأبعاد العدالة التنظيمية لتعزيز جوانبها الايجابية ومعالجة جوانبها السلبية باعتبار العدالة التنظيمية مطلبا أساسيا في تفعيل المواطنة التنظيمية.
- تعديل وإعادة النظر في نظام الترقيّة والحوافز والرواتب ما يحقق عدالة أكبر بين العاملين.
- تعريف أفراد المؤسسة بالمواطنة التنظيمية من خلال عقد تكوينات ودورات تدريبية.

## خاتمة

---

- ومن الصعوبات التي التي واجهتني في أنجاز هذه الدراسة :
- مماثلة المؤسسة في الاستقبال لإجراء الدراسة الميدانية .
  - عدم وجود تسهيل في الحصول على المعلومات الكافية خاصة عدد في الأقسام.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: القواميس

- 1- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي (2010): القاموس المحيط، دار الفكر، بيروت .
- 2- ابن منظور لسان العرب (1994): لسان العرب، المجلد 15، دار صادر، بيروت

ثانياً: الكتب

- 1- الزبيدي، غني دحام تناي وآخرون (2015): إدارة السلوك التنظيمي ، ط1، دار غيداء، عمان.
- 2- المغربي، كامل محمد (2015): الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات ق 21، ط2، دار الفكر
- 3- المغربي، عبد المجيد عبد الفتاح (2007): المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر .
- 4- العميان، محمود سلمان (2008): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط4 ، دار وائل، الاردن.
- 5- الصريفي محمد (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية .
- 6- القريوتي، محمد قاسم (2009): السلوك التنظيمي ، ط5، دار وائل، عمان .
- 7- الرشيد، بشير صالح (2000): مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، ط1، دار الكتب الحديث، الكويت .
- 8- الشماع، خليل محمد حسن، خيضر كاظم حمود (2000): نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، الاردن .
- 9- بحوش عمار، محمد محمود الذنبيات (1999): مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث، ط1، الجزائر
- 10- بن نوار صالح (2006): فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.

## قائمة المراجع

- 11- درة، عمر محمد (2008):العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، دار الرضوان ، مصر .
- 12- زايد، عادل محمد (2006):العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة.
- 13- حمادات، محمد حسن (2008):السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد ،الاردن.
- 14- حريم حسين (2009):السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، دار الحامد ،الاردن .
- 15- كردي، أحمد السيد (2011):إدارة السلوك التنظيمي.
- 16- لو كيا الهاشمي(2006):السلوك التنظيمي ج2، دار الهدى ،الجزائر.
- 17- لو كيا الهاشمي(دت):السلوك التنظيمي ج2، دار الهدى ،عين مليلة .
- 18- موريس انجرس (2004):منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، ط1، دار القصبه ،الجزائر .
- 19- محمد شفيق (2001):البحث العلمي الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية ،الاسكندرية .
- 20- قنديلجي عامر(2008):البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية، ط1، دار المسيرة ،عمان .
- 21- خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون (2009):السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ،دار الاثراء ،الاردن .
- 22- خضير كاظم حمود ،اللوزي موسى (2008):مبادئ إدارة الاعمال ، ط1، دار الاثراء ،الاردن

### ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1- البدراني، حمد بن سليمان (2010): ادراك العدالة التنظيمية و علاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 2- الزهراني، محمد علي عطف (2013): العدالة التنظيمية لدي مديري المدارس الثانوية و علاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، جامعة ام القرى،السعودية.
- 3- المصري، محمد شفيق سعيد (2015): الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة.
- 4- الخزاعي، ماهر علي (2013): أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة دمشق .
- 5- الذهبي حياة (2014): العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية،رسلة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار.
- 6- حسون، محمد ياسين (2016): أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة دمشق .
- 7- طحطوح، عالية ابراهيم محمد (2016): تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز،السعودية .
- 8- معمري حمزة (2014): ادراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم الثانوي،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر .

9- مغار عبد الوهاب(2015):العدالة التنظيمية و علاقتها بالاجهاد النفسي لدى عمال قطاع التربية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة قسنطينة2.

10-نوح، علياء حسني علاء الدين(2013) :أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال ،جامعة الشرق الأوسط .

11-عليان، محمد عبد سعيد (2016):العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة .

12-صرصور، آية عبد القادر ابراهيم (2015) : دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال ،الجامعة الاسلامية ،غزة .

13- شلابي وليد(2016):دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بمسيلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة بسكرة .

14-خرموش، مراد رمزي(2014): دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

#### رابعاً: المجالات

1-البشاشة، سامر عبد المجيد (2008): أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي

في المؤسسات العامة الاردنية،مجلة اردنية في ادارة الاعمال ، مجلد04 ، العدد 04

2-العطوي،عامر علي حسين (2007):أثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي ،مجلة

القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ،مجلد 10،عدد01.

## قائمة المراجع

3- أبو تايه، بندر كريم (2012): أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، مجلد 20، العدد 02.

4- مناصرية رشيد، بن ختو فريد (2015): سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 8.

5- خوين، سندس رضوي (2015): الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 35.

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية :العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم :علم الاجتماع و الديموغرافيا

التخصص: علم الاجتماع - تنظيم و عمل-

الاستمارة الاستبيان المحكمة

## العدالة التنظيمية و علاقتها بالمواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة حضانة حليب -المسيلة -

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

اشراف الدكتوراة :

شبيلي وهيبة

اعداد الطالبة :

علاوي سهام

السنة الدراسية 2018/2017

ملاحظة :هذه المعلومات سرية ولا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي

## اولا: بيانات حول الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية

1. الجنس: ذكر  انثى
2. السن: .....
3. الحالة الاجتماعية: اعزب  متزوج  مطلق  ارمل
4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. المستوى المهني: بسيط  ايطار  متحكم

## ثانيا: بيانات متعلقة بالعدالة التنظيمية

### 1. بيانات متعلقة بعدالة الإجراءات :

6. هل يتم تطبيق كل القرارات الادارية على العاملين بشكل عادل ؟ نعم  لا
7. على اي اساس تتم الترقية في مؤسساتكم ؟  
الاقدمية  الكفاءة  المستوى التعليمي
- اخرى تذكر .....
8. ما هي الاسس التي يتم من خلالها تقييم العامل ؟  
على اساس الخبرة و الاقدمية   
على اساس الكفاءة المهنية   
على اساس المؤهل العلمي
9. هل يتم مشاركتكم في اتخاذ القرارات متعلقة بمؤسساتكم؟ نعم  لا
10. اذا كانت الاجابة "نعم" ما نوع هذه القرارات؟ .....
11. هل المعايير التي يتم على اساسها تقييم أدائك واضحة؟ نعم  لا

## II. بيانات متعلقة بعدالة التوزيعية:

12. على اي اساس يتم توزيع الاجور ؟

القطعة (الانتاج)  الزمن  الكفاءة

13. هل الاجر الذي تتقاضاه يتناسب و الجهد الذي تبذله ؟ نعم  لا

14. هل يتناسب راتبك الشهري مع مؤهلاتك العلمية ؟ نعم  لا

15. هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك ؟ نعم  لا

16. في حالة الاجابة "بنعم" هل تعتقد أنها مناسبة؟ .....

17. هل تتم ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام المؤسسة؟

نعم  لا

## III. بيانات متعلقة بعدالة المعاملات:

18. هل هناك ثقة متبادلة بين العمال و الادارة ؟ نعم  لا

19. عندما يطبق المسؤول احد القرارات الادارية كيف يتعامل معك ؟

بود و احترام  اللامبالاة  بصرامة

20. هل يتعامل المسؤول مع العاملين بطريقة عادلة ؟

نعم  لا

21. هل تقبل الادارة اقتراحات العمال ؟ نعم  لا

22. هل تخبر رئيسك مباشرة دون تردد عن اي خطأ ارتكبته ؟ نعم  لا

23. في حالة الاجابة ب "لا" ما السبب؟ .....

## ثالثا: بيانات متعلقة بالمواطنة التنظيمية

### I. بيانات حول الايثار:

24. هل تقوم بمساعدة زملائك الجدد و افادتهم بخبرتك في العمل ؟ نعم  لا

25. هل تساعد زملائك الذين يكون لديهم اعباء عمل كثيرة ؟ نعم  لا

26. هل تقوم بمساعدة زملاء الذين تغيّبوا عن العمل ؟ نعم  لا

27. هل تزود زملائك بالمعلومات التي تساعدكم على انجاز العمل ؟ نعم  لا

28. هل تضحى باهتماماتك الشخصية من اجل مصلحة العمل ؟ نعم  لا

29. كيف تقوم بمساعدة الموظفين الجدد؟ .....

### II. بيانات حول السلوك الحضاري:

30. هل تؤدي اعمالا زائدة تسهم في تحسين اداء المؤسسة ؟ نعم  لا

31. هل تحرص على حضور اللقاءات و الاجتماعات التي تقيمها الادارة ؟

نعم  لا

32. هل تقدم مقترحات و مشاريع لتطوير العمل وتحسينه ؟ نعم  لا

33. هل تدافع على سمعة منطمتك عندما ينتقدها الاخرين ؟ نعم  لا

34. هل تتقبل النقد والبناء والنصيحة من رئيسك في العمل ؟ نعم  لا

35. كيف هي علاقتك بزملائك في المؤسسة ؟

جيدة  حسنة  سيئة

### III. بيانات حول وعي الضمير:

36. هل تحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل ؟

نعم  لا

37. هل تقدم مبادرات لتحسين العمل وتطويره ؟ نعم  لا

38. هل تتقيد بأنظمة العمل حتى في غياب المسؤول ؟ نعم  لا

39. هل تحرص على أداء العمل بإتقان ؟ نعم  لا

## قائمة المحكمين

| الرتبة                           | الاسم والقب الاستاذ |
|----------------------------------|---------------------|
| أستاذة محاضرة (أ) بجامعة المسيلة | بلوم اسمهان         |
| أستاذ محاضر (أ) بجامعة المسيلة   | بداوي سفيان         |
| أستاذة محاضرة (ب) بجامعة المسيلة | مامش نجية           |

تَحْمِيْدُ اللهِ