

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الرقم التسلسلي : ...../2018

رقم التسجيل : .....

العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة لدى الأساتذة الإداريين

دراسة ميدانية لدى الاساتذة الإداريين

لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

شعبة : علم النفس

- اشرافه الدكتور:

د/ مغار عبد الوهاب

- إحداد الطلبة :

زرواق زينب

السنة الجامعية: 2017-2018

# شكر وتقدير

أحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلالة وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة وإخراجها إلى النور ،وأصلي وأسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومرشدها صلى الله عليه و سلم.يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله إلى الأستاذ الفاضل "مغار عبد الوهاب" بمتابعته المستمرة وتوجيهاته النيرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كافة الأساتذة الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على حسن استقبالهم لنا و مساعدتهم لنا خلال مسار تربصنا و في فهم كيفية سير مؤسستهم و تعاونهم معنا .

# الإهداء

إلى من فتحت أبواب الجنة لها، قرّة عيني ونبع حناني أغلى ما أملك في

الوجود " أمي " أطال الله في عمرها

إلى بحر الحب والعطاء، من كان سندي وساعدي ضد نوائب الدهر

وفتح أمامي كل سبل النجاح والثقة

أغلى ما أملك في الوجود " أبي " أطال الله في عمره.

إلى إخوتي اسماعيل، ابراهيم، خديجة، فاروق، عيشة، سارة و توأم روحي

اختي فاطمة

إلى الصديقين اللذين ساعداني في انجاز عملي هذا عمرون بلال

و مبروكي يوسف، والى كل من يحمل لقب زرواق، والى صديقة الطفولة

وصديقة الحياة مختاري هاجر

إلى أساتذة علم النفس بجامعة المسيلة

إلى كل طلبة علم النفس عمل وتنظيم دفعة 2018



فہرِس

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر و عرفان
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي</b>	
04	1 إشكالية الدراسة
06	2 تساؤلات الدراسة
06	3 فرضيات الدراسة
06	4 أهمية الدراسة
07	5 أهداف الدراسة
08	6 أسباب اختيار الموضوع
08	7 تحديد المصطلحات
10	8 الدراسات السابقة
21	خلاصة
<b>الفصل الثاني: العدالة التنظيمية</b>	
23	تمهي
24	1 لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية
24	2 المداخل النظرية للعدالة التنظيمية
30	3 تعريف العدالة التنظيمية
30	4 أهمية العدالة التنظيمية

32	5 أبعاد العدالة التنظيمية
38	6 علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية
40	خلاصة
<b>الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية</b>	
42	تمهيد
43	1 نشأة و تطور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
47	2 نظريات سلوك المواطنة التنظيمية
52	3 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
53	4 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
54	5 أبعاد المواطنة التنظيمية
56	6 علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم
58	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة</b>	
60	تمهيد
61	1 -الدراسة الاستطلاعية
61	2 - الإطار الزمني والمكاني والبشري
61	3 - مجتمع وعينة الدراسة
62	4 - منهج الدراسة
62	5 - أدوات الدراسة
66	6 الخصائص السيكو مترية لأدوات القياس
70	7- الأساليب الإحصائية المستعملة
71	خلاصة

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة	
73	1 عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى
74	2 عرض نتائج ر الفرضية الفرعية الثانية
74	3 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
75	4 عرض نتائج الفرضية العامة
الفصل السادس : تحليل نتائج الدراسة	
78	1 -التأكد من الفرضية الفرعية الأولى
79	2 -التأكد من الفرضية الفرعية الثانية
80	3 -التأكد من الفرضية الفرعية الثالثة
81	4 -التأكد من الفرضية العامة
88	الاقتراحات
83	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
64	جدول رقم(1) يوضح توزيع بنود العدالة التنظيمية في الاستبيان .
66	جدول رقم(2) يوضح توزيع بنود سلوك المواطنة التنظيمية في الاستبيان .
67	جدول رقم(3) يوضح ارتباط الدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية بدرجات أبعاده .
67	جدول رقم(4) يوضح معاملات ارتباط أبعاد الاستبيان الثلاثة بالدرجة الكلية .
68	جدول رقم(5) يوضح ارتباط درجات أبعاد استبيان المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية للمقياس .
69	جدول رقم(7) معامل الثبات ألفا لاستبيان المواطنة التنظيمية .
73	جدول رقم(8) يبين مستويات الشعور بالعدالة التوزيعية لعينة الدراسة .
74	جدول رقم(9) يبين مستويات الشعور بالعدالة الاجرائية لعينة الدراسة .
75	جدول رقم(10) يبين مستويات الشعور بالعدالة التفاعلية لعينة الدراسة .
76	جدول رقم(11) يبين مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة .
76	جدول رقم(12) يبين مدى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة الدراسة .
78	جدول رقم (13) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية .
79	جدول رقم (14) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة الاجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية .
80	جدول رقم (15) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التفاعلية و سلوك المواطنة التنظيمية .
81	جدول رقم (16) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية .

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية وتحديد العلاقة الارتباطية بين ابعاد و مستويات العدالة التنظيمية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، لدى الأساتذة و محاولة الخروج بتوصيات تساعد على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية و زيادة مستويات سلوك المواطنة التنظيمية.

الباحثة اعتمدت في الدراسة على المنهج الوصفي القائم على جمع و تحليل ما كتب عن الموضوع لبناء الخلفية النظرية للدراسة، كما اختارت عينة بلغ عدد افرادها 20، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي البالغ 31، و لجمع البيانات تم الاعتماد على استبيان العدالة التنظيمية الذي صاغه (مورمن Moorman) واستبيان سلوك المواطنة التنظيمية الذي صاغه (شلابي وليد) لأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الاستعانة ببرنامج EXCEL و برنامج الحزم الإحصائية SPSS، و استثمار الوسائل الإحصائية الموجودة به. و قد توصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية:

✓ ان انخفاض مستوى العدالة التوزيعية يؤدي الى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ ان انخفاض مستوى العدالة الاجرائية يؤدي الى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ ان انخفاض مستوى العدالة التعاملية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

## ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

This study aimed at identifying the relation of Organizational justice with organizational citizenship behavior, and determining the correlations between the dimensions and levels of Organizational justice and levels of the organizational citizenship behavior within teachers. We aim also at coming out with some suggestions that might help at increasing the level of sensing the organizational justice, and decreasing the levels of the organizational citizenship behavior .

The researcher used in this study a descriptive method which is based on collecting and analyzing what has been written on the subject in order to build the theoretical background of the study. She chose a sample whose members reached 20; it was randomly chosen from an original community of 31. In order to collect the data with the reliance on questionnaire of Organizational justice that is drafted by (Moorman) and the test of Organizational Citizenship behavior among

of( walidchalabi). In order to upload and treat the data, we have used the program: EXCEL and the program of Statistical analysis software SPSS and the exploitation of the statistical tools that exist in it.

The most important results found by this study:

- ✓ The low level of Distributive Justice does lead to the low level of organizational citizenship behavior.
- ✓ The low level of Procedural Justice does lead to the low level of Organizational Citizenship behavior.
- ✓ The low level of Interactional Justice does lead to the low level of Organizational Citizenship behavior.
- ✓ There is no relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship .



# مقدمة

تشهد المؤسسة الجزائرية في الآونة الأخيرة موجة إضرابات واحتجاجات عمالية مست مختلف القطاعات، إذ تمحورت مطالبها بشكل عام حول زيادة الأجور وإعادة النظر في المنح وإعادة النظر في التصنيف المهني وغيرها كثير، هذه الحالة أثرت سلبا على الحياة اليومية للأفراد عامة وعمال المؤسسات التعليمية خاصة، حيث أصبح جل العاملين يشعرون بأن هناك جور، وهضم للحقوق، كما أخذ الشعور بالظلم ينمو لديهم ، وبالتالي فإن العامل الجزائري لا يشعر بالعدالة في جل منظمات الوطن، هذا الوضع دفع بالعمال إلى تنظيم نقابات عمالية تطالب بالمساواة والعدل أو بما يعرف بالعدالة التنظيمية.

ولهذا نجد أن من سمات الإدارة الحديثة أنها تسعى جاهدة من أجل استقطاب يد عاملة مؤهلة، كما تعمل على العوامل التي تؤثر في قدرة ورغبة الأفراد لفي العمل، بغية خلق وتدعيم الاتجاهات الايجابية لدى العاملين واحترامهم ومعاملتهم أحسن معاملة وتحقيق مستوى من العدالة لديهم .

فالعدالة التنظيمية تعتبر متغير مهم وله تأثير كبير على المؤسسة و على وظائفها ويعود السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل.

إذ أن إحساس العاملين بالعدالة يمكن أن يؤدي إلى حدوث ارتفاع مستويات الأداء التنظيمي ولهذا نجد أن العامل يسعى جاهدا لارتقاء بمؤسسته من خلال القيام بالسلوكيات التعاونية والتطوعية والتي يطلق عليها سلوك المواطنة التنظيمية، وباعتبار العدالة التنظيمية هي أحد محددات السلوك داخل المنظمات فلا بد أن يكون لهذا أثر على سلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوك تطوعي اختياري يعود بالنفع وبالفائدة على المنظمة .

ونظرا لأهمية هذا السلوك كان لزاما على مختلف المنظمات أن تسعى جاهدة إلى تنميته وتعزيزه عن طريق توفير بيئة عمل عادلة .

و في هذا البحث سوف يتم التعرف على ال عدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة وقد تم تصميم استبانته لهذا الغرض من اجل استطلاع رأي عينة من مجموع الأساتذة الإداريين بالجامعة، و ذلك لبيان العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة الإداريين .

وبهذا تعد العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية المتغيرات الهامة في هذه الدراسة.

و على هذا فان دراستنا هذه حول معرفة "علاقة ال عدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية " و لقد تناولنا الموضوع من خلال خطة البحث التالية :

مقدمة

الفصل الأول: وهو الإطار المفاهيمي للدراسة ، حيث تم فيه طرح الإشكالية وتحديدها، صياغة الفرضيات، تحديد المصطلحات الواردة في الدراسة و توضيح أهمية موضوع الدراسة وأخيرا عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: خصص للعدالة التنظيمية، إذ تضمن لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية ونظرياتها ومفهومها، أبعاد العدالة التنظيمية، و أهمية العدالة التنظيمية وأخيرا علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية.

الفصل الثالث: وتناول ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية من حيث النظريات المفسرة لها والنشأة و التعاريف ثم التفصيل فيها و الأبعاد المكونة لها و أخيرا علاقة سلوك المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم.

الفصل الرابع: تم فيه تناول الدراسة الاستطلاعية و الإجراءات المنهجية و الدراسة الأساسية و الأدوات المستعملة .

الفصل الخامس: اشتمل على عرض النتائج .

الفصل السادس تحليل النتائج و مناقشتها و بعدها تقديم الاقتراحات و أخيرا خاتمة البحث .

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

1. إشكالية الدراسة
  - 2- فرضيات الدراسة
  - 3- أهمية الدراسة
  - 4- أسباب اختيار الموضوع
  - 5- تحديد المصطلحات
  - 6- الدراسات السابقة
- خلاصة

## 1 - إشكالية الدراسة:

حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام عدد كبير من العلماء و العاملين في مجالات علم النفس و ذلك لما لها أهمية في توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف التنظيم و الأفراد ، فالعدالة التنظيمية تشير إلى مدى إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل رؤسائهم، فالمنظمة تستطيع ضمان عمل الأفراد بالكفاءة وزيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي من خلال تخطيط مستوى من العدالة التنظيمية . وللعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي :

- العدالة التوزيعية: وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل (الأجور ،منح، مردودية)

- العدالة الإجرائية : وهي عبارة عن مدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات .

- العدالة التفاعلية : وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية

ولقد أثبتت دراسة "قاسم نايف" بعنوان " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري " من إدراك العاملين لعدم توافر العدالة التنظيمية وما نتج عنه من سلوكيات سلبية كالتوقف عن العمل ، والصراعات والإضرابات .

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية وطريقة يسيطر الفرد من خلالها على توازن الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، كما لها أيضا القدرة على التأثير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وعلى أداء المنظمة، وحتى تصبح العدالة مكونا فعالا بالرغم من نسبيتها ، فلا بد أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل .

قد أشار الدارسين والباحثين في مجال السلوك التنظيمي إلى ضرورة ان يتجاوز العامل مقتضيات الدور الرسمي ، بل عليه القيام بالسلوكيات التعا ونية والتلقائية التطوعية التي يطلق عليها سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد بدأت المؤسسات التنظيمية تبدي اهتمامها بهذا السلوك ذلك لما وجدوا فيه من خلق تفاعل ايجابي بين أعضاء المنظمة ويعزز انتمائهم ويرفع من مستوى رضائهم الوظيفي، كما يرفع من روحهم المعنوية ومردوديتهم في الأداء الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وهذا ما تناولته بعض الدراسات كدراسة "بندر أبو تايه" بعنوان (أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ) ، افترضت هذه الدراسة وجود أثر ايجابي بين ال عدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، ولقد بينت نتائج الدراسة أن هناك اثرا إيجابيا لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على السلوك المواطنة التنظيمية على جميع أبعادها، وبناءا على تلك النتائج أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية .

فسلوك المواطنة التنظيم يقي يعد أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا ويمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة.

و من هذا المنطلق فان مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن صحة وجود علاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية وقد تعرض الباحثين إلى دراسة ال عدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لما لمس فيه من أهمية سواء على الأفراد أو المنظمات وعليه جاء السؤال البحثي في شكله كما يلي :

هل توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.؟

## 2 - تساؤلات الدراسة:

- هل توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين ؟
- هل توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين ؟
- هل توجد علاقة بين العدالة التفاعلية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين ؟

## 3 - فرضيات الدراسة :

### الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين

### الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين
- توجد علاقة بين العدالة الإجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين.
- توجد علاقة بين العدالة التفاعلية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين

## 4 - أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في تسليط الضوء على متغيرين حديثين نسبيا هما العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين .
- التعرف على مدى وعي المسيرين بأهمية كلا من المتغيرين ( العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ) لدى الأساتذة الإداريين
- تتضح أهمية الدراسة من أهمية الفئة التي تناولها و هم الأساتذة الإداريين .

- تسعى الدراسة إلى لفت انتباه أصحاب القرار في مختلف المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة توفير قيم و مبادئ العدالة التنظيمية و زيادة فعاليتها للحد من الظواهر السلبية.
- تبرز أهمية هذه الدراسة بمعرفة أهمية واقع ممارسة المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين .
- تتجلى أهمية الدراسة في كون فوائدها المرتقبة لا تقتصر الاستفادة منها على المؤسسات التعليمية بل في كافة القطاعات الخدمائية الأخرى لتشابه طبيعة العمل فيما بينها.
- تسعى الدراسة إلى تفعيل العوامل المؤدية إلى تطبيق العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية .
- و في حدود اطلاع الباحثة المحلية لم يحظ هذا النوع من الدراسات بالاهتمام لذلك تأتي هذه الدراسة للإضافة المعرفية.

## 5 - أهداف الدراسة:

- ✓ تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المسؤولين للعدالة التنظيمية و بيان علاقة ذلك بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين.
- ✓ الكشف عن سلوك العدالة التنظيمية لدى المسؤولين بأبعادها الثلاثة ( التوزيعية، الإجرائية و التفاعلية).
- ✓ الكشف على مدى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين.
- ✓ التعرف على مصادر محفزات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ✓ إضافة تراث نظري عن العدالة التنظيمية و أثر غياب هذه القيمة من المنظمة على العامل و الأداء و الاقتصاد.

## 6 أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ يرجع اختيار موضوع الدراسة لعدد من الأسباب تتجلى في النقاط التالية:
- ✓ انجاز دراسة ميدانية تتناول موضوعا حديثا نسبيا .
- ✓ البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية .
- ✓ الإلمام بأهمية العدالة التنظيمية في المناخ التنظيمي الذي يشجع على الممارسات الإدارية المبدعة.
- ✓ رغبة الباحث بإجراء بحث علمي يمكن ان يساهم في تحسين اتجاه مختلف المؤسسات .

## 7 -تحديد المصطلحات

### - العدل لغة:

العدل خلاف الجور و هو القصد في الأمور و ما قام في النفوس انه مستقيم من عدل يعدل فهو عادل من عدول و عدل .(معجم المعانّ الجامع ، معجم عربّ عربّ )

### - العدالة التنظيمية مفهوما:

العدالة التنظيمية هي الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.(عمر محمد درة ، 2008، ص 33)

### - مفهوم أبعاد العدالة التنظيمية :

- **عدالة التوزيع (Distributive Justice)** يعرفها الباحثون بأنها العدالة المدركة من الإجراءات و السياسات المستخدمة على الأفراد.
- **عدالة الإجراءات (procedural justice)** وتعرف أيضا بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل

• **عدالة التعاملات (Interaction justice)** وتعني درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية التنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم لإجراءات. م.م. نماء جواد العبيدي ،ص 80\_82)

**- التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية :**

هي مستوى شعور الأساتذة الإداريين لكلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية لحالة العدالة و المساواة في الأجور و الإجراءات التي تحدد هذه الأجور و جودة المعاملة التي يعامل بها من قبل المسؤول المباشر له في تطبيق بعض الإجراءات ، و يقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها العامل على فقرات مستوى العدالة التنظيمية .

**- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :** قد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم

المواطنة التنظيمية ، إلا أن أهمها ما طرحه ( Organ, 1990 ) والذي عرف فيه سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.(م.م. عامر علي حسين العطوي ،2007 ، ص7)

**- مفهوم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :**

• **الإيثار (Altruism):** وينعكس في صورة دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية أدوارهم وحل مشكلات العمل المنظمي ويشمل ذلك مساعدة الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ،والمستفيدين من خدمات المنظمة .

• **المجاملة والكياسة (Courtesy):** وذلك من خلال الحرص على وضع حد لمشكلات العمل وتجنب وقوعها ، و إدراك عضو المنظمة لتأثير سلوكه و ممارساته على الآخرين و تجنبه استغلالهم أو إثارة المشاكل معهم.

- **الضمير الحي (conscientiousness):** و هو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات العمل في أداء الدور، و خدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية.
  - **الروح الرياضية (sportsmanship):** و تعكس الرغبة في التسامح وتحمل الضغوط الناشئة عن العمل دون تدمير أو رفض، و توظيف كل المقدرات و الجهود لانجاز الواجبات و الأدوار المهنية .
  - **السلوك الحضاري (civicvirtue):** أي المشاركة البناءة و المسؤولية في إدارة المنظمة، و الشعور بالانتماء و الولاء النظمي من خلال الاهتمام بمصير المنظمة ومصالحها، و المحفظة على ممتلكاتها والدفاع عنها. ( محمد عبد الحميد الطبولي رمضان سعد كريم ، ابتسام على حمزة العبار ، ص 72).
- التعريف الإجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية :**

و يقصد بها في هذه الدراسة السلوك التطوعي للأستاذ الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الموجه نحو مساعدة زملائه في العمل و المشاركة الفعالة في الكلية من أجل تحسين سير العمل بها والمتمثل في الإيثار وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري الروح الرياضية.

## 8 -الدراسات السابقة:

حظي موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من الباحثين والمفكرين حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال المقالات والبحوث العلمية التي نشرت في بعض الكتب، و تعرض الباحث فيما يلي أهم الدراسات التي توصلت إليها والتي تناولت العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

**الدراسة الأولى : دراسة قاسم نايف 2007 : الموسومة بـ " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري "**

**الهدف:** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري لمدينة سرت الليبية.

**عينة الدراسة وكيفية اختيارها:** يتكون مجتمع الدراسة من 170 فردا يشكلون جميع العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت، و اشتملت العينة ثلاثة أقسام من المجمع اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، كما تم توزيع استمارات لكل قسم، و بلغت الاستمارات المسترجعة ما نسبته 80% .

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و على أسلوب الدراسة الميدانية التي استخدمت بياناتها من المصادر المكتبية و الدراسات السابقة وكانت المصادر الأولية المتمثلة بالبيانات التي تم جمعها بواسطة استبانته تم توزيعها على العينة.

**أداة القياس:** تم توزيع استمارة تتكون من جزأين طبقا لمتطلبات الدراسة ، الجزء الأول وهو عبارة عن أداة لقياس إحساس العاملين في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة الذي أعده كل من ( Moorman and Niehoff 1993 ) الجزء الثاني من المقياس خصص لقياس درجة انتشار الفساد الإداري من خلال 17 عبارة و للإجابة على فقرات المقياس تم اعتماد سلم (ليكرت Likert) الخماسي.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** لغرض تحليل البيانات فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية هي:

معامل ( ألفا كرونباخ) للتعرف على درجة ثبات مقياسي الدراسة الخاصين بالعدالة التنظيمية والفساد الإداري التكرارات و المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، أسلوب تحليل الانحدار البسيط..

**نتائج الدراسة:** بعد تحليل نتائج الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية توصل الباحث إلى أن شعور الموظفين بوجود العدالة بلغ المتوسط العام، درجة متوسطة نسبياً حيث بلغ 2.82 وبنسبة مئوية 56% و بانحراف معياري 0.26 أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بدرجة انتشار الفساد الإداري فكانت متوسطة كذلك، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.4 و بنسبة مئوية 68% و بانحراف معياري 0.5. أما بالنسبة لمعرفة تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري في المنظمات، فقد أشارت النتائج إلى وجود ارتباط موجب و قوي بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و انتشار الفساد الإداري ومقداره، 0.85 و أن غياب العدالة التنظيمية مسؤول عن تفسير 72% من مستوى انتشار الفساد، بينما متغير عدالة الإجراءات مسؤول عن تفسير 16% من مستواه بينما يأخذ أعلى نسبة تأثير الفساد الإداري هو متغير عدالة التعاملات بنسبة 27% من انتشار الفساد الإداري.

### أهم الاقتراحات:

- 1 إعادة النظر في سياسات الاختيار و التعيين في المنظمات العامة محل الدراسة.
- 2 -زيادة ثقة العاملين في عدالة و دقة نظام تقييم الأداء، يجب أن يتصف هذا النظام بالعدالة التوزيعية.
- 3 غرس القيم الايجابية من خلال توفير المناخ التنظيمي الذي يدعم السلوك الأخلاقي.

**الدراسة الثانية : دراسة صابرين مراد نمر و الموسومة ب " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي.**

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، المتمثلة في الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة.

**العينة و كيفية اختيارها:** اعتمد على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ

1554 موظفا ، و بلغ حجم العينة 311 موظفا ، مثل هذا العدد نسبة 20% .

**منهج الدراسة:** لأجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي .

**أداة الدراسة:** أعدت الباحثة استبيان ، و كانت أسئلتها ذات نهايات مغلقة ، ضم الاستبيان

قسمين هما :

1. القسم الأول : يوضح الصفات الشخصية للمبحوثين و هي، مكان العمل، الجنس،

المؤهل العلمي ،الأقدمية، الراتب الشهري، العمر.

2. القسم الثاني : خصص لقياس مجالات الدراسة الذي تكون من 78 فقرة، 24 لقياس

العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة ، 24 فقرة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، 30 فقرة مستوى

لقياس المواطنة التنظيمية .

### الأساليب الإحصائية :

• النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، المتوسط الحسابي النسبي .

• اختبار ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان

• معامل الارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط

• اختبار (مان- وتني) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ، لمقارنة

متوسطي مجموعتين من البيانات الترتيبية

• اختبار (كروسكال- والاس ) لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمقارنة

ثلاث متوسطات .

### نتائج الدراسة:

\_ أظهرت الدراسة وجود عدالة تنظيمية و التزام تنظيمي بدرجة متوسطة و سلوك المواطنة

بدرجة عالية لدى عينة الدراسة .

\_وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية.

\_لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية بالنسبة للعدالة التنظيمية.

\_توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية ، باستثناء متغير الجنس و الخبرة .

\_توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية ، باستثناء المؤهل العلمي .

### الإقتراحات :

\_ضرورة تنمية و زيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة .

\_ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم و السماح لهم بإبداء آرائهم ، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية .

\_على المسؤولين الاهتمام بمفهوم العقد النفسي ، الذي يحدد العلاقة الاجتماعية بين الأفراد و المنظمة و عدم الاقتصار على العقد الرسمي الذي يحدد العلاقة الاقتصادية بين الأفراد و المنظمة ، لما له من أهمية كبيرة في إظهار سلوكيات المواطنة و الالتزام الوظيفي .

**الدراسة الثالثة : دراسة بندر أو تايه 2012: الموسومة بئثر العدالة التنظيمية على**

سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

**المنهج:** اتبعت الدراسة الحالية الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني

**مجتمع وعينة الدراسة :** يشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين الأردنيين العاملين في مركز الوزارات الأردنية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية. و بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة و من اجل اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار (12) مركز وزارة تمثل تقريبا ( 50 %) من مجموع الوزارات الأردنية ، وقد بلغ عدد العاملين في مركز الوزارات التي تم اختيارها (400) موظفا تقريبا .

**أداة الدراسة:** لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة ولقد تم الاعتماد على الأداة التي طورها ( Niehof and Moorman,1993 ) لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية).

و قد تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Organ,1990) لقياس سلوك المواطنة بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير )  
**الهدف:** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري و وعي الضمير)

**النتائج:** قد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من ( 326 ) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية لها الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى (العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية)

**الاقتراحات:** بناء على تلك النتائج أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك

المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية من خلال:

- يجب على المدراء و صانعي القرارات في الوزارات الحكومية في الأردن اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين تضمن المساواة بين الموظفين
- ينبغي على المدراء الاهتمام بمصالح الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات في الوزارات الحكومية .

- إتباع أسلوب اللامركزية في الإدارة و السماح للموظفين بالمشاركة و إبداء الآراء في

الوزارات الحكومية وجمع المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذها .

- غرس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الوزارات الحكومية من خلال تشجيعهم

على مساعد زملائهم، و تجنب إثارة الخلافات في العمل، و استغلال وقتهم في العمل

والحرص على تطوير المهام و تحسينها.

### الدراسة الرابعة:دراسة عامر علي حسين العطوي 2007

تختبر هذه الدراسة "علاقة الارتباط و الأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية و مستوى

الأداء السياقي بأعضاء الكادر التدريسي" في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية في

العراق ولتحقيق هدف البحث تم استفتاء المجتمع الأصلي الذي يتكون من 46 إطارا

استخدم 43 استبانته بعد استبعاد الاستمارات الأخرى لعدم صلاحيتها للتحليل، و ضمت

الاستمارة التي اعتمدها الباحث على ثلاثة أقسام، قسم خصص للمعلومات الشخصية والقسم

الثاني يتكون من جزأين، الجزء الأول يتعلق بقياس العدالة التنظيمية المدركة، التي تضم 16

فقرة لكل بعد 4 فقرات، وقد تبنى المقياس المصمم من قبل (ريجو و كينه) ،بعد إجراء بعض

التعديلات ليتوافق مع بيئة العمل المحلية، وفق مقياس ليكرت الخماسي، أما الجزء الثاني فقد

خصص لقياس أبعاد الأداء السياقي و هي بعد المواطنة و تشمل جانبين اتجاه المنظمة و

اتجاه الأفراد و قد تم الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل (Becker and Randall، 1994)

بيكر و ريندال) بعد إجراء بعض التكيف عليه وفق مقياس ليكرت ، وفيما يتعلق بالبعد الثاني للأداء السياقي، هو الالتزام التنظيمي فيضم 15 فقرة وفق مقياس (1979، موداي . Mowday).

أما بالنسبة للوسائل التي اعتمدها الباحث في دراسته، فهي كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، و معامل الاختلاف و معامل الارتباط، و أهم النتائج التي توصل إليها هي:

- هنالك توجه إيجابي نوعا ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه العدالة التوزيعية يقابله توجه بين المعتدل و المنخفض اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى .
- إن مستوى الأداء السياقي بأبعاده كان فوق المعتدل ينتابه ارتفاع بمقدار بسيط للبعد الفردي للمواطنة على البعد المنظمي و كذلك لبعدها للمواطنة بشكل إجمالي على الالتزام التنظيمي.
- وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد الأداء السياقي وهذا يعني أن الأداء السياقي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية وخاصة العدالة الإجرائية والعلاقاتية.
- وجود تأثير معنوي لكل من بعد العدالة الإجرائية و العلائقية على الأداء السياقي بأبعاده الثلاثة وهذا يعني أن العدالة الإجرائية و العلائقية تلعب الدور الأهم مقارنة بالعدالة التوزيعية و المعلوماتية في تحسين مستوى الأداء السياقي و على ضوء النتائج المتوصل قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:
- \_من الأهمية أن تعمل عمادة الكلية على توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة و خاصة الإجرائية و العلائقية و ذلك من خلال مراجعة سياساتها ومراجعة إجراءاتها في اتخاذ القرارات و في أساليبها في التعامل مع أعضاء الكادر التدريسي وفق صيغة تضمن للجميع تحقيق العدالة و المساواة.

### -التعليق على الدراسات السابقة:

تناول الطالب الباحث في دراسته هذه 4 دراسات ، متناولا متغيري الدراسة باختلاف منهج البحث، البيئة و اختلاف الأساليب الإحصائية و اختلاف العينة. و فيما يلي نتناول نقاط الاختلاف و الاتفاق بين دراستنا الحالية و الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها

### المنهج:

- اعتمدت الدراسة الأولى على المنهج الوصفي و على أسلوب الدراسة الميدانية
- اعتمدت الدراسة الثانية على المنهج الوصفي
- اعتمدت الدراسة الثالثة على الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني
- و قد اشتركت الدراسة الحالية في المنهج الوصفي مع الدراسات السابقة

### الأهداف:

- هدفت الدراسة الأولى إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري.
- هدفت الدراسة الثانية إلى التعرف على اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، المتمثلة في الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية.
- هدفت الدراسة الثالثة إلى تحليل اثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- هدفت الدراسة الرابعة إلى معرفة إن كانت توجد الارتباط و الأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية و مستوى الأداء السياقي.
- في حين أن الدراسة الحالية هدفت إلى معرفة إن كانت توجد علاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

### العينة:

- اعتمدت الدراسة الأولى على الطريقة العشوائية البسيطة لاختيار العينة، حيث بلغ عددهم 170 فردا.
- اعتمدت الدراسة الثانية على العينة العشوائية الطبقة من مجتمع الدراسة حيث بلغ حجم العينة 311 موظفا.
- اعتمدت الدراسة الثالثة على استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار ( 12 ) مركز، حيث بلغ عدد العاملين الين تم اختيارهم (400).
- اعتمدت الدراسة الرابعة على 43 فردا لتحليل الدراسة.
- في حين أن الدراسة الحالية استخدمت أسلوب العينة العشوائية، حيث تم اختيار ( 20 ) عينة من أصل 31 أستاذا إداريا.

### الأساليب الإحصائية:

- لغرض تحليل البيانات في الدراسة الأولى فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية هي:

- معامل ( ألفا كرونباخ) للتعرف على درجة ثبات مقياسي الدراسة الخاصين بالعدالة التنظيمية والفساد الإداري، التكرارات و المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، أسلوب تحليل الانحدار البسيط.

- لغرض تحليل البيانات في الدراسة الثانية فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية هي:

- النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، المتوسط الحسابي النسبي .
- اختبار ألفا كرونباخ و طريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
- معامل الارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط .

- اختبار (مان - وتتي) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات الترتيبية.
  - اختبار (كروسكال - والاس) لمعرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمقارنة ثلاث متوسطات .
- لغرض تحليل البيانات في الدراسة الرابعة فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية هي:
- كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، و معامل الاختلاف و معامل الارتباط.
- و قد اعتمدنا في دراستنا الحالية لتحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية هي:
- النسب المئوية ، معامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين مختلف المتغيرات المتوسطات الحسابية.

### خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تقوم عليها دراستنا من طرح إشكالية الدراسة و التساؤلات الرئيسية و الفرعية لها و الإجابة عليها عن طريق وضع الفرضيات و التطرق إلى أهمية الموضوع مع تحديد المفاهيم الخاصة به و التطرق إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

ومن خلال تحديد الخطوات المنهجية الخاصة بدراستنا أمكننا أن نضع تصور

ميداني خاص بموضوع بحثنا.

# الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1 لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية
- 2 نظريات العدالة التنظيمية
- 3 مفهوم العدالة التنظيمية
- 4 أهمية العدالة التنظيمية
- 5 أبعاد العدالة التنظيمية
- 6 علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر العدالة التنظيمية احد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة ، حيث تعتبر قيمة و نمطا اجتماعيا ، و تجاوزها من قبل المنظمة يمثل تدمير للقيم الاجتماعية والعلاقات للعاملين، و عليه فان غياب العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة.

و عليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية مفهوم العدالة التنظيمية ، أهمية العدالة التنظيمية ، نظريات العدالة التنظيمية ، أبعاد العدالة التنظيمية، و أخيرا علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية.

## 1\_ لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية :

ظهر مفهوم العدالة في بادئ الأمر في كتابات علم الفلسفة لتعبر عن آراء الفلاسفة بشأن هذا المفهوم، ثم ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية، حيث إن العدالة التنظيمية تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أنها انعكاس لعمليات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين.

فإن الجذور التاريخية لهذه النظرية تعود لصاحبها "آدمز" ( Adams 1965 ) والتي عرفت باسم نظرية المساواة (Equité théorie) و التي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها ، أيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين ، و أن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد للتقليل من هذا التوتر و يعرف (آدمز) المدخلات على أنها نوع و خصائص عمليات الشخص مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهد المبذول ، المهارة، مدة الخدمة، في حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل المكافآت، الأجر، الترقية السلطة....الخ. (ر. السعود و س. سلطان ص 25، 2009)

## 2- المداخل النظرية للعدالة التنظيمية:

### 1-2 العدالة و الإدارة العلمية:

يمثل هذا التوجه (فريدريك تايلور Taylor،F) و منه كانت بداية التفكير الإداري في تحقيق العدالة، التنظيمية ، فمن خلال دراساته ، استهدف تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين و أصحاب العمل إلى مصالح مشتركة ، و ذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة و ربط مصالح العاملين بمصالح العمل ، و من هذا المنطلق حدد (تايلور) المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن تحقيق

أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل ، مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت و قد لاحظ (تايلور) أن العاملين لا يبذلون أقصى جهودهم أثناء العمل، مما زاد في نسبة تلف الإنتاج ، ومن ثم انخفاض إنتاجية العاملين و تدهور ربحية المنظمة ، و هذا هو المبعث الأساسي لإحساس العاملين بعدم العدالة التنظيمية .

و على ما سبق افترض (تايلور) أنه يمكن زيادة إنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المديرين على توجيه و دعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة لهم ، لتشجيعهم على زيادة الإنتاج ، مع أهمية تحسين ظروف العمل المادية التي يعمل بها العاملين ، التي كانت جد متدهورة بشكل يصعب معه التفكير في زيادة الإنتاج ومن هنا ركز ( تايلور) على مفهوم تقسيم العمل و التخصص ، من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف، على أن يتخصص كل فرد في أداء إحدى تلك الوظائف، كما أدخل مفهومًا مهمًا آخر ضمن المفاهيم الإدارية وهو دراسة الحركة و الزمن و يعد هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف إلى مكوناتها الأساسية ، للتعرف على الحركات الضرورية منها و غير ضرورية .و يقصد بالحركات غير الضرورية ، مجموعة الأنشطة التي يؤديها الفرد و التي تقلل من الإنتاج ، و عليه وجب استبعادها ، أما الحركات الضرورية هي تلك الأنشطة التي لا بد منها لإتمام الوظيفة ، وغالبًا ما تم تدريب العامل على أدائها في أوقات معيارية .

بالرغم من الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية و خاصة المبادئ التي نادى بها والتي أصبحت غير مناسبة للمنظمات الحديثة ، إلا أنها في حقيقة الأمر ، تمثل الأساس القوي الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ العديد من القرارات التنظيمية ذات الارتباط الوثيق بالعدالة التنظيمية خاصة في المجالات التالية :

- تصميم ظروف عمل مناسبة و صحية .
- تصميم نظم الحوافز و ربط أجور العاملين بالإنتاج.

- تصميم الوظائف.
- تصميم نظم الاختيار و التعيين .
- تصميم نظم الترقية .
- تصميم نظم التدريب و تنمية المستقبل الوظيفي للعاملين .
- تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية. (مغار عبد الوهاب، ص 29\_30)

## 2-2 العدالة في التنظيم البيروقراطي:

اقترح ( ماكس فيبر Max Weber ) نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، والتي أدت إلى انخفاض الكفاءة التنظيمية للمنظمات و خلل في شعور العاملين بالعدالة التنظيمية و هذا بسبب الفهم الخاطئ لمفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها ، بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، و يبنى مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية و مثالية عادلة، على أساس من المنطق و النظام و السلطة الوظيفية، و طبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية ما يلي :

- تقسيم العمل .
- تسلسل السلطة .
- قوانين العمل الرسمية.
- الموضوعية بدلا من الشخصية .
- الترقية على أساس الجدارة و ليست الأقدمية.

إن المنظمات البيروقراطية تضمن إلى حد كبير زيادة في كفاءة التنظيم و تحقيق درجة عالية من العدالة التنظيمية، غير أن هذا المدخل لاقى الكثير من الانتقادات نظرا لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق حرفية القوانين و البطء في الأداء و تعطيل العمل .

لقد تعرض المدخل الكلاسيكي للعديد من الانتقادات نتيجة التركيز على رشد العاملين ورغبتهم الاقتصادية في تحقيق التوزيع من خلال الحصول على عائد مادي مناسب لما يبذلونه من جهد في العمل غير أن مثل هذه النظرة لا تخلو من الجدل في كيفية تحقيق العدالة التنظيمية و ذلك للأسباب التالية :

**الإنسان ليس آلة** : افترض المدخل الكلاسيكي أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى

إلى تعظيم العائد المالي ، و تجاهلت كون الإنسان كائن اجتماعي في المقام الأول وعليه الافتراض الذي قدمته المدرسة الكلاسيكية غير واقعي نظرا لوجود حاجات اجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع الإنسان إلى جانب الحوافز المادية .

**لا يوجد نموذج أمثل للعدالة** : إن النماذج التي اقترحتها تلك النماذج تبقى مثالية ، و من الصعب إيجاد نموذج موحد قابل لتطبيقه على كافة التنظيمات باختلاف أشكالها وأحجامها بمعنى أن العدالة تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل ما على مفهوم العدالة ، من هذه العوامل المتغيرات الثقافية و الاجتماعية إضافة إلى المتغيرات السياسية و الاقتصادية .

**التخصص و تقسيم العمل يقتل روح الإبداع** : يرى العديد من الكتاب أن التخصص يصيب العاملين بالاكئاب و الملل و لا يدعم روح التجديد ، و يعزى السبب في ذلك إلى انخفاض مساهمة الفرد في الناتج الكلي للمنظمة نتيجة تخصصه في أداء أجزاء بسيطة جدا من إجمالي عمليات المنظمة و مثل هذا الشعور -إذا انتاب العامل - يمكن أن يؤثر سلبا على قدرة الفرد على العطاء ، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته ومن ثم انخفاض شعوره بالعدالة التوزيعية .

**تجاهل أثر البيئة الخارجية على العدالة التنظيمية** : يغفل هذا الافتراض نقطة مهمة عن طبيعة البيئة الخارجية التي تعيش فيها تلك المنظمات فهي كالإنسان ، كيانات بيئية تتأثر بالبيئة الخارجية و تؤثر فيها ، و عليه فإن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية إنما يتأثر

إلى حد كبير بطبيعة المتغيرات البيئية، التي تتفاعل بشكل مستمر للتأثير على مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. (نواري نوال 2011 ، ص 32\_35)

### 2-3 عدالة مدخل العلاقات الإنسانية:

في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالعنصر البشري ، كطرف أساسي مؤثر على أداء و كفاءة التنظيم ، وجد هذا الاتجاه صدا قويا لدى ممارسي الإدارة ، و يقوم افتراض هذا الاتجاه على أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل و قد مثل هذا الافتراض تحولا رئيسيا في مفهوم العدالة التنظيمية .

وقد بدأت الدراسات التي أدت إلى ظهور مدخل العلاقات الإنسانية في إحدى المصانع الأمريكية (مصنع هاوثورن سنة 1924 ) حيث لاحظت إدارة المصنع تدهور الإنتاجية بشكل ملحوظ لفترات طويلة ، و عليه طلبت إدارة المصنع من باحثين دراسة هذا التدهور وتقديم العلاج لذلك .

في بداية الأمر اعتمد فريق البحث تطبيق مبادئ الإدارة العلمية ، خاصة في جانب تحسين الظروف الفيزيائية و قد اختبر الباحثون أثر تحسين هذه الظروف على تحسين الإنتاج، و على العكس فقد فشل الباحثون في إثبات العلاقة بين هاذين المتغيرين، و بعد عدة تجارب توصلوا إلى حقيقة مفادها أن هناك العديد من المتغيرات النفسية للعاملين أثرت إيجابا على إنتاجيتهم ، و كان لنتائج هذه الدراسة الأثر الكبير في تحويل الفكر الإداري إلى مرحلة جديدة عرفت باسم " حركة العلاقات الإنسانية.

في عام 1927 تكون فريق من جامعة (هارفارد) برئاسة (إلتون مايو Elton Mayo) لعمل بحوث إضافية عن أثر الإجهاد النفسي على أداء العاملين ، و عند تصميم الدراسة تم عزل أثر المتغيرات النفسية الأخرى و عزل مجموعة من العاملين في غرفة اختبار، تم تجريب أشكال متنوعة من ساعات العمل و ساعات التوقف عن العمل ، ثم قيس إنتاج هؤلاء العاملين ، مرة أخرى لم يتم التوصل للعلاقة بين تحسين ظروف العمل المادية

وإنتاجية العاملين ، حيث لاحظ فريق البحث أن إنتاجية العاملين قد زادت بغض النظر عن التعديل الذي طرأ على ظروف العمل المادية .

استنتج فريق البحث من نتائج تلك الدراسة، أن الوضع الاجتماعي الجديد للعاملين موضع الاختبار أثر بشكل كبير و مباشر على إنتاجيتهم، و قد تم تحديد متغيرين أساسيين على أداء العاملين هما :

العمل الجماعي: ان تفاعل العاملين نتيجة وضعهم في غرفة واحدة نمت علاقة اجتماعية جيدة، ساهمت بشكل مباشر في رفع إنتاجيتهم .

نمط الإشراف التعاوني : أدى وجود العاملين في غرفة الاختبار إلى شعورهم بالأهمية نتيجة ما أظهرته الإدارة من اهتمام بهؤلاء العاملين و تزويدهم بالمعلومات اللازمة واستشارتهم في العديد من الأمور المتعلقة بالعمل .

و بصفة عامة تشير نتائج دراسات مصنع (هاثورن ) إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين ، نتيجة لذلك ظهر العديد من المفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة ومن أهمها :

- العمل الجماعي و فرق العمل .
- القيادة الديمقراطية .
- اتجاهات و دوافع العاملين .
- الروح المعنوية للعاملين .
- تنظيمات العمل غير الرسمية.
- الرضا الوظيفي .

إن الإضافة التي قدمها مدخل العلاقات الإنسانية في تطوير مفهوم العدالة التنظيمية هي التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في صنع العدالة التنظيمية، بدلا من أن يكون الفرد متلقيا فقط للعدالة، كما تتصورها إدارة المنظمة، فإن الفرد يلعب دورا مهما في تحديد الملامح

الأساسية للعدالة من خلال الرأي الجماعي و المشاركة في العديد من القرارات التي تؤثر بشكل مباشر في العديد من القرارات و التي بدورها تؤثر بشكل مباشر على مدى إحساسه بتلك العدالة ، بمعنى أن مسؤولية خلق نظام للعدالة و الحفاظ عليه و تطويره مسؤولية مشتركة بين طرفي العدالة و هما المنظمة و العاملين. ( عادل محمد زايد ، 2006 ، ص 65،73 )

### 3- تعريف العدالة التنظيمية

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، حيث أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي، ويعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة. (عمر محمد دره ، ص31، 2008)

### 4- أهمية العدالة التنظيمية

لقد أثبتت الدراسات السابقة التي تم التعرض إليها في فصل الإطار المفاهيمي ، بأن أهمية العدالة التنظيمية تتبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية و التي من أهمها:

**ـ سلوكيات المواطنة التنظيمية:** لقد كشفت العديد من الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر ايجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية ، و ذلك لأن إحساس العامل بالمساواة والإنصاف سواء فيما تعلق بعدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة ، بالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة.

**\_ زيادة دافعية الجماعة:** تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل و الجماعة، هذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت و عوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات العدالة التنظيمية، عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملات العادلة توجه رسالة للعاملين على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها. (قاسم نايف علوان، 2007، ص 105)

**\_ الثقة في نظام تقييم الأداء:** إن ثقة الفرد العامل في عدالة و دقة نظام التقييم ، تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد و الأداء و استقرار معايير التقييم ، كذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم و بصوت مسموع لإبداء رأيه في الإنتاج.

**\_ الثقة بالمشرف والثقة بالتنظيم ككل:** إن ثقة الفرد داخل المنظمة تتكون في اتجاه أكثر من وجهة ، لأن المنظمة وحدة اجتماعية متعددة الأطراف، فقد تكون هذه الثقة متجهة نحو زملاء العمل أو تكون الثقة متجه صوب القائد (مشرف العمل) أو قد تكون الثقة أكثر شمولية لتتجه نحو الإدارة العليا والتنظيم ككل وهذه القضية تكون طبيعية لأن الفرد العامل داخل المنظمة يكون لديه شبكة من العلاقات المتبادلة و مستوى الثقة التنظيمية يكون تبعا لشعور العاملين بمستوى العدالة التنظيمية و الدراسات أثبتت أن مشاعر الثقة تتأثر بمدى شعور العاملين بمستوى العدالة التنظيمية

**\_ كمية وجودة الإنتاج:** يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية و نوعية الأداء ، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته ، و ذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع ، أو يكثر من التأخير عن العمل أو التغيب أو التغيب أحيانا ، مما يؤثر هذا كذلك على حياتهم الخاصة خارج العمل(م.عامر علي و م.الهام ناظم الشيباني حسين ص 201، 2010).

## 5- أبعاد العدالة التنظيمية:

إن الأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية ، تشير في إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية و هي ( عدالة التوزيع ،عدالة الإجراءات و عدالة التبادلات ) .

### 1-5 العدالة التوزيعيةDistributive justice:

إن عدالة التوزيع تعود في جذورها إلى نظرية المساواة " لآدامز ، " 1200 ويقصد بها المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم العاملين نتائج أعمالهم ، وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة ،فالعمال يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وفق إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة ، وقد حدد " Organ" ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات و هي :

#### قاعدة المساواة :

و تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالعامل الذي يعمل عدد ساعات أكبر ، يستحق التعويض أكبر من الذي يعمل بعدد قليل من ساعات العمل ، على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، فإذا حصل العكس فهذا يعني أن هناك تجاوز على قاعدة المساواة ، بمعنى أن هناك مساواة بين الذي يساهم ويبادر في العمل و الذي يكتفي بالحد الأدنى من العمل و الأداء ، وأن المكافآت متساوية بين عاملين غير متساويين في المساهمة .

#### قاعدة النوعية:

المقصود بهذه القاعدة، أن كل العاملين و بغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، اللون..) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات جميع العاملين بالمنظمة ، بغض النظر عن الفروق الموجودة بينهم سواء كانت جنسية ، عرقية أو

حتى مهارية، و إذا حصل العكس ، فإن باقي العمال سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

### قاعدة الحاجة:

تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوى الحاجة الماسة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا إذا أرادت المنظمة تقديم مكافئة مالية ، وكانت هناك امرأة متزوجة و أخرى غير متزوجة و على اعتبار باقي الأشياء متساوية ، فإنه تقدم المرأة المتزوجة على الثانية ، و إذا حصل العكس ، فإن المتزوجة تشعر بأن هناك تجاوز على قاعدة الحاجة .

لفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة بشكل أفضل يجب أن يؤخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادية و الاجتماعية من وجهة نظر العاملين ، فإذا ازدادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الكبير على سلوكهم ، أما في الحالات التي تغطي فيها القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين ، و تتضمن العدالة التوزيعية ما يلي :

\_ جانب مادي ( هيكل التوزيعات ) و يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

\_ جانب اجتماعي و يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت .

\_ فإذا حدد الموظفون علاقاتهم مع أصحاب العمل على أنها تبادلات اقتصادية فقط ، فإن عدالة التوزيع لن يكون لها سوى تأثير ضئيل على السلوك التنظيمي المتميز ، و سيقصر التعامل في التبادل الاقتصادي على أداء سلوكيات النطاق الوظيفي فحسب ، أما إذا حدد العاملون علاقاتهم مع المنظمة على أنها تبادل اجتماعي ، فإن التعامل سوف يحمل معه سلوكيات تتخطى نطاق الأدوار الوظيفية الرسمية ، و عندها سيقوم العامل بأداء السلوك

التنظيمي الايجابي ، هذا الأخير الذي يعتبر فعل مناسب اتجاه ما يحسه من عدالة التوزيع.(سارة مهني ،2016،ص26،25)

## 2-5 العدالة الإجرائية Procedural justice:

في السابق كانت الدراسات في مجال العدالة التنظيمية تركز على العدالة التوزيعية لكن في السبعينات بدأ الباحثين يأخذون منحى آخر ، حيث أشاروا إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يبني فقط على نتائج العدالة التوزيعية إنما أيضا على كيفية اتخاذ القرارات، والذي يعرف بالعدالة الإجرائية و يعني هذا المفهوم مدى إحساس الموظف بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات ، وهي عبارة عن التصور الذهني لعدالة الإجراءات المسبقة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، بمعنى آخر ، ما مدى عدالة العمليات المسبقة في تحديد المكافآت ؟ ( مثل المبادئ و الأسس التي تم الاعتماد عليها في تحديد الأجور الترقيات، احتساب المرودية... الخ )، كما تعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في المنظمة بخصوص تحديد الأجور و توزيع المكافآت التي تعتبر جد مهمة للموظفين، و عليه فإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات، و تتمثل أهم معايير العدالة الإجرائية في المساواة وتعني الدرجة التي يعتبر فيها تحديد الإجراءات عادلا لجميع العاملين و في رأي "روبينسون" ( Robinson ) أن العلاقات المتساوية بين العاملين تخفف من ردود الأفعال الناتجة عن الإخلال بالعقد النفسي ( منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 ص36 . )

إن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية و عادلة لن تتحقق لها هذه الصفة إلا بشرطين هما:

أن يتفق الطرفان، الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة) والثاني الذي قد يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات.

على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات .

و عليه فإن عدالة الإجراءات تشمل ثلاث عناصر هي :

- القواعد و المعايير الرسمية للإجراءات .
- شرح الإجراءات و عملية صنع القرار .
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد ( متخذ القرار) و الأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار .

من المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية و بين

الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية، و إن مسؤولية تقليل هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر كونه المسؤول عن وضع تلك الإجراءات التنظيمية موضع التنفيذ ، و هذا هو مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها .

و قد حدد ( Leventhal ) ستة قواعد للعدالة الإجرائية ، يعتقد أنها تشكل القالب

الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث إن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الاختلال بمجموع القواعد الإجرائية التالية :

**قاعدة الطريقة الثابتة:** و يقصد به ، إن تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصصهم قرار معين ، دون إعطاء أي امتياز لأي منهم دون الآخرين على اعتبار أنهم متساوون في باقي الأشياء.

**قاعدة طمس المحاباة:** و تعني الابتعاد عن المحاباة و الانحياز و عن تحقيق الفائدة لشخص أو فائدة شخصية ، في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار و عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

**قاعدة الدقة:** و تعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات و الآراء والدقيقة أن تجمع هذه المعلومات بوسائل تتسم بالموضوعية و الصدق، وأن تحلل بأقل خطأ ممكن باعتماد مقاييس ذات مصداقية في الحقل الوظيفي و المهني.

**قاعدة القابلية للاستئناف والتصحيح:** و التي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات في عملية تخصيص إجراءات القرار ، في حالة حدوث خطأ ما بمعنى تعديل القرار إذا ظهر ما يبرر ذلك.

**قاعدة التمثيل:** و تعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات و القيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصمهم إجراءات قرار معين أي أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

**قاعدة الأخلاقية:** و تعني بأن كل إجراءات التخصيص ، يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية و المعايير و المقبولة للأفراد .(عادل زايد، 2006، ص 25)

### 3-5 العدالة التفاعلية Interactionnele justice:

يعرف هذا المفهوم كذلك بعدالة التعاملات ، كما تعتبر امتدادا للعدالة الإجرائية ويقصد بها مدى أو معرفة أسباب تطبيق تلك الإجراءات ، فهي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد، و التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء و المسيرين مع المرؤوسين، على نحو المصداقية و الاحترام وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (Ortiz) .

إن العديد من العلماء و الباحثين منهم ( Greenberg ) أشاروا إلى أن العدالة التفاعلية تضم نوعين من العدالة، (عدالة العلاقات الشخصية Interpersonnel justice)

و (عدالة المعلومات Informationnel justice) و يقصد بعدالة المعلومات، إلى التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة و بأسلوب موثوق و أكيد كتقديم شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم ، أما عدالة العلاقات الشخصية فهي الاحترام و التقدير الذي يتعامل به المدير مع الموظفين .

**مكونات عدالة التعاملات :** تتكون عدالة التعاملات من الحساسية الشخصية و التفسيرات الاجتماعية . الحساسية الشخصية : و تشير إلى المعاملة العادلة باحترام و أدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين و مدى مراعاة الرؤساء للمشاعر في تعاملهم مع العاملين ، و حفاظهم على كرامتهم.

**التفسيرات الاجتماعية:** و تعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية و الدقيقة و المهمة التي تساعد في تفسير و تبرير الممارسات الإدارية، بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

إن انخفاض مدركات العاملين لعدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل :

انخفاض الرضا الوظيفي، ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية و زيادة النزوع لترك العمل وضعف الأداء الوظيفي، و زيادة المجهودات الوظيفية.

#### العوامل المحددة لعدالة التعاملات :

إن إدراكات العاملين لعدالة التعاملات تتحدد بناء على أربعة عوامل

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص صاحب السلطة و صراحته .
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين .
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين.

إن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إحساسه بالعدالة التنظيمية و في إحساسه بـعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص ومن ثم يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين، و مقدار الاحترام، دماثة الخلق التي يبديها الرئيس للمرؤوسين، كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة . وما يمكن أن نستخلصه، أن العدالة التنظيمية عملية سلوكية معقدة، و ذلك من خلال الترابط الشديد بين تلك الأبعاد، فلا بد على إدارة التنظيمات، أن تضمن توفير الدعائم الأساسية لتحقيق العدالة التنظيمية، إضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع النظم موضع التنفيذ. (عادل زايد، 2006، ص 18)

#### 6- علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

##### 6-1 - علاقة العدالة التنظيمية بالقيادة:

هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية والعدالة الإجرائية من جهة والعدالة التنظيمية ككل من جهة أخرى ، فقد وجد (مورمان) أن العدالة الإجرائية لعبت دورا مهما في تقييم القيادة، كما وجد (تايلر Tyler ) أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم قد أثر بقوة على مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية ، ومن ثم تقويمهم لقدرات مشرفهم ويؤكد تيلر و ليند Tyler & Lind على أن تعزيز تماسك المجموعة في الأجل ، الطويل والاهتمام بمصلحة المجموعة يعتبر من أهم عناصر العدالة الإجرائية، كما يؤكد أنصار العدالة الإجرائية على أنه بالإضافة للدور الإيجابي الذي تلعبه بالتأثير على اتجاهات المرؤوسين اتجاه القرارات التي يتخذها القادة فإنها تلعب وظيفة أخرى تتمثل في تقوية العلاقة بين القائد وتابعه.

كما أن العدالة التوزيعية تعزز أيضا من الثقة في القائد والمنظمة. (عبد المحسن نعلاني، أحمد اليوسفي، 2002 ، ص 19)

## 6-2- علاقة العدالة التنظيمية بالاتصال:

ترتبط العدالة التنظيمية بعملية الاتصال وذلك من خلال المعلومات التي تصل للأفراد تكون لديهم قدرة الإدراك والتقييم من حيث النوعية، وصولاً لشخص معين يعتبر إثابة أو نوع من الامتياز، ويمكن القول أن الاتصال له قيمة مرغوبة وعرض للمقارنة الاجتماعية وفي ضوء ذلك يحدد الفرد ما إذا كانت هناك عدالة أو مساواة بالنسبة للاتصال. (علي عسكر، حسن الموسوي، 1999، ص 139، 140)

## 6-3- علاقة العدالة التنظيمية بثقافة المنظمة:

تشكل ثقافة المنظمة إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعاتها ومدراءها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالهما، فهي تقوم بتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف. (نعمة عباس الخفاجي، 2009، ص 18)

كما أنها تعتبر وسيلة لتحقيق العدالة التنظيمية من حيث:

- أنها تعمل على إيجاد الولاء بين العاملين، وتغليب المصلحة الجماعية عن المصلحة الشخصية.

- تمثل معيار ما هو مقبول وما هو مرفوض، من السلوكيات والقرارات لمختلف المستويات كما أنها تؤثر في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة، وتساعد بصورة مباشرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعقلانية وأقل تكاليف.

- قبول المجتمع للتفاوت في السلطة والثروة بين أفراد المجتمع أي تقدير المساواة والاستحقاق داخل أي مجتمع.

- الصراع بين الرجل والمرأة وهذا يؤثر بشكل مباشر على إحساس كلا الطرفين بالعدالة التنظيمية. (عبد العزيز جبتور، 2004، ص 201)

خلاصة

إن تاريخ العدالة التنظيمية و من خلال الاهتمام بها من طرف الفلاسفة و العلماء ذلك بسبب الأهمية التي يرى فيها العاملين متغيرا أساسيا في خلق الدافعية للعمل و الانجاز و الشعور بالانتماء للمنظمة، لذا كانت من بين الأولويات التي اهتم بها الدارسين في مجال التنظيم، ذلك من خلال ضبط مفاهيمها و تعاريفها و علاقاتها بالمتغيرات التنظيمية و البيئية و تحديد أبعادها الأساسية المكونة لها و التي من خلالها يقيم الأفراد المقارنات و على أساس هذه المقارنات يصدر العاملين الحكم على مستوى العدالة التنظيمية التي تسود المنظمة .

# الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

## تمهيد

1. نشأة وتطور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
2. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
3. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
5. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
6. علاقة المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم

## خلاصة

## تمهيد :

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية و السلوكية والتنظيمية داخل المنظمة و خارجها، ذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، و يتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي .

وعليه سنتناول في هذا الفصل نشأة وتطور مفهوم سلوك المواطنة، تعريف سلوك المواطنة التنظيمية، أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ، النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، علاقة المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم.

## 1 - نشأة وتطور ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

### 1-1 سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام:

إن الدين الإسلامي دين رباني شامل لكل سلوك حميد وفاضل فيدعو لكل فضيلة وينهى عن رذيلة ويدعو إلى للتعاون والتراحم والألفة والمحبة وينادي بمساعدة الضعيف الصغير والكبير والقران الكريم والسنة النبوية زاخرة بالأدلة التي تؤكد ذلك ، فالمواطنة التنظيمية في الإسلام تعني مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه من المسلمين وغير المسلمين . فهي مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف العلاقة ، لذا فهذا المصطلح يستدعي وجود علاقة بين صاحب العمل والعاملين. وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تدرج تحت مفهوم المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي : (أبو سن محمد إبراهيم - الإدارة في الإسلام )

### 1-1-1 واجبات صاحب العمل اتجاه العاملين:

قام الدين الإسلامي بتنظيم العلاقة بين المستأجر والأجير تنظيماً دقيقاً فحدد فيه الواجبات لكل طرف اتجاه الطرف الآخر واتجاه منظمته:

- توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض ، وينفذوا أحكامه التي نزلت في حكم كتابه وسنته، فالمواطن في محل عمله هو مسلم يدعوا الله ويتقيه في كل خطوة من خطوات يومه وصاحب العمل راع وهو مسئول عن رعيته .
- دفع الأجر في الوقت المقرر له والمتفق عليه ونهى الإسلام عن أكل أجر الأجير أو إنقاصها.
- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب .وقد دعا الإسلام إليه ونادى بان العمل أمانة .

- حسن المعاملة وطيب التعامل . فقد كان لنا من تعامل قائد الأمة وهاديها محمد صلى الله عليه وسلم خير قدوة هذا ما شهد به الصحابة للنبي محمد وكان من عاش إلى جنبه سواء من المسلمين أو من غيرهم.

### 1-1-2 واجبات العامل اتجاه المنظمة:

كم أن لصاحب العمل التزامات فان للعامل أو الموظف واجبات والتزامات تجاه منظمته نذكر منها:

- المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية فيتحتم ذلك على العامل بالمبادرة والإصلاح والتنبية عن مواطن الخلل والنقص في المنظمة أو بيئته التي كلف بالعمل بها والسعي للتضامن مع زملائه لمعالجة الموقف.
- أداء العمل بإخلاص وتفاني وصدق وحفظ سر العمل ، فيستشعر المسؤولية أمام الله (المراقبة الذاتية) قبل عباده ، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد ، فقد نهى الإسلام عن السرقة والغش وإفشاء إسرار العمل وخصوصا للمنافسين في نفس الحقل ، وهو ما تعتبره انظم الخدمة المدنية وأنظمة العمل في عصرنا الحاضر من مبررات الاستغناء والفصل من العمل.
- إطاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف ، فطاعة أولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها ، فولي الأمر لفظ مطلق وعام يشمل جميع المسؤولين والمشرفين في الأعمال والمنظمات وطاعتهم واجبة في غير معصية الله.
- حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة والمراجعين ، فديننا الإسلامي هو دين الخلق والتسامح والابتسام ، فهو الدين السابق لكل الحضارات والثقافات في غرس التعاون والأخوة والتطوع والتكافل بين العاملين والمديرين في المنظمات والمجتمعات .

إن ترسيخ مفهوم المواطنة التنظيمية وتعميق روح الانتماء والولاء لدى العاملين

بالمنظمات وبالمجتمعات يكون عن طريق العودة إلى السلوكيات أوصانا بها الله عز وجل

في كتابه العظيم وديننا السمح(عبد السلام بن شايح القحطاني ، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري)

### 1-2 سلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري الحديث:

إن الاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تملئها المواقف الرسمية يعد عنصرا أساسيا في فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة وقد ظهرت في النصف الثاني من القرن الماضي ما أشار إليه "بارنرد" في نظريته "التعاونية اللارسمية" عام 1936م على أن استعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنه لتحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية، و وجد "بارنرد" أنه يجب بذل الجهود ليس فقط في أداء المهام التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن أيضا الحفاظ على المنظمة نفسها (الكبسي عامر خضير ، ص 107)

هذه الرغبة بالمساهمة في الجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، و الولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف، ولا بالمكانة، و لا بالمناصب الوظيفية، بل هي سلوكيات إضافية. في بداية الستينات فرق "كاتز" Katz بين نوعين من السلوكيات المرغوبة في الموظفين حيث أورد ذلك على النحو التالي:

#### 1/ النوع الأول: السلوك الرسمي:

ينفذ الموظفون المهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير و معدلات الأداء الرسمية المقررة.

#### 2/ النوع الثاني: السلوك غير الرسمي:

يطلق هذا المصطلح للسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء و زملاء العمل عند الحاجة و قبول أعباء إضافية دون شكوى أو تذمر، و التصرف الفردي لحماية المنظمة في مواجهة

- أي مخاطر غير متوقعة و المحافظة على موارد المنظمة، وقت العمل و إن مساهمات مجتمعة على مر الزمن تسهم في فعالية المنظمة.
- ويرى " كاتز " أن الفاعلية التنظيمية تتطلب ثلاث عوامل أساسية:
- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة و الاستمرار فيها.
  - ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
  - تشجيع و مساعدة الأفراد بأداء على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها النظام الرسمي.
- و أشار " كاتز " إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة في النظام الرسمي للعمل هي منظمات هشة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، و لذلك تحتاج المنظمات في كثير من الأحيان للعديد من السلوكيات الإضافية ذات الطبيعة التعاونية التي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل. (سليمان محمد جلال، ص).
- في نهاية السبعينات ظهر مصطلح المواطنة في فكر " اورجن " (organ) عام 1977 ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية حيث يذكر في الدراسة التي أجراها حول (العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي) أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التواصل إلى علاقات سببية بين هذه المتغيرات يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق ، باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية.ومن ثم فقد أضاف أنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية (المبيض علي محمد، ص 538 )
- و هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين في أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة ذلك السلوك فقد اعتمد الباحثون في تفسيرهم لهذا السلوك على نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تنتبأ نظرية التبادل الاجتماعي بأن الأفراد بصفة عامة يميلون إلى

مبادلة من يفيدهم بالمثل، فأى منفعة مقدمة من المنظمة و ممثليها من مديريين و قادة، فإن من المتوقع بين العاملين رد الجميل. ( جاب الله رفعت محمد، ص 143).

## 2 النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية :

### 2-1- نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل، إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء ثم التزام متبادل، و لحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لأخر إذا رد المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة و تخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي ، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال الأمر الذي ينتج عنه سلوك فعال ومواقف عمالية إيجابية، بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المتصلة بسلوك المواطنة التنظيمية فالعمال هم أكثر احتمالا بالرد بالمثل و مبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عملة صنع القرار و تلقي الدعم من قبل القادة.

و قد صرح "أورجن" أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهناك أدلة ميدانية تثبت أن هذا السلوك أكثر انتشارا في ضل ظروف من التبادل الاجتماعي، و لها معنيين هما:

1-الثقة المتبادلة، و المدى الطويل الذي يكمن وراء علاقات التبادل الاجتماعي حيث يشير إلى أن من ينتهج سلوك المواطنة التنظيمية ستنم مكافأته على المدى الطويل، و بالتالي فإن العمل سيكونون أكثر من أداء هذا النمط من السلوك.

2- لأن الالتزامات ضمن علاقات التبادل غير محدودة فإن العمال سيظهرون أشكال كثيرة من سلوك المواطنة التنظيمية كجزء من مسؤولياتهم الوظيفية العامة كما ان العمال الذين حددوا مسؤولياتهم الوظيفية على نطاق واسع هم أكثر انخراطا في سلوك المواطنة التنظيمية من العمال الذين حددوا مسؤولياتهم على نطاق ضيق .  
وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة الرد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة (حياة الذهبي، ص.113،114).

### 2-2- نظرية التعاون :

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

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكن عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت نظرية التعاون هذه في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها لبيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة ( هارون سميرة).

### 2-3- نظرية جستر بيرنارد ومنظومة الإيثار:

تقوم هذه النظرية على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه و بذلك يعزز العلاقات بين العمال أو الموظفين، و يمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر بيرنارد أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة

و قد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية (خليل محمد حسن الشماع، ص 90) .

ويقصد أيضا بمنظومة الإيثار مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين ( زملاء رؤساء مرؤوسين ) في المنظمة للقيام بأعمالهم، كما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين لحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

فالتنظيم كما يراه بيرنارد نظام مفتوح يقوم على العناصر التالية:

1- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء و يسعون لتحقيقه.

2- وجود نظام اتصال كفء بين أعضاء التنظيم.

3- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل و المساهمة .

و يرى برنارد أن الفرد غالبا ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتباره أمرا صادرا إليه ومساعدة الموظف لتقبل هذه الرسالة ، كما تشمل المساعدة المشاركة ، أي مشاركة العاملين طرق و أساليب العمل الجديدة و ذلك ليحصلوا على خدمة المثلى في المنظمة .

كما يرى أن النظرية تقوم على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من عناصر من وجهة بيرنارد ألا وهي:

1 - الهدف المشترك: فهدف الفرد أو العامل المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة

2- الاتصال: يكون بين العمال أو بين العمال و المرؤوسين فيما بينهم .

3 - السلطة و قبولها.

4 - اتخاذ القرارات ( المشاركة ) : مشاركة العمال أو الفئات الفاعلة في اتخاذ القرارات

داخل المنظمة أو عملية التطوع .

ويقول بيرنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم على أساس عاطفي وهو لا نهائي

يعتمد على العلاقات الشخصية بين العمال ( رعد حسن الصرف، 2004، ص 87)

## 2-4- هيرت سيمون ومنظومة وعي الضمير:

تعد نظرية اتخاذ القرارات من أهم الأبعاد التحليلية في دراسة التنظيمات، ودراسة سلوك الإنسان، كما تعتمد على التنظيمات الرسمية العقلانية لدراسة الظواهر، ويعتبر سيمون من أبرز ممثليها وظهرت لقصور النظريات بإعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمات كسلوك العامل التطوعي، فالسلوك الرشيد للمنظمة في نظر سيمون يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها (خليل محمد حسن الشماع، حمود كاظم خضر، 2005، ص 93)

وقد تضمنت النظرية مجموعة من العناصر التي يمكن إنجازها فيما يلي :

- **اتخاذ القرارات** : تتحكم بتحديد البدائل المتاحة لمتخذي القرار وإبداء مقترحات

لتحسين العمل وتطويره .

- **الجماعة**: عملية اتخاذ القرارات تأخذ شكلاً منظماً ويؤكد وجود جماعة على أهمية

اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار .

- **الالتزام بالقرارات**: لابد أن يلتزم جميع الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في

المستويات التنظيمية ولا يتم هذا الأسلوب التنفيذي للقرارات إلا عبر سلسلة من الأساليب

التي تؤثر على سلوك الأعضاء وهي: الاتصالات والتدريب وعتيار الكفاءة.

وفي خضم ما سبق فإن هذه النظرية تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد

التطوعي ووعي الضمير المهني إذ يقول سيمون إننا كعلماء نهتم بتفسير السلوك

الإنساني ، وحينما نتبنى وجهة نظر عالم النفس الاجتماعي نستطيع أن ندرس المؤشرات

التي تفرض على الكائن الإنساني الفردي في البيئة وكيف يستجيب لها (محمد علي

محمد، 1978، ص135)

## 2-5- جيمس توميسون ومنظومة السلوك الحضاري :

تتعلق هذه النظرية بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها إذ إن هدف هذه النظرية هو تفسير السلوك والحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة والتنظيم هنا يجب أن يكون قادرا على تفسير السلوك التنظيمي مجرد انعكاس للسلوك مجموعة الأفراد، ولذلك فالنظرية تركز على عدد من المتغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم. كما يرى "حسن رعد" في ضوء عدم التأكيد تقوم النظرية على العناصر التالية:

-**الرشد التنظيمي:** يخضع التنظيم لمنطق الرشد لكن هذا الرشد يتعرض لحالات من عدم التأكد من مصادرها المناخ التكنولوجي.

-**مجالات التنظيم:** استخدام وسيلة مناسبة هي التصميم لتحقيق المزيد من السيطرة والقوة في مواجهة مناخ العمل الخاص .

-**الإنسان المتغير:** أي دور الإنسان في التنظيم من خلال المشاركة وما إلى ذلك .

وإن العناصر السابقة تتفاعل في مجموعة من العمليات التي تصنف حركة السلوك التنظيمي من حيث عملية التقدير أي القرار وعملية الإدارة وعملية السلطة .

والعامل يسعى إلى بذل قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتيا لزيادة مهاراته وجودة مخرجه

العملي فالعامل أو الفرد يخضع لعملية التقديم داخل التنظيم كما انه يقوم باتخاذ القرار

المناسب لذلك إن النظرية التجميعية لجيمس توميسون مبنية على المشاركة الدائمة والفعالة لأعضائها. (رعد حسن الصرن، 2004، ص91).

### 3 - تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية احد المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، إذ استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين في مجال علم النفس و علم الاجتماع.

و تعود نشأته إلى ما أشار إليه " كاتز " في واحدة من دراساته سنة 1964 حيث حدد ثلاثة أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة و فعالية المنظمات، و من بينها قيام الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية و التفائية ، و التي تخرج عن نطاق الواجبات المحددة في وصف الوظيفة، و التي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي، وهذه السلوكيات هامة و ضرورية لاستمرار أي منظمة، حيث أن الأدوار الأساسية لا تكفي وحدها لإنجاح المنظمات ، و من أمثلة سلوكيات الدور الإضافي نذكر:

- التدريب و التنمية الذاتية.

- الأنشطة التعاونية مع الزملاء في العمل.

- قبول الفرد لأعباء إضافية دون تدمير .

- محافظة العامل على موارد المنظمة.(أميرة محمد رفعت حواس، ص 12.13)

ومن ذلك يتضح أنها سلوكيات ايجابية غير محددة من قبل المنظمة و يمارسها

العامل بغرض مساعدة جماعة العمل و تحقيق أهداف المنظمة.

لقد حدد " بريف و موتردويل Brief & Motordilwo " جملة من الأنشطة الاختيارية التي

يمارسها العامل داخل المنظمة ، و يتجلى من خلالها سلوك المواطنة التنظيمية نوجزها في

الآتي:

1 / مساعدة العامل لزملائه في العمل كتوجيه الموظفين الجدد حتى ولم يطلب منه ذلك .

2 / مساعدة العملاء أو المراجعين بأمر لا تتعلق بالسلع و الخدمات كإرشادهم و الاستعانة

بهم .

- 3 / احترام مواقيت الحضور و الانصراف و العناية بوسائل و الموارد التنظيمية المستعملة .
  - 4 / تقديم مقترحات تحسن من سير العمل بالمنظمة .
  - 5 / بذل الجهد من أجل العمل أكثر و تجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل .
  - 6 / التطوع للقيام بالأعمال الإضافية كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل و التغلب على الصعوبات التي تواجه المنظمة .
  - 7 / تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة ، مما يسهم في تحسين سمعتها لدى الآخرين .
- ( أحمد بن سالم العامري ،ص ، )

#### 4 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

- تتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الايجابية التي يمكن أن تحققها للمنظمة .فلقد لخص الباحثون الآثار الايجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يلي :
- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها .
  - يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء
  - يؤدي إلى الالتزام و حل المشكلات .
  - تحسين مستوى كفاءة المؤسسة و فعاليتها .
  - تقليل مستوى التسرب الوظيفي .
  - رفع الروح المعنوية للعاملين .
- \_ أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية و ميزة تنافسية .
- أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج ايجابية على مستويات الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي .(رشيد مناصرية، فريد بن ختو،ص233، 2015).

## 5 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن بمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات فقد أشارت هذه الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعد محتمل لسلوكيات المواطنة التنظيمية، و أن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها و نوضح فيما يلي أهم تلك الأبعاد:

**5-1- الإيثار:** ويقصد به مساعدة العامل للآخرين بالمنظمة في المهام المتعلقة بالعمل سواء كانوا زملائه العمال أو المدراء أو العملاء .

ويتجلى في السلوكيات الطوعية للعامل التي يساعد من خلالها شخص آخر في المنظمة بمسألة تتعلق بالتنظيم كما يعتبر الإيثار على أنه سلوك يشمل مساعدة العمال فيما يتعلق بمهامهم ومشاكلهم .

ويتضمن بعد الإيثار عدد من المؤشرات المتمثلة في المساعدة الطوعية للتوجيه الموظفين الجدد، وتعليم العمال المهارات المفيدة التي تبين لهم كيفية أداء المهام الصعبة ومساعدة المراجعين وإرشادهم ليحصلوا على خدمة متميزة ومساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل متراكمة ، وتعاون مع الرؤساء لأداء الأعمال على أحسن وجه .

**5-2- الكياسة:** وتعكس مدى إسهام الفرد في منع المشاكل المتعلقة بالعمل من الوقوع عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية ، واحترام رغبات الزملاء .

وتشير الكياسة أيضا إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وتعاون العمال بصورة رسمية وغير رسمية ، كما تظهر الكياسة في محاولة العامل منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين وعدم استغلاله لحقوقه وتجنب إثارة المشاكل معهم، إلى جانب تقديم المعلومات التي تفيدهم .

من مؤشرات بعد الكياسة أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة للتقليل من احتمالية حدوث المشاكل في العمل والحرص على عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، ومراعاة الفرد لمشاعر زملائه في العمل في تصرفاته وأفعاله .

### 5-3- السلوك الحضاري: ويقصد به مشاركة العامل البناءة و المسؤولية في إدارة أمور

المنظمة، والاهتمام بسمعتها و استمراريتها، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الندوات والاجتماعات والاطلاع على نشراتها وإعلاناتها.

ويتضمن بعد السلوك الحضاري كافة الأنشطة الاختيارية التطوعية التي يقوم بها العامل للحفاظ على أمن المنظمة وتتبع التطورات التقنية في مجال عمله، والبحث داخل وخارج المنظمة عن طرق لتطوير العمل بها .

ومن المؤشرات المكونة لهذا البعد : الحرص على متابعة كافة الأنشطة بالمنظمة وحضور اللقاءات والندوات التي تنظمها المؤسسة، وتقديم العامل للمقترحات والمشاريع التي تحسن سير العمل بالمنظمة .

### 5-4- وعي الضمير: ويتمثل في سلوك العامل التطوعي الذي يفرق الحد الأدنى من

متطلبات الوظيفة كالامتثال للقواعد واللوائح ، وعدم الأخذ وقت راحة إضافي .

ويشير بعد وعي الضمير أيضا إلى سلوك العامل غير المباشر اتجاه المنظمة

والآخرين من خلال الالتزام بأوقات العمل، وزيادة مستويات الأداء واحترام قواعد سياسة وأنظمة المنظمة.

### 5-5- الروح الرياضية: وتعني رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو

تذمر. كما تعكس مدى إسهام العامل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية وتحملها وتتجلى الروح الرياضية في مظاهر الاستعداد لدى العمال لاحتمال مضايقات الأفراد

البسيطة والمؤقتة وواجبات العمل دون تظلمات أو شكوى أو طعون أو احتجاج وبالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة وتخفيف أحمال المديرين .  
ومن مؤشرات هذا البعد القيام بالأعمال الإضافية دون تذمر، واستغلال كامل الوقت للقيام بالعمل .(حياة الذهبي، 2013-2014، ص 106-109)

## 6 - علاقة المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم:

إن البحث في أسباب هذا السلوك يدفعنا إلى تبيان موقعه من بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى التي قد تكون بيئة صحيحة حاضنة لظهور هذا السلوك او قد تكون العكس من ذلك ونذكر منها :

### 1/ المناخ التنظيمي:

يقصد بكلمة المناخ التنظيمي كل القيم والعادات والتقاليد والايديولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية و سلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، وبذلك فان المناخ التنظيمي يشير إلى العلاقة المتشابكة و المتداخلة بين كل من خصائص التنظيم ومستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل سلبا أو إيجابا و عليه فالمناخ التنظيمي ينتج عن تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية، ويقصد بالمكونات الشخصية كل ما تعلق بالجانب الاجتماعي أو النفسي للفرد.

### 2/ القيادة الإدارية:

يعرفها احمد قوراية 2007 بأنها عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة و بثقة الإلتباع و ولائهم نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة و تتطلب هذه القيادة أربع عناصر هي:

- وجود جماعة من الأفراد.

- وجود قائد يتميز بالكفاءة والقدرة و الفعالية.

- وجود هدف جماعي.

- وجود الثقة والولاء المتبادل.

### 3/ الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من بين أهم الموضوعات التي تناولها الباحثون بالدراسات والاستقصاء لما له من اثر واضح على الحالة النفسية والصحية والمهنية للمورد البشري في المنظمة، و يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ، و يرى هيرزبيرج أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار و المسؤولية ، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف. (شلابي وليد،ص 66)

### خلاصة :

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي يقوم به العامل بإرادته، ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة و لا ضمن نظام المكافآت لكنه يعود بالنفع و الفائدة على المنظمة، فهو سلوك ينشأ في ظل ظروف معينة، وله نتائج إيجابية بالنسبة للفرد و المنظمة كزيادة الكفاءة و الفعالية و خفض معدل دوران العمل .



## الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1 للدراسة الاستطلاعية
- 2 للإطار الزمني والمكاني والبشري.
- 3 مجتمع الدراسة.
- 4 منهج الدراسة.
- 5 -أدوات الدراسة .
- 6 للخصائص السيكمترية لأداة القياس.
- 7 للأساليب الإحصائية المستعملة.

خلاصة

### تمهيد:

تعد المرحلة التطبيقية للبحث حاسمة في تحديد وجهة البحث و مدى تحقيق أهدافه و بعد أن تعرضنا في الفصول السابقة إلى مختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة نتعرض في هذه الدراسة إلى مختلف الإجراءات المنهجية و التي تشمل المنهج المتبع في الدراسة وصف مجتمع الدراسة و أدوات جمع المعطيات، إجراءات الخصائص السيكومترية و عرض إجراءات الدراسة الأساسية إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المتحصل عليها.

### 1 - الدراسة الاستطلاعية

كان الهدف من إجراء الدراسة الاستطلاعية الاطلاع على محاور استمارة البحث والاطلاع على المجتمع الأصلي للدراسة و خصائصه و مميزاته و ضبط البنود التي تحتويها الدراسة. حيث و بعد الحصول على الموافقة الأولية قمنا بالتردد على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث تم التقرب من بعض الأساتذة الإداريين للكلية قصد مناقشتهم وأخذ آرائهم حول موضوع البحث و قد التمسنا استعدادا من قبلهم للمساعدة على إجراء البحث.

### 2 -الإطار الزمني والمكاني والبشري:

#### الإطار الزمني :

بدأت دراستنا لهذا الموضوع من نهاية فيفري إلى غاية بداية مارس و تخللت هذه الفترة توزيع الاستمارات الاستبائية على عينة البحث ثم بعد ذلك قمنا بتفريغ الأجوبة و بدأنا بجمع النتائج و تحليلها و مناقشتها.

#### الإطار المكاني :

أجريت هذه الدراسة على مستوى جامعة محمد بوضياف -المسيلة -.

#### الإطار البشري:

الأساتذة الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث بلغ عددهم 20 أستاذا إداريا.

### 3 - مجتمع وعينة الدراسة

يمثل الأساتذة الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مجتمع الدراسة في بحثنا هذا وبما أننا واجهنا صعوبة في التقرب و التعرف على الأساتذة الإداريين وذلك لانشغال الأساتذة بمهامهم الموكلة إليهم، كما أن فترة دراستنا هذه تزامنت مع فترة التحضير لامتحانات السداسي الثاني وكان عدد الأساتذة الإداريين 31

أستاذًا إداري في جميع الأقسام لكلية خلال الفصل الدراسي الثاني 2017-2018 وبالتالي تم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة عشوائية حيث عدد مجتمع الدراسة (20) أستاذًا إداريًا.

#### 4 - منهج الدراسة

بما أن موضوع دراستنا الحالية هو معرفة علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة المسيلة فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي لكونه يلائم طبيعة و أهداف الدراسة.

وعلى هذا الأساس سيمكننا هذا المنهج من التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين بإتباع خطواته واستخدام وسائل جمع المعطيات المستعملة في الاستبيان ومن ثم معالجة النتائج المتحصل عليها بواسطة أساليب إحصائية سنتطرق إليها في هذا الفصل و التي ستمكننا من تحليل وتفسير النتائج و الإجابة على التساؤلات المطروحة.

#### 5 - أدوات الدراسة

من أجل فحص فرضيات البحث اعتمد الباحث على مقياسين، مقياس العدالة التنظيمية لنايهوف و مورمان لقياس شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، و لقياس مدى ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية تم اعتماد مقياس الباحث شلابي وليد للكشف عن واقع مستوى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية

#### مقياس العدالة التنظيمية :

استخدمت الأداة من قبل، غير أنها خضعت لتحسينات و تطوير على يد كل من (نايهوف و مورمان ، عام 1993) و يتكون المقياس من (20) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد للعدالة التنظيمية و هي:

### أ - العدالة التوزيعية:

تشمل 5 بنود وهي مرتبة من الواحد إلى خمسة (1 - 5) و تتراوح نتائجه من (5 إلى 15).

إذا كانت النتيجة أقل من ( 10) فإن الفرد يعاني من شعور غياب العدالة التوزيعية بمعنى أنه منخفض، و متوسطا أو معتدلا إذا تراوحت الدرجة (من 10 إلى 13)، و شعورا مرتفعا بالعدالة التوزيعية إذا كانت درجة البنود الخمسة أكبر من (13) .

### ب -العدالة الإجرائية:

و تشمل (6) فقرات وهي مرتبة من البند رقم (6) إلى البند رقم (11)، و تتراوح نتيجة هذا البعد من (6 إلى 18) .

إذا كانت النتيجة المتحصل عليها في هذا البند أقل من ( 11)، فالمعني يعاني شعور غياب العدالة الإجرائية بدرجة منخفض، أما إذا انحصرت الدرجة ( 12 إلى 15)، فهناك شعور متوسط أو معتدلا بالعدالة الإجرائية و مرتفعا إذا تجاوزت الدرجة الكلية للبعد (15).

### ت -العدالة التفاعلية:

تشمل (9) فقرات و هي مرتبة من البند رقم (12) إلى البند رقم (20) و تتراوح نتيجة البعد من (9 إلى 27).

إذا كانت النتيجة المتحصل عليها في هذا البند أقل من ( 16) فالمعني يعاني شعور غياب العدالة الإجرائية أما إذا انحصرت الدرجة (من 16 إلى 22) فهناك شعور متوسط بالعدالة الإجرائية و مرتفعا إذا تجاوزت الدرجة الكلية للبعد (22).

و للإجابة عن المقياس تم اعتماد ثلاثة بدائل، دائما ( 3) درجات ، نادرا (2) درجة أبدا(1) درجة.

جدول رقم(1) يوضح توزيع بنود العدالة التنظيمية في الاستبيان

الأبعاد	البنود										المجموع
العدالة التوزيعية	1	2	3	4	5	/	/	/	/	5	5
العدالة الإجرائية	6	7	8	9	10	11	/	/	/	6	6
العدالة التفاعلية	12	13	14	15	16	17	18	19	20	9	9

### مقياس المواطنة التنظيمية:

هو استبيان يهدف إلى قياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، تم تصميمه بالاستعانة بالدراسات البحثية المتعلقة بموضوع المواطنة التنظيمية ، يتكون هذا الاستبيان في صورته الأولى من 45 بندا يقابلها خمسة بدائل للإجابات هي ( أوافق بشدة، أوافق، محايد لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وبعد عرض المقياس على المحكمين للتعليق وإبداء الملاحظات، استقر الباحث على مجموع (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية و هي:

#### أ-الإيثار:

يشمل 4 بنود وهي مرتبة من (1-4) و تتراوح نتائجه من (4 إلى 20) ، إذا كانت النتيجة أقل من (8)، فإن مستوى الفرد لممارسة الإيثار منخفض، و متوسطا أو معتدلا إذا تراوحت الدرجة (من 9 إلى 13)، و مرتفعا إذا كانت درجة البنود الأربعة أكبر من (13) .

**ب- اللطافة:**

يشمل 4 بنود وهي مرتبة من (5-8) و تتراوح نتائجه من (4 إلى 20) ، إذا كانت النتيجة أقل من (8)، فإن مستوى الفرد لممارسة اللطافة منخفض، و متوسطاً أو معتدلاً إذا تراوحت الدرجة (من 9 إلى 13)، و مرتفعاً إذا كانت درجة البنود الأربعة أكبر من (13) .

**ت- الروح الرياضية:**

يشمل 4 بنود وهي مرتبة من (9-12) و تتراوح نتائجه من (4 إلى 20) ، إذا كانت النتيجة أقل من (8)، فإن مستوى الفرد لممارسة الروح الرياضية منخفض و متوسطاً أو معتدلاً إذا تراوحت الدرجة (من 9 إلى 13)، و مرتفعاً إذا كانت درجة البنود الأربعة أكبر من (13) .

**ث- وعي الضمير:**

يشمل 4 بنود وهي مرتبة من (13-16) و تتراوح نتائجه من (4 إلى 20) ، إذا كانت النتيجة أقل من (8)، فإن مستوى الفرد لممارسة الإيثار منخفض، و متوسطاً أو معتدلاً إذا تراوحت الدرجة (من 9 إلى 13)، و مرتفعاً إذا كانت درجة البنود الأربعة أكبر من (13) .

**ج- السلوك الحضاري:**

يشمل 4 بنود وهي مرتبة (17-20) و تتراوح نتائجه من (4 إلى 20) ، إذا كانت النتيجة أقل من (8)، فإن مستوى الفرد لممارسة الإيثار منخفض، و متوسطاً أو معتدلاً إذا تراوحت الدرجة (من 9 إلى 13)، و مرتفعاً إذا كانت درجة البنود الأربعة أكبر من (13) .

جدول رقم(2) يوضح توزيع بنود سلوك المواطنة التنظيمية في الاستبيان

الأبعاد	البنود				المجموع
الإيثار	1	2	3	4	4
اللطافة	5	6	7	8	4
الروح الرياضية	9	10	11	12	4
وعي الضمير	13	14	15	16	4
السلوك الحضاري	17	18	19	20	4

6 - الخصائص السيكومترية لأدوات القياس :

5-1 استبيان العدالة التنظيمية :

الصدق: للتأكد من الاتساق الداخلي(الصدق الداخلي) للاستبيان تم حساب درجة الارتباط (معامل بيرسون) بين الأبعاد الثلاثة للاستبيان(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) و الدرجة الكلية للاستبيان.

جدول رقم (3) يوضح ارتباط الدرجة الكلية لاستبيان العدالة التنظيمية بدرجات أبعاده

العدالة التفاعلية	العدالة الإجرائية	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية		
.652*	.697**	.557*	1	Pearson Correlation	العدالة التنظيمية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
5	5	5	5	N	
-.113	.112*	1	.557*	Pearson Correlation	العدالة التوزيعية
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
5	5	5	5	N	
.540*	1	.112*	.697* *	Pearson Correlation	العدالة الإجرائية
.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
5	5	5	5	N	
1	.540*	-.113	.652*	Pearson Correlation	العدالة التفاعلية
	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
5	5	5	5	N	

جدول رقم (4) يوضح معاملات ارتباط أبعاد الاستبيان الثلاثة بالدرجة الكلية

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.557	0.01
العدالة الإجرائية	0.697	0.01
العدالة التفاعلية	0.652	0.01

حسب درجات الارتباط على مستوى دلالة ( 0.01 ) فإن استبيان العدالة التنظيمية يتمتع بدرجة مقبولة من الصدق لأبعاده الثلاثة، و قد جاء بعد العدالة الإجرائية الأول ب(0.697) يليه بعد العدالة التفاعلية ب(0.65)، ثم العدالة التوزيعية ب(0.56).

**الثبات:** قبل توزيع و عرض الاستبيان على عينة الدراسة ، كان واجب على الباحث التأكد من مدى قابليته للتطبيق ، لأجل ذلك تم تطبيق طريقة الاختبار و إعادة الاختبار، وذلك بحساب معامل الارتباط ، الذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة ، و الدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق .

و عليه تم اختيار العينة الاستطلاعية المكونة من 5 أساتذة إداريين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ووزع عليهم الاستبيان و بعد أسبوعين تم توزيع الاستبيان مرة ثانية، وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون و كانت النتيجة المتحصل عليها بعد العمليات الحسابية 0.71 و يعتبر على مستوى التصميم الخطي لمعاملات الارتباط كبير، و مقبول .

#### 2-5 استبيان سلوك المواطنة التنظيمية

#### صدق الاتساق الداخلي لاستبيان المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (5) يوضح ارتباط درجات أبعاد استبيان المواطنة التنظيمية مع الدرجة الكلية

للمقياس.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإيثار	0.63**	0.01
اللطف	0.79**	0.01
الروح الرياضية	0.69**	0.01
وعي الضمير	0.76**	0.01
السلوك الحضاري	0.50**	0.01

يتبين من الجدول أن جميع أبعاد استبيان المواطنة التنظيمية الخمسة حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0.01) فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.50-0.79) وهي درجة مرتفعة ومقبولة مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي و هو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد الاستبيان تحقق الهدف المصمم من أجله.

وعليه يصبح المحور الثالث من الاستبيان والخاص بالمواطنة التنظيمية ب. (19) فقرة بعد كل من إجراء الصدق الظاهري (المحكمين) والصدق البنائي (الاتساق الداخلي) وهذا بحذف العبارة رقم (28) منه باعتبارها غير دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) و(0.05).

#### ثبات الاستبيان:

لتحقق من هذا الهدف قام الطالب الباحث بتطبيق بعض طرائق قياس ثبات الاستبيان كما يلي:

#### -طريقة ألفا كرونباخ :

جدول رقم (7) معامل الثبات ألفا لاستبيان المواطنة التنظيمية

أبعاد الاستبيان	معامل الثبات
الإيثار	0.766
اللطافة	0.886
الروح الرياضية	0.565
وعي الضمير	0.116
السلوك الحضاري	0.736

يوضح الجدول رقم (7) أن معاملات الثبات لمقياس المواطنة التنظيمية قدر ب (0.66) وهي درجة فوق المتوسط .حيث بلغت حدها الأعلى في محور اللطافة

ب(0.88)وحدها الأدنى نجده في محور سعي الضمير إذ يقدر بـ ( 0.11) وعليه يمكن القول أن معامل ثبات المقياس مقبول.

### 7- الأساليب الإحصائية المستعملة:

إن جمع البيانات عن طريق الاستمارة و المقياس دون تبويبها و تحليلها تبقى نتائج مبهمة و غير دالة، وعليه فقد تم معالجة البيانات، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج EXCEL في عملية تفرغ البيانات، أما الوسائل الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسة هي:

- النسب المئوية.
- بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي .

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم ضبط المنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي الملائم لموضوع البحث والتعرف على مجتمع الدراسة وأفراد العينة وخصائصها، أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات فقد استعملنا الاستمارة، وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.



## الفصل الخامس

### عرض نتائج الدراسة

- 1 عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- 2 عرض نتائج ر الفرضية الفرعية الثانية.
- 3 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
- 4 عرض نتائج الفرضية العامة.

للتأكد من صحة الفرضيات ، قام الباحث بتفريغ نتائج استبيان العدالة التنظيمية معتمدا في ذلك على برنامج EXCEL لاستخراج درجة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من خلال الأبعاد الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) ثم تفريغ النتائج في برنامج SPSS لأجل تحليلها.

### عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على: "توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم(8) يبين مستويات الشعور بالعدالة التوزيعية لعينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
45.0	45.0	45.0	9	منخفض
100.0	55.0	55.0	11	متوسط
	100.0	100.0	20	Total

إن النتائج المستخلصة من الجدول رقم (8) ، تظهر أن مجموعة قليلة من الأساتذة لهم شعور منخفض اتجاه العدالة التوزيعية، وتقر بأنه لا يوجد لديهم أدنى شعور بالعدالة التوزيعية، و أن الأجور التي يحصلون عليها غير عادلة وأنه لا توجد مساواة في الحوافز المادية مقارنة بالجهد وبلغ عدد هؤلاء الأفراد (9) بنسبة 45%، و تذهب ما يساوي تقريبا هذه النسبة و العدد من أفراد العينة، إلى أن شعورهم بالعدالة التوزيعية متوسطا، ومثلت هذه الفئة 55% من عينة الدراسة.

### عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهذه الدراسة على: " توجد علاقة بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم(9) يبين مستويات الشعور بالعدالة الإجرائية لعينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
80.0	80.0	80.0	16	متوسط
100.0	20.0	20.0	4	مرتفع
	100.0	100.0	20	Total

إن النتائج المستخلصة من الجدول رقم (9) ، تظهر أن مجموعة كبيرة من الأساتذة لهم شعور متوسط اتجاه العدالة الإجرائية، و يجدون أن الإجراءات المتخذة داخل التنظيم منصفة و بلغ عدد هؤلاء الأفراد (16) حيث يمثل تواجدهم في عينة الدراسة نسبة 80%. في حين أن بقية أفراد المجموعة و البالغ عددهم (4) لديهم شعور مرتفع اتجاه العدالة الإجرائية و يرون أن الإجراءات داخل التنظيم عادلة و مناسبة جدا حيث يمثل تواجدهم في عينة الدراسة نسبة 20%.

### عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين "، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم (10) يبين مستويات الشعور بالعدالة التفاعلية لعينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
20.0	20.0	20.0	4	Valid منخفض
90.0	70.0	70.0	14	متوسط
100.0	10.0	10.0	2	مرتفع
	100.0	100.0	20	Total

إن النتائج المستخلصة من الجدول رقم (10)، تظهر أن أغلبية الأساتذة لهم شعور متوسط تجاه العدالة التفاعلية، حيث بلغ عددهم (14) و تمثل هذه الفئة ما نسبته 70% ثم تليها الفئة المنخفضة وبلغ عدد هؤلاء الأفراد (4) بنسبة 20% و في المرتبة الأخيرة الفئة التي ترى عكس ذلك و أن العدالة التفاعلية مقبولة جدا و بلغ عدد أفرادها في حين أن بقية أفراد المجموعة والبالغ عددهم (2) بنسبة 10%.

### عرض نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم(11) يبين مستويات الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
60.0	60.0	60.0	12	Valid متوسط
100.0	40.0	40.0	8	مرتفع
	100.0	100.0	20	Total

إن النتائج المستخلصة من الجدول رقم (11) ، تظهر أن مجموعة كبيرة من الأساتذة لهم شعور متوسط اتجاه العدالة التنظيمية ، و يجدون أن الإجراءات و المعاملة داخل التنظيم منصفة ومقبولة، وبلغ عدد هؤلاء الأفراد (12) حيث يمثل تواجدهم في عينة الدراسة نسبة 60% ، و تذهب ما يساوي تقريبا هذه النسبة و العدد من أفراد العينة ، إلى أن شعورهم بالعدالة التنظيمية مرتفعا ، ومثلت هذه الفئة 40% من عينة الدراسة.

جدول رقم(12) يبين مدى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لعينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
40.0	40.0	40.0	8	Valid متوسط
100.0	60.0	60.0	12	مرتفع
	100.0	100.0	20	Total

إن النتائج المستخلصة من الجدول رقم (12) ، تظهر أن مجموعة كبيرة من الأساتذة لهم مستوى متوسط من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبلغ عدد هؤلاء الأفراد (8) حيث يمثل تواجدهم في عينة الدراسة نسبة 40%، و تذهب ما يساوي تقريبا هذه النسبة والعدد من أفراد العينة، إلى أن مستوى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعا، ومثلت هذه الفئة 60% من عينة الدراسة.



# الفصل السادس : تحليل نتائج الدراسة

- 1 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
- 2 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 3 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
- 4 تحليل نتائج الفرضية العامة.

الاقتراحات

الخاتمة

1 - التأكد من الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (13) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية	العدالة التوزيعية		
-0.217	1	spirman Correlation	العدالة التوزيعية
		Sig. (2-tailed)	
		N	
20	20		
1	-0.217	spirman Correlation	سلوك المواطنة التنظيمية
		Sig. (2-tailed)	
		N	
20	20		

من خلال الجدول رقم ( 13 ) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ ( -0.217 ) وهي قيمة ضعيفة سالبة على مستوى التصميم الخطي لمعاملات الارتباط على مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن درجة الارتباط بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة جاءت سالبة و غير دالة إحصائياً ، و بالتالي لا يمكن قبول الفرضية البحثية القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية.

2 - التأكد من الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (14) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة الإجرائية و سلوك المواطن التنظيمية

سلوك المواطن التنظيمية	العدالة الإجرائية		
-.246	1	spirman Correlation	العدالة الإجرائية
		Sig. (2-tailed)	
		N	
20	20	spirman Correlation	سلوك المواطن التنظيمية
		Sig. (2-tailed)	
		N	

من خلال الجدول رقم ( 14 ) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطن التنظيمية بلغ ( -.246 ) وهي قيمة ضعيفة سالبة على مستوى التصميم الخطي لمعاملات الارتباط على مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن درجة الارتباط بين العدالة الإجرائية و سلوك المواطن جاءت سالبة غير دالة إحصائياً، و بالتالي لا يمكن قبول الفرضية البحثية القائلة بوجود علاقة إرتباطيه بين الإجرائية و سلوك المواطن .

3 - التأكد من الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (15) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التفاعلية و سلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية	العدالة التفاعلية		
. 049	1	spirman Correlation	العدالة التفاعلية
		Sig. (2-tailed)	
		20	
1	. 049	spirman Correlation	سلوك المواطنة التنظيمية
		Sig. (2-tailed)	
		20	

من خلال الجدول رقم ( 15 ) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ ( . 049 ) وهي قيمة ضعيفة موجبة على مستوى التصميم الخطي لمعاملات الارتباط على مستوى دلالة 0.01، وهذا يعني أن درجة الارتباط بين العدالة التفاعلية و سلوك المواطنة جاءت موجبة و غير دالة إحصائياً، و بالتالي لا يمكن قبول الفرضية البحثية القائلة بوجود علاقة إرتباطية بين العدالة التفاعلية و سلوك المواطنة التنظيمية.

4 - التأكد من الفرضية العامة:

جدول رقم ( 16 ) يوضح درجة الارتباط بين بعد العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة

التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية	العدالة التنظيمية		
.053	1	spirman Correlation	العدالة التنظيمية
.973		Sig. (2-tailed)	
20	20	N	
1	.053	spirman Correlation	سلوك المواطنة التنظيمية
	.973	Sig. (2-tailed)	
20	20	N	

من خلال الجدول رقم ( 16 ) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمقياس العدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية بلغ ( .053 ) وهي قيمة موجبة ضعيفة، وهذا يعني أن الارتباط بين الدرجة الكلية من مقياس العدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية هو ارتباط طردي ضعيف على مستوى دلالة 0.01، وعليه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرضية البحثية العامة القائلة بوجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة الإداريين.

### الاقتراحات:

من خلال نتائج الدراسة ، يمكن وضع بعض الاقتراحات التي يرى الباحث أنها يمكن أن تساهم في زيادة تنمية روح العدالة التنظيمية لدى القائمين على هذه المؤسسات و خلق أجواء من التفاهم بين العاملين و المسؤولين فيما يلي:

- توحيد إجراءات تقييم الأداء على كل الأساتذة الذين ينتمون إلى نفس الفئة الوظيفية.
- ضرورة تنمية وزيادة إدراك المسيرين و المديرين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة.
- إشراك العاملين في التسيير أو على الأقل في استشارتهم ، لان ذلك يجعلهم يشعرون بجودة المعاملة.
- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم.
- تعزيز مناخ تنظيمي مناسب لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم الأفراد المساهمات الفردية التطوعية من قبل العاملين وتشجيعهم على تبني مثل هذه السلوكيات عن طريق الإشادة بالإنجاز مما يعزز لديهم الشعور باهتمام المشرفين لهذه السلوكيات وملاحظاتهم و تقديرهم لها.



خاتمة

### الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة، و ما جاء في أدبياتها ندرک الأهمية القصوى التي أصبحت المنظمات الحديثة توليها للعدالة التنظيمية، ذلك إدراكا منها بأن هذا المتغير الجديد في المنظمات له من الأهمية ما يؤهله للحفاظ على المنظمة كمنسق في البيئة من جهة، و ضمان تنمية المخرجات بجودة عالية من جهة أخرى، و الدراسات التي تم التطرق إليها أثبتت جميعها مدى الارتباط الكبير بين العدالة التنظيمية و المتغيرات التنظيمية الأخرى كالولاء و الالتزام التنظيميين و خلق الدافعية لدى العاملين، ذلك كله بسبب إحساس العاملين بالعدالة التي تتركهم يشعرون بأهمية وجودهم و انجازهم في المنظمة ومنها يبادرون بالأعمال الإضافية و الغير رسمية بعيدا عن الدور الرسمي أو بما يسمى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

و قد بينت النتائج أن الأساتذة الإداريين لديهم شعور متوسط اتجاه العدالة التنظيمية بجميع أبعادها، كما أظهرت النتائج أن الأساتذة الإداريين، لديهم مستوى مرتفع من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.



# قائمة المراجع


1. أبو سن محمد إبراهيم، الإدارة في الإسلام، دار الخريجي للنشر، ط1، الرياض، 1996.
2. احمد بن سالم العامري، محددات و اثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 16، العدد2، 2003.
3. أميرة محمد رفعت حواس، اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية. 2003.
4. جاب الله رفعت محمد، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، عين شمس، عدد 1، سنة 1994.
5. حياة الذهبي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بوحدات البحث بالطاقة المتجددة في الوسط الصحراوي بادرار، 2014.
6. خليل محمد حسن الشماع، حمود خضر كاضم، نظرية المنظمة، دار المسير للنشر، ط2، عمان، 2005.
7. ر السعود و س، سلطان، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد1 و 2، 2009.
8. رشيد مناصرية ،فريد بن ختو ،سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين الأداء، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية ، العدد 8، 2015.
9. رعد حسن الصرف، نظريات الإدارة و الأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
10. سارة مهني ،العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، 2015، 2016.
11. سليمان محمد جلال، تحليل مساري لأثر المواطنة التنظيمية على صنع القرارات الاخلاقية.
12. عادل محمد زايد ،العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
13. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الاداري.
14. عبد العزيز جبنتور، الإدارة الإستراتيجية ،إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر، اليمن، 2004.

15. علي عسكر، حسن الموسوي حمدي، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999.
16. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، كلية التجارة(جامعة عين شمس)، 2008.
17. قادير حليلة ، دوار إدارة الموارد البشرية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماستر ، جامعة محمد بوضياف ، 2013
18. قاسم نايف علوان تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة التحدي ليبيا، العدد 7، 2007.
19. الكبسي عامر خضير ،التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة.
20. م عامر علي و م الهام ناظم الشيباني ،حسين العطوي، دراسة دور الدعم و الثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد 3، 2010.
21. م م عامر علي حسين العطوي، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية ،المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.
22. م م نماء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، جامعة الكويت، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة الكويت للعلوم الادارية و الاقتصاد \_المجلد 8\_ العدد 24\_2012.
23. المبيض علي محمد، العوامل المؤثرة على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
24. محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام على حمزة العبار، الإحساس بالعدالة التنظيمية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، جامعة بنغازي، العدد الثاني، 2015.
25. محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، مصر، 1978.
26. مغار عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإجهاد النفسي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم 2014/2015.

27. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية ،  
2008.

28. نوارى نوال، العدالة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة ماستر غير منشورة،  
جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.

29. وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل  
شهادة الماجستير في علم النفس 2015\_2016.



الملاحق

# قائمة المراجع



# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي

1. إشكالية الدراسة
  - 2- فرضيات الدراسة
  - 3- أهمية الدراسة
  - 4- أسباب اختيار الموضوع
  - 5- تحديد المصطلحات
  - 6- الدراسات السابقة
- خلاصة

# الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

- 1 لمحة تاريخية حول العدالة التنظيمية
- 2 نظريات العدالة التنظيمية
- 3 مفهوم العدالة التنظيمية
- 4 أهمية العدالة التنظيمية
- 5 أبعاد العدالة التنظيمية
- 6 علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات التنظيمية

خلاصة

# الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

## تمهيد

1. نشأة وتطور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
2. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
3. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
5. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
6. علاقة المواطنة التنظيمية ببعض المفاهيم

## خلاصة



## الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1 للدراسة الاستطلاعية
- 2 للإطار الزماني والمكاني والبشري.
- 3 مجتمع الدراسة.
- 4 منهج الدراسة.
- 5 -أدوات الدراسة .
- 6 للخصائص السيكومترية لأداة القياس.
- 7 للأساليب الإحصائية المستعملة.

خلاصة



## الفصل الخامس

### عرض نتائج الدراسة


- 1 عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- 2 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 3 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
- 4 عرض نتائج الفرضية العامة.

# الفصل السادس : تحليل نتائج الدراسة

- 1 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
- 2 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 3 تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.
- 4 تحليل نتائج الفرضية العامة.

الاقتراحات

الخاتمة



الملاحق