

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في المنظمة

دراسة حالة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - الأغواط -

تحت إشراف:

أ - الهاشمي بعاج

من إعداد الطالبتين:

- بركانة تركية

- رقارقي صافية

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

ممتحنا

أستاذ محاضر (أ)

أستاذ مساعد (أ)

أستاذ محاضر (أ)

- د. يوسف خنيش

- أ. بعاج الهاشمي

- د. أمال مطابس

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَاذْكُرُوا نِعْمَةَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ
وَمِيثَاقَهُ الَّذِي وَاثَقَكُمْ بِهِ إِذْ
قُلْتُمْ سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا وَأَنْتُمْ
اللَّهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ بِذَاتِ
الصُّدُورِ

كلمة الشكر

الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل .

نتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدم لنا يد العون ، إلى

الأستاذ المشرف " الهاشمي بعاج " لما بذله من وقت وجهد في

توجيهنا ومتابعة البحث وحرصه على تقديم الدعم والعون

لنا من مصادر ومراجع تثري البحث.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا لتوجيهاتهم وتشجيعهم المستمر

وإلى الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة .

كما نتقدم بالشكر للجنة المناقشة التي قبلت مناقشة هذه المذكرة

ولا يفوتنا شكر موظفي مؤسسة سونالغاز فرع الأغواط لما قدموه لنا

من عون ومساعدة .

وكل من ساعدنا بدعائه أو جهده أو وقته.

عسى الله أن يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

إهداء

إلى الغالية أُمي أطال الله في عمرها
و روح أبي الطاهرة
أهدي عملي هذا .

و إلى التي رافقتني في هذا العمل نعم الأخت
و الرفيقة تركية.

صفية

إهداء

إلى قرّة عيني وحبّبي قلبي أبي الغالي ألبسه الله
الصحة والعافية .

إلى من كان دعائها سرّ نجاحي وحنانها بلسم جراحي أمي
الغالية .

إلى سندي وبهجة حياتي إخوتي و أخواتي :

عباس . عبدو . فوزي . حياة و حيزية

و إلى التي رافقتني هذا العمل نعم الأخت والصديقة صفية
و إلى كل محب وصديق أهدي ثمرة جهدي .

تركية

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في المؤسسة الوطنية لتوزيع سونلغاز بولاية الأغواط وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والإستعانة بعينة مقدرّة ب (65) عامل من مجتمع الدراسة البالغ (475) عامل من كافة الرتب وذلك بالإعتماد على الإستبيان ، وبعد أن عولجت البيانات بالإستعانة ببرنامج (SPSS , SMART PLS , Excel 2010) باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أهم النتائج الآتية :

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من بعدي العدالة التعاملية و العدالة الاجرائية على سلوك المواطنة في المؤسسة ، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة في المؤسسة.
- متوسط إدراك العمال للعدالة التنظيمية كان متوسطا .
- متوسط مستوى شعور العاملين بسلوك المواطنة كان مقبولا .

أما التوصيات كانت كالتالي :

- تعزيز بعدي كل من العدالة التعاملية و الإجرائية لأنهما يؤثران على سلوك المواطنة في المؤسسة .
- وجوب الإهتمام بالعدالة التوزيعية وذلك من خلال مراعاة الجهد المبذول والضغوطات التي يربها العمال داخل المؤسسة مع ضرورة تشجيع المبادرات التي تؤدي الى تحسن العمل.

الكلمات المفتاحية :

العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية ، العدالة التعاملية ،العدالة لاجرائية ،سلوك المواطنة .

Summary:

This study aimed to identify the impact of the dimensions of organizational justice on the behavior of citizenship in the National Institution for the Distribution of Sonelgaz in the state of Laghouat, using the descriptive analytical method, and using a sample estimated at (65) workers from the study population of (475) workers of all ranks, depending on the questionnaire. After the data was treated with the help of (SPSS, SMART PLS, Excel 2010) using appropriate statistical methods, the following most important results were reached:

-There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for both dimensions of transactional justice and procedural justice on the citizenship behavior in the institution, while there is no statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between distributive justice and sympathy behavior in the institution .

-The average level of workers' awareness of organizational justice was average.

-The average level of workers' sense of citizenship behavior was acceptable.

The recommendations were as follows:

Enhancing the two dimensions of transactional and procedural justice because they affect the behavior of citizenship in the institution.

The necessity of paying attention to distributive justice, by taking into account the effort and pressures that workers experience within the institution, with the need to encourage initiatives that lead to improving work.

key words:

Organizational justice, distributive justice, transactional justice, procedural justice, citizenship behavior.



فهرس المحتويات

المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة في المنظمة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : العدالة التنظيمية
3	المطلب الأول : مفهوم العدالة التنظيمية
5	المطلب الثاني : أهمية العدالة التنظيمية
6	المطلب الثالث : أبعاد العدالة التنظيمية.
8	المطلب الرابع: مبادئ العدالة التنظيمية.
11	المطلب الخامس: نظريات العدالة التنظيمية
20	المبحث الثاني : سلوك المواطنة.
20	المطلب الأول : مفهوم ومراحل تطور سلوك المواطنة.
21	المطلب الثاني : أهمية سلوك المواطنة.
22	المطلب الثالث : أبعاد سلوك المواطنة.
23	المطلب الرابع : خصائص سلوك المواطنة.

24	المطلب الخامس : محددات سلوك المواطنة.
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالأغواط	
29	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
29	المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي
30	المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-
31	المطلب الثالث : الخريطة التنظيمية
35	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
35	المطلب الأول: منهج الدراسة
36	المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة
36	المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة
39	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
41	المطلب الخامس: اختبار كأي مربع للاستقلالية
42	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.
42	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة
47	المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات
48	المطلب الثالث: دراسة اتجاهات الدراسة
50	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات
54	المطلب الخامس: تقييم صلاحية النموذج البنائي
58	المطلب السادس: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية
59	المطلب السابع: دراسة الفروق المعنوية
64	خلاصة الفصل
66	الخاتمة

69	المراجع
75	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
ح	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
37	معامل صدق المحك	02
37	معامل ثبات الدراسة	03
38	ثبات الدراسة (التجزئة النصفية)	04
38	معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي	05
39	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	06
41	اختبار كأي مربع على متغيري الجنس والمستوى الوظيفي	07
42	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع	08
42	خاص بمجتمع الدراسة	09
43	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	10
44	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	11
45	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة	12
46	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	13
47	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	14
48	تحليل اتجاهات عبارات محور عدالة التوزيع	15
49	تحليل اتجاهات عبارات محور عدالة التعاملات	16

49	تحليل اتجاهات عبارات محور عدالة الإجراءات	17
50	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	18
51	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	19
53	مؤشر ارتباط المتغير VC	20
54	التحويلات المتقاطعة	21
56	معامل التحديد	22
57	مؤشر حجم التأثير F2	23
57	مؤشر القدرة التنبؤية	24
58	اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية	25
59	اختبار T-test بالنسبة للجنس	26
60	إختبار (ANOVA) بالنسبة للسن	27
61	إختبار (ANOVA) بالنسبة للرتبة	28
62	اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة	29
63	مقارنات متعددة بالنسبة للرتبة (العدالة التنظيمية)	30

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
6	أبعاد العدالة التنظيمية	02
8	مبادئ العدالة التنظيمية	03
11	نظريات العدالة التنظيمية	04
22	أبعاد سلوك المواطنة	05
24	محددات سلوك المواطنة	06
31	الخريطة التنظيمية	07
40	منحنى التوزيع الطبيعي	08
40	مخطط الانتشار	09
43	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الجنس	10
44	تركيبية مجتمع الدراسة حسب السن	11
45	تركيبية مجتمع الدراسة حسب الرتبة	12
46	تركيبية مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	13
52	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	14
55	النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	15
55	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز	16
56	معامل التحديد	17

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
75	قائمة الأساتذة المحكمين	01
75	الاستبيان قبل التحكيم	02
77	الاستبيان بعد التحكيم	03
79	معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي	04
79	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	05
80	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن	06
80	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة	07
80	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	08
81	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور عدالة التعاملات	09
81	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور عدالة الاجراءات	10
81	دراسة الفروق المعنوية بالنسبة للسن	11
81	دراسة الفروق المعنوية بالنسبة للرتبة:	12
82	دراسة الفروق المعنوية بالنسبة لسنوات الخدمة	13
82	مقارنات متعددة بالنسبة للرتبة (العدالة التنظيمية)	14
83	قيمة الموثوقية وصحة التقارب (مخرجات برنامج	15

	(SMART PLS	
83	SMART VC مؤشر إرتباط المتغير (مخرجات برنامج SMART (PLS	16
84	التحويلات المتقاطعة Cross Loading (مخرجات برنامج SMART PLS)	17
85	معامل التحديد R Square (مخرجات برنامج (SMART PLS	18
85	SMART مؤشر القدرة التنبؤية Q2 (مخرجات برنامج SMART (PLS	19

A decorative rectangular border with intricate, symmetrical scrollwork and floral patterns, framing the central text.

مقدمة

مقدمة :

حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد في كثير من الدراسات و الأبحاث في مجال إدارة الأعمال ، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة و المتساوية من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي و يؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي على آدائهم في العمل ، بالإضافة إلى تعزيز ثقتهم في الإدارة ، تمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم، وذلك من أجل حدوث رفع من أداء المنظمة ، أما في حالة عدم إحساس العاملين بتوفير العدالة التنظيمية قد يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية تنعكس على المنظمة .

فالمورد البشري يعد الركيزة الأساسية ويعتبر من أهم موارد المنظمة الذي يساعدها في تحقيق أهدافها ، كما يعد المحرك الأساسي لجميع أنشطتها، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة لديه ، مايستدعي بالمنظمات إلى البحث عن طرق و أساليب تساعدهم على كسب ثقته و ولائه ، فالعدالة التنظيمية تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية بالتطوير المعرفي للمورد البشري في المنظمات كونها موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد من أجل ردم الفجوة الحاصلة بين أهداف المنظمة و أهداف أعضائها ، وذلك لخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل و وسائل تكفل مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملين في المنظمة ، و من منطلق أنها تعد مؤشرا يتضمن تغيير لقيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي .

و ذلك أن العدالة التنظيمية هي أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة من خلال استخدام الفهم القائم على الاصغاء لإستجابات العاملين و إدراك مشاعرهم و هذا يدفعهم للقيام بأدوار اضافية تطوعية من دون مقابل خارج أطر العمل ، و يترجم ذلك في عدة سلوكيات كالإيثار ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، الكياسة و اللطف و كلها مظاهر و أبعاد تتعلق بسلوك المواطنة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبرز أهمية هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته حول أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة بمؤسسة سونالغاز للتوزيع بولاية الأغواط.

1- إشكالية الدراسة :

سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين بإعتبارها أحد الأسس التي تركز عليها المنظمات للمحافظة على مواردها البشرية ، وسنستقط هذه الدراسة على عينة عمال مؤسسة سونلغاز لتوزيع بولاية الأغواط وذلك من خلال قياس مدى إدراكهم لضمان حقوقهم ومصالحهم داخل المؤسسة، ومدى تأثيرها على سلوك المواطنة لديهم.

وعليه فإن مشكلة الدراسة تتجلى في التساؤل التالي :

ما مدى أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بولاية الأغواط ؟

و للإجابة على هذا التساؤل نتناول الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهو مفهوم العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة ؟
- ما مستوى أبعاد كل من العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة؟
- هل تؤثر أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بولاية الأغواط ؟

2- فرضيات الدراسة :

نظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث ، فقد قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

2-1- الفرضية الرئيسية :

للعادلة التنظيمية أثر على سلوك المواطنة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بولاية الأغواط .

2-2- الفرضيات الفرعية :

- لعادلة التوزيع أثر على سلوك المواطنة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بولاية الأغواط .
- لعادلة التعاملات أثر على سلوك المواطنة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بولاية الأغواط .
- لعادلة الإجراءات أثر على سلوك المواطنة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بولاية الأغواط .

3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أهم المواضيع في ميدان الإدارة و التنظيم ألا وهو موضوع العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مؤسسة سونالغاز للتوزيع بولاية الأغواط، حيث المنظمة الناجحة لم تعد تسعى فقط لزيادة الإنتاجية و إنما تبحث عن كيفية كسب انتماء وولاء عامليها ، و بشكل أكثر تحديدا فإن أهمية هذه الدراسة تتضح في الجوانب التالية :

- اكتشاف العمق الفكري لمتغيرات الدراسة من خلال محاولة دراسة أبعادها و التعرف على المرتكزات البنوية لمتغيري الدراسة .
- دراسة العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة تعتبر أمر ضروري لفهم طبيعة الأثر بينهما ، ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلا.
- التزود بمعلومات نظرية وعملية عن الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية على مستوى سلوك المواطنة كأهم عامل لخلق مناخ جيد.

4- أهداف الدراسة :

أي بحث علمي لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف محددة يرجو بلوغها وتختلف الأهداف باختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز البحث ، وعليه جاءت الأهداف من دراستنا كالتالي :

- معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مؤسسة سونالغاز للتوزيع بولاية الأغواط .
- إبراز أثر كل من عدالة التوزيع ، التعاملات و الإجراءات على سلوك المواطنة في مؤسسة سونالغاز لتوزيع بولاية الأغواط .
- التعرف على مستوى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على سلوك المواطنة في مؤسسة سونالغاز للتوزيع بولاية الأغواط .
- التوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد على تحقيق سلوك المواطنة في مؤسسة سونالغاز للتوزيع بولاية الأغواط .

5- أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعتنا لإختيار هذا الموضوع أهمها :

- الميل الشخصي نحو دراسة موضوع أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مؤسسة سونالغاز للتوزيع بولاية الأغواط .
- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيدنا في المجال المهني مستقبلا .
- الأهمية البالغة التي تتمتع بها العدالة التنظيمية داخل المنظمة بإعتبارها من أحد المقومات الأساسية لظهور سلوك المواطنة .

6- حدود الدراسة :

- حدود مكانية :

إقتصرت الدراسة الميدانية على مؤسسة سونالغاز للتوزيع بولاية الأغواط .

- حدود بشرية :

طبقت أداة الدراسة (الإستبيان) على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة متمثلة في عدد من الموظفين في المؤسسة .

- الحدود الزمنية :

تحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه وهو السنة الدراسية (2020-2021) .

7- هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من ثلاث فصول على النحو التالي :

- الفصل التمهيدي : مقدمة الدراسة

وتناولت تحديد المشكلة و موضوع الدراسة ، أسباب إختيار موضوع الدراسة و أهمية و أهداف و حدود الدراسة وكذلك النموذج المقترح من أجل اختبار الفرضيات و الدراسات السابقة و مفاهيم الدراسة إجرائيا

- الفصل الأول : العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة

ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بمفاهيم كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة ، وكذلك أهم أبعادهم .

- الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

تناولنا فيه تقديم عام للشركة محل الدراسة و منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس.

8- منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يستخدم في الرصد والمتابعة الدقيقة للظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول الى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره ، وتهدف هذه الدراسة الى معرفة مستوى ادراك العدالة التنظيمية وأثرها على سلوك المواطنة ، وهي دراسة تطبيقية على مؤسسة سونلغاز للتوزيع بولاية الأغواط أما فيما يخص الأدوات المتعلقة بجمع المعلومات فقد تم استخدام الاستبيان وتم استعمال أساليب التحليل بالاستبان ببرنامج (SPSS 24.0) ، برنامج (SMART PLS) وبرنامج (Excel 2010) .

9- صعوبات الدراسة :

الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة :

- عدم تعاون بعض أفراد العينة ، سواء بشكل جزئي من حيث عدم إستكمال الاجابات عن الدراسة ، أو بشكل كلي من حيث قبول تعبئة الاستبيان .
- نقص المراجع والمصادر .

10- مفاهيم الدراسة إجرائيا :**10-1- العدالة التنظيمية:**

إجرائيا :

هي شعور الموظف بالإنصاف والمساوات بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مخرجات أي هي درجة تحقيق المساوات والنزاهة في الحقوق و الواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة .

10-2- سلوك المواطنة :

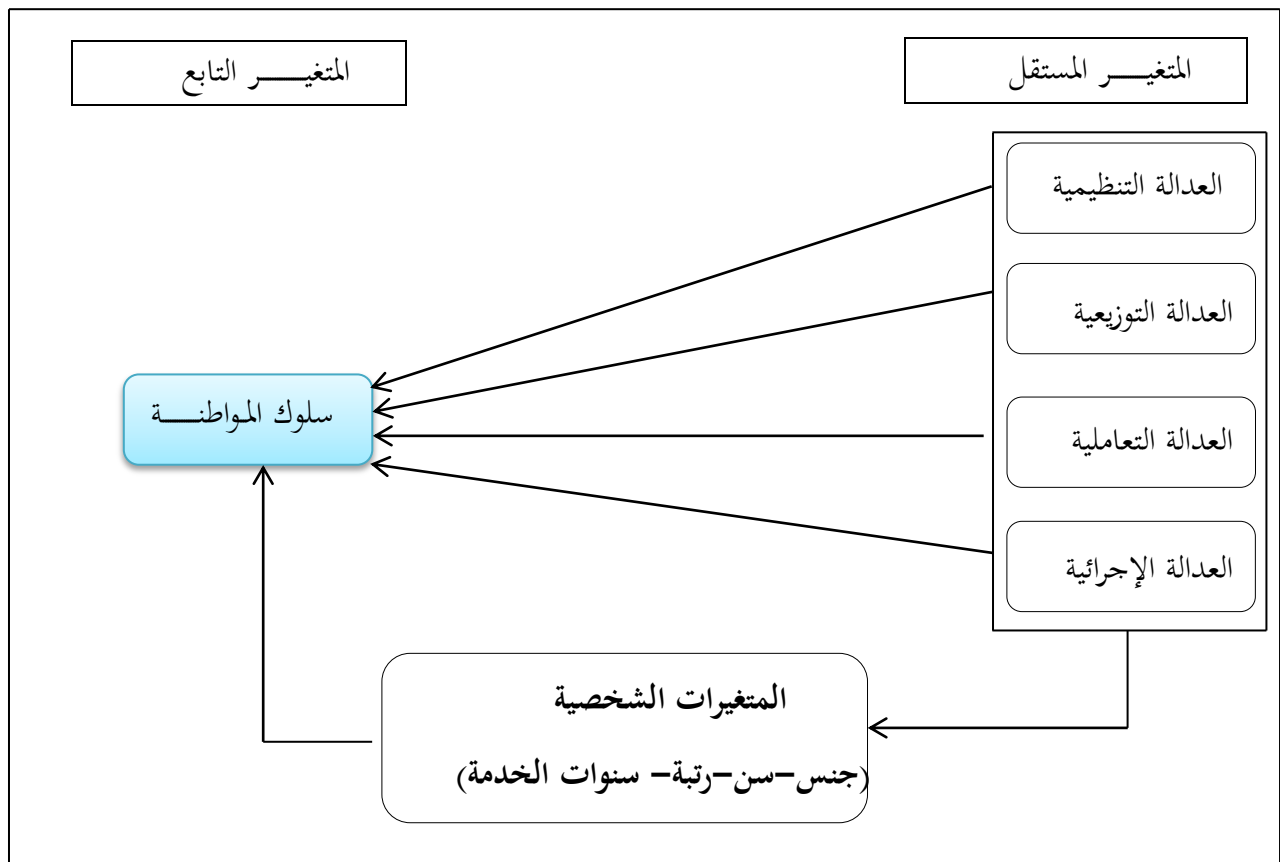
إجرائيا :

سلوك إختياري تطوعي غير رسمي يؤديه الموظف من أجل نجاح المنظمة وهو سلوك بدون مقابل ، أي بدون مكافأة أو عقاب.

11- نموذج الدراسة :

تهدف الفكرة الأساسية للدراسة إلى الكشف عن مدى وجود تأثير المتغير المستقل (العدالة التنظيمية و أبعادها) في المتغير التابع (سلوك المواطنة) كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (01) نموذج الدراسة



12- الدراسات السابقة :

12-1- دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية :

- دراسة عيسات فطيمة الزهرة و جميل أحمد (2016) العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية ، قام الباحثين بدراسة معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية ، مع دراسة إستطلاعية على عينة من المؤسسات ولاية البويرة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة

لغرض جمع البيانات ، موجهة نحو عينة بلغت 50 عامل من عمال المؤسسات محل الدراسة ، بإستخدامهم الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبيان لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بحيث توصلوا إلى نتائج أهمها :

* وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية و التمكين الإداري .

* مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة ، نظرا لضعف تطبيق الاجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية ، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات .

دراسة بن دحو سمية وسهيل مقدم (2017) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية داخل المدرسة ومدى ولاءه لها ، مع تحديد قوة العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بإستخدامهم المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحثين بتطبيق هذه الدراسة على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهرا ن بحيث بلغت 45 موظف من إبنات وذكور وتوصل الباحثين إلى نتائج من أهمها :

* مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط .

* مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط .

* لا يوجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الجنس .

* هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير السن .

* هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي .

12-2- دراسات خاصة بسلوك المواطنة :

دراسة حمزة معمري و بن زاهي منصور (2014) سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء هذه السلوكيات لدى عمال سونالغاز بورقلة بإستخدامهم عينة مكونة من 110 موظف ، بحيث توصلوا إلى نتائج أهمها :

* مستوى أداء هذه السلوكيات متوسط ، و أن العناية بهذا السلوك تسهم في تحسين مستوى الكفاءة و الأداء و الفعالية التنظيمية .

- دراسة نجيب عبد المجيد نجم و خولة صدر الدين كريم (2018) دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، قام الباحثين بدراسة الثقة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والتي أجريت في مديرية بلدية كركوك على عينة بلغت 90 عامل من خلال إعتمادهم على إستمارة الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، وتوصلوا إلى أهم النتائج وهي :

* وجود علاقة وتأثير قوي معنوي بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية كركوك .

12-3- دراسة جمعت بين متغيري الدراسة :

- دراسة بحري صابر و خرموش منى (2017) العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، قام الباحثين بدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة المحلية ، من خلال أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالإعتماد على مقياسين الأول خاص بالعدالة التنظيمية والثاني خاص بسلوك المواطنة التنظيمية ، بإستخدامهم لعينة مكونة من 72 إداريا يعملون بالإدارة المحلية في الجزائر ، ومن أهم النتائج التي توصلوا إليها :

* أن للعدالة التنظيمية أثر إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية وتشكل دافعا نحو التوجه لسلوك المواطنة لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر .

12-4 - المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في بعض النقاط كما إختلفت في نقاط أخرى ، لذا سنحاول أخذ بعض نقاط التشابه والإختلاف بينهم كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
عنوان الدراسة	< يتشابه عنوان دراستنا الحالية مع دراسة الباحثين " بحري صابر و خروبوش منى " من	وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة الباحثين " بحري صابر و خروبوش منى " من حيث محل إجراء

الدراسة؛ بينما تختلف دراستنا مع بقية الدراسات الأخرى.	حيث دراستها لنفس متغيرات الدراسة الحالية.	
لا يوجد إختلاف بين الدراسة الحالية وبقية الدراسات السابقة من حيث الهدف.	تهدف الدراسة الحالية لتوضيح الأثر بين متغيرات الدراسة، وهذا يتشابه مع بقية الدراسات .	أهداف الدراسة
وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسة الأولى والثانية و الرابعة والخامسة من حيث اختيارهم لفئات مبحوثة أخرى (كالعاملين في المدرسة الوطنية للجمارك، والادارات المحلية).	تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة الثالثة للباحثين " حمزة معمري و بن زاهي منصور من حيث اختيارهم لعمال مؤسسة سونالغاز.	مجتمع الدراسة
بينما تختلف الدراسة الثالثة والرابعة من حيث الأبعاد التي اعتمدها مع دراستنا وذلك نظراً للإختلاف في متغيرات الدراسة.	تتمثل أبعاد متغير العدالة التنظيمية المعتمدة في الدراسة الحالية في بعد عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الاجراءات، حيث تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة السابقة الأولى و الثانية و الخامسة من حيث اعتمادها لنفس الأبعاد.	أبعاد الدراسة
بلغ حجم عينة الدراسة الحالية (65) عامل وهو يفوق حجم عينة الدراسة الأولى الثانية والذي بلغ (45) عامل، ويقترّب من حجم عينة الدراسة الخامسة والذي بلغ (72) إداريا، بينما حجم عينة الدراسة الثالثة والذي بلغ (110) عامل والرابعة الذي بلغ (90) عامل، قد تجاوز وكان أكبر بكثير من حجم عينة دراستنا الحالية.		حجم العينة
تشابه معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث وجود أثر أو علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة، وقد أثبتت الدراسة الحالية وجود أثر ايجابيا للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنه وهي نفس النتائج التي توصلت إليها الدراسة الخامسة.		النتائج المتحصل عليها

الفصل الأول

العدالة التنظيمية و سلوك

المواطنة في المنظمة

تمهيد:

من أجل معرفة مدى العاملين اتجهت المنظمات إلى إجراء دراسات وأبحاث في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية لمعرفة السلوكيات و الممارسات والموضوعات والعوامل التي تساهم إيجابيا في فعالية العاملين ورفع كفاءة أدائهم ومن بين ذلك موضوع العدالة التنظيمية الذي له دور فعال في تشجيع المرؤوسين على تحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل وذلك بشعورهم بالمساواة والإنصاف في المعاملة .

مما يولد سلوكيات و إتجاهات إيجابية لدى الموظفين ، إلى جانب موضوع سلوك المواطنة الذي يعتبر من العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، كونها مطلب أساسي للكثير من المنظمات إذ يعد سلوك المواطنة الوسيلة التي يمكن من خلالها غرس روح التعاون في نفوس العاملين وتوجيه جهودهم والحرص على سمعة المنظمة وصلاحيتها والسير نحو الأفضل .

وسنحاول التطرق لأهم العناصر الخاصة بالعدالة التنظيمية في المبحث الأول ، أما في الثاني فسننتقل إلى سلوك المواطنة.

المبحث الأول : العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في الإدارة بشكل عام .

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم التي توضح مفهوم العدالة و أهميتها و كذلك أبعادها ، كما سنصلط الضوء على مبادئها و نظرياتها.

المطلب الأول : مفهوم العدالة التنظيمية

- العدالة في الإسلام :

جاءت الشريعة الإسلامية كاملة متكاملة ناسخة لما قبلها من الشرائع ، حيث أنها حققت للبشرية حياة رغيدة ، وتكلفت برعاية الإنسان منذ ولادته وحتى وفاته فرسمت له الطريق ووجهته حيث الوجهة الصحيحة ، فأصبح المسلم يتمتع بكافة الحقوق لا كدر في حياته ولا عدوان على حقوقه ، وشبهته بالجسد الواحد مع إخوانه ويجب كل منهم لأخيه مايجبه لنفسه ، و إبتغت العدل المطلق فنظرت إلى الفرد من خلال طبيعته البشرية ، وعالجت الإنسان بحسب فطرته التي فطر عليها .

فدين الإسلام هو دين العدل كيف لا وقد تسمى الخالق بالعدل و العادل من بين أسمائه الحسنى ، بل أن العادل أو صفات الله يقوم بها على خلقه ، قال تعالى " شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُوا الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ " (سورة آل عمران - الآية 18) .

بحيث أخذت العدالة طابع وظيفي قنوني في مفهومها لقوله تعالى " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا " (سورة النساء - الآية 58) .¹

فالعدالة في الإسلام ميزان الله على الأرض ، بما يأخذ لضعيف حقه وينصر المظلوم ممن ظلمه ، لقوله عليه الصلاة والسلام : " ثلاثة لا ترد دعوتهم : الإمام العادل ، والصائم حتى يفطر ، ودعوة المظلوم " (سنن الترمذي) .

وبناء على هذا فإن العمل في الإسلام يرتبط إرتباطا وثيقيا بالأخلاق المبنية على العقيدة السليمة ، و العبارة الصحيحة فلا الظلم ولا الخيانة ولا الغدر و الخديعة ولا الكذب.... الخ ، و إنما الصدق والعدل والإنصاف.²

العدالة التنظيمية هي إحساس إدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقنيات المتولدة نفسيا إداريا من خلال إجراء مقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وأهداف المنظمة ، وخلق الروابط الدافعة

¹ بركات و آخرون ، مبادئ علم السياسة ، مكتبة العيان ، الرياض ، سنة 2004 ، ص - 32.

² الشهري و مرعي عبد الله ، أخلاقيات العمل في الإسلام و آفراها الأمنية ، مجلة البحوث الأمنية ، كلية الملك فهد الأمنية ، المجلد 17 ، العدد 33 ، الرياض ، سنة 2009 ، ص - 168.

إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل الأجهزة الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشر يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي ، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة .

وفي مايلي نذكر بعض التعريفات للعدالة التنظيمية :

- العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد المكافآت من خلال إستخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة ، بجانب معاملة العاملين بإحترام ، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم .

- العدالة التنظيمية هي محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة و العوائد المتحققة عنها ، بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة .

- العدالة التنظيمية تشير إلى الطريقة التي يعامل بها الرؤوسون من قبل منظماتهم ، وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل .¹

كما يمكن تعريفها بأنها الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.²

كما يعرفها بعض الباحثين:

- عند Adams نظريته المعروفة باسم نظرية العدالة والتي لقيت اهتماما كبيرا في ذلك الحين ، الامر الذي أدى إعتبرها أحد أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات . وتفترض هذه النظرية أن الأفراد يدركون علاقات التعامل والتبادل فيما بينهم في العديد من المواقف وذلك من خلال خطوتين هما :
(مقارنة ما يقدمونه من جهود ومساهمات مقابل ما يحصلون عليه من عوائد أو نواتج مقارنة نتيجة الخطوة الأولى بمساهمات الآخرين وعوائدهم). بمعنى أن العامل بالمنظمة يقارن نسبة مخرجاته الوظيفية ومدخلاته الوظيفية إلى نسبة مخرجات الآخرين من العمال والزملاء في العمل، وذلك في نفس المنظمة أو مقارنة مع منظمات مماثلة لها في المجتمع .³

- عند Greebery (1990) بأنها تعكس الطريقة التي تحكم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير للتعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني .⁴

¹ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، جامعة عين شمس، سنة 2008 ، ص - ص 30 - 33 .

² Farah J. Impites For Action : **A cultural Analisis Of Justiv And Organizational Citizonship** , Administrative Scieno Quaterlys , Vo 115 , 1997 , P 33.

³ أحمد بجاج ، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر الإطارات ولاية ورقلة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة زيان عاشور الحلقة ، العدد 33 ، سنة 2018 ، ص - ص 886 - 887.

⁴ كعوان محمد ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإنزمام التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة 1 العدد 44 ، سنة 2015 ، ص - ص 544.

- ان العدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساوات والنزاهة في الحقوق والواجبات ، والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة.
- ويؤكد Livanthe على أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يتوقف على درجة الالتزام أو الإخلال بالقواعد الهيكلية التالية :
- قاعدة الإستئناف : ويقصد بها وجود فرص للإعتراض على القرارات ومراجعتها إذ ظهر مايرز ذلك .
- القاعدة الأخلاقية : أي توزيع المصادر وفقا للمعايير و أسس أخلاقية .
- قاعدة التمثيل : أي استعاب عملية إتخاذ القرار وجهات النظر ذوي العلاقة بحيث يشارك جميع المعنيين في صناعة القرارات التي تقع على تماس مع حياتهم المهنية.
- القاعدة الموضوعية : ويقصد بها الحياد والإبتعاد عن المصالح الشخصية .
- قاعدة الدقة : أي إتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وشاملة ومؤكدة
- قاعدة الإنسجام : أي عدالة تطبيق إجراءات المكافآت والعقاب على جميع العاملين ، وفي جميع الظروف.¹
- عند Huseman (1985) فإن العوائد لا تقتصر على الأجر والمكافآت المادية ، وإنما تعتبر العلاقات الاجتماعية أيضا عائد منتظرا، رضا فئة من العاملين نسميها المؤثرين .
- وعند Thibet & Welker (1975) عندهما العدالة لا تتحقق أن لم تعزز بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد إستحقاق العامل من العوائد مقابل إسهاماته.²
- ومما سبق ذكره يتضح لنا أن العدالة التنظيمية هي قيمة مهمة إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا و إداريا، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل أعضاء وإدارة المنظمة .

المطلب الثاني : أهمية العدالة التنظيمية

- تلعب العدالة التنظيمية دورا بالغ الأهمية كونها عنصرا هاما فعالا وأساسيا للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة حيث أنها تعد من الأمور الهامة التي تشغل العامل أكثر من إهتمامه بالماديات في تحقيقها. ويتمثل ذلك في:
- أن العدالة التنظيمية تبين حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور و المكافآت في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية .

¹ بحري صابر و خرموش منى ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر ، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث ، مجلد 3 العدد 2، السنة 2017 ، ص - ص81 - 82.

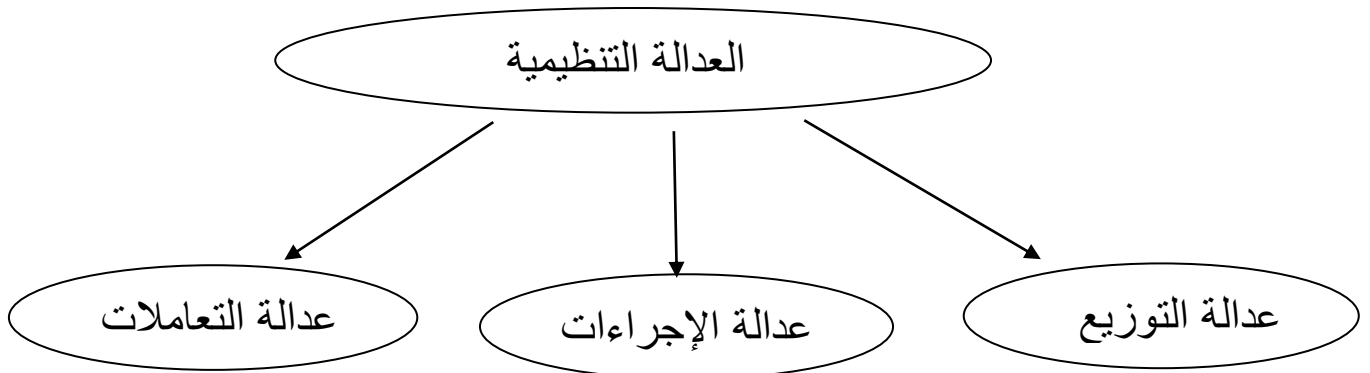
² حمد بن سليمان البدواني ، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمة الأمانة ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، سنة 2010 ، ص - 12 .

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عند المرؤوسين تجاه الرؤساء .
- تحقق العدالة التنظيمية السيطرة الفعلية والتحكم في عملية اتخاذ القرارات ، وتعتبر العدالة الإجرائية بعد هاما في هذا الجانب.¹
- تساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم ، نتيجة شعورهم في تحقيق العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية في بيئة العمل.
- وهي واحدة من العوامل الرئيسية الداخلية الأكثر أهمية التي تؤثر على أداء وعاطفة وسلوك الموارد البشرية².
- أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضائها الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على مستويين الوظيفي والإنساني.³
- تهيء العدالة التنظيمية العمال للإحساس بالهوية و الكيان و الاستقرار ، إلى جانب إحساسهم بعدالة التقييم الذي يحضون به وفق الاستحقاق والجدارة فمتى توفر هذا زاد إحساس العمال بالإنتماء لمنظمتهم و السعي دائما لخدمتها ورفيها.⁴

المطلب الثالث : أبعاد العدالة التنظيمية.

يتفق معظم الدارسين لأبعاد العدالة التنظيمية على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي

الشكل (02) : أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبين

¹ محمد عبد سعيد عليان ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، في جامعة الأزهر، غزة ، سنة 2016 ، ص - 17.

² عامر عبد الكريم الذجاوي ، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد 49 ، السنة 2018 ، ص 216 - 217.

³ Anei Kal . Siammons , Organizational Justice : a Potential facilitator or barrier To individual Creativity , phdthesis , a & maniversity , Texas , 2006 , P : 13.

⁴ بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، لبنان ، سنة 2002 ، ص - 309.

1 - عدالة التوزيع :

ركزت معظم أبحاث العدالة التنظيمية على العدالة التوزيعية أو كما يسميها البعض عدالة المخرجات والتي يحصل عليها الموظف ، وهو المفهوم الذي يستخدم لتفسير كيفية الوصول إلى الرضا الوظيفي عن كمية المخرجات التي يحصلون عليها وطبقا لنظرية العدالة فإنه يفترض أن العاملين يقارنون نسبة مخرجاتهم الوظيفية ومدخلاتهم الوظيفية أي الجهد الوظيفي إلى نسبة مخرجات ومدخلات الغير من أقران العمل أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الموظف من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية مايلي :

- جانب مادي يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الموظف من مكافآت و أجور .
- جانب إجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية للموظف الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذ القرار وفقا لظاهرة العدالة تقارن بشكل دوري لما يقدمه من أعمال و أدوار وظيفية وما يحصل عليه من مخرجات مع الأفراد أو المجموعة داخل بيئة العمل ويعتبرهم مرجعين للمقارنة ، وبناء عليه يحدد مدى إدراكه أو عدم إدراكه للعدالة التوزيعية .¹

2 - عدالة الإجراءات :

هي مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت عادلة ، وبهذا كان ينظر إلى العدالة الإجرائية على أنها وسيلة لتحقيق الغايات وهي عدالة التوزيع ، لذا فإن الإجراءات تقيم على أساس انتاج مخرجات عادلة أي أن العدالة الإجرائية ماهي إلا وسيلة لتحقيق العدالة التوزيعية .²

ويمكن تلخيصها في مجموعة من العناصر الأساسية وهي :

- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القرارات مع من سيطبق عليهم القرار
- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات التي بدورها تحقق مايسمى بالقواعد الهيكلية فالقاعدة الأخلاقية و قاعدة الإستئناف وقاعدة عدم الإنحياز وكذلك قاعدة الدقة والإنسجام ، التي يجب إعتمادها عند إتخاذ القرارات التي تتعلق بالموظفين والتي من خلالها يدركون معنى العدالة .³

3 - عدالة التعاملات :

هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات .

كما يعرف (Niehoss & Mooman)

¹ وليد محمد الصمادي ، أثر العدالة التنظيمية في الإنزيم الوظيفي ، رسالة ماجستير ، في كلية إدارة المال والأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، سنة 2007 ، ص - 33 .

² عباس علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، سنة 2003 ، ص - 220 .

³ علي ضيان الرشيد ، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والإنزيم التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 39 ، العدد 3 ، سنة 2019 ، ص - 243 .

بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات.¹

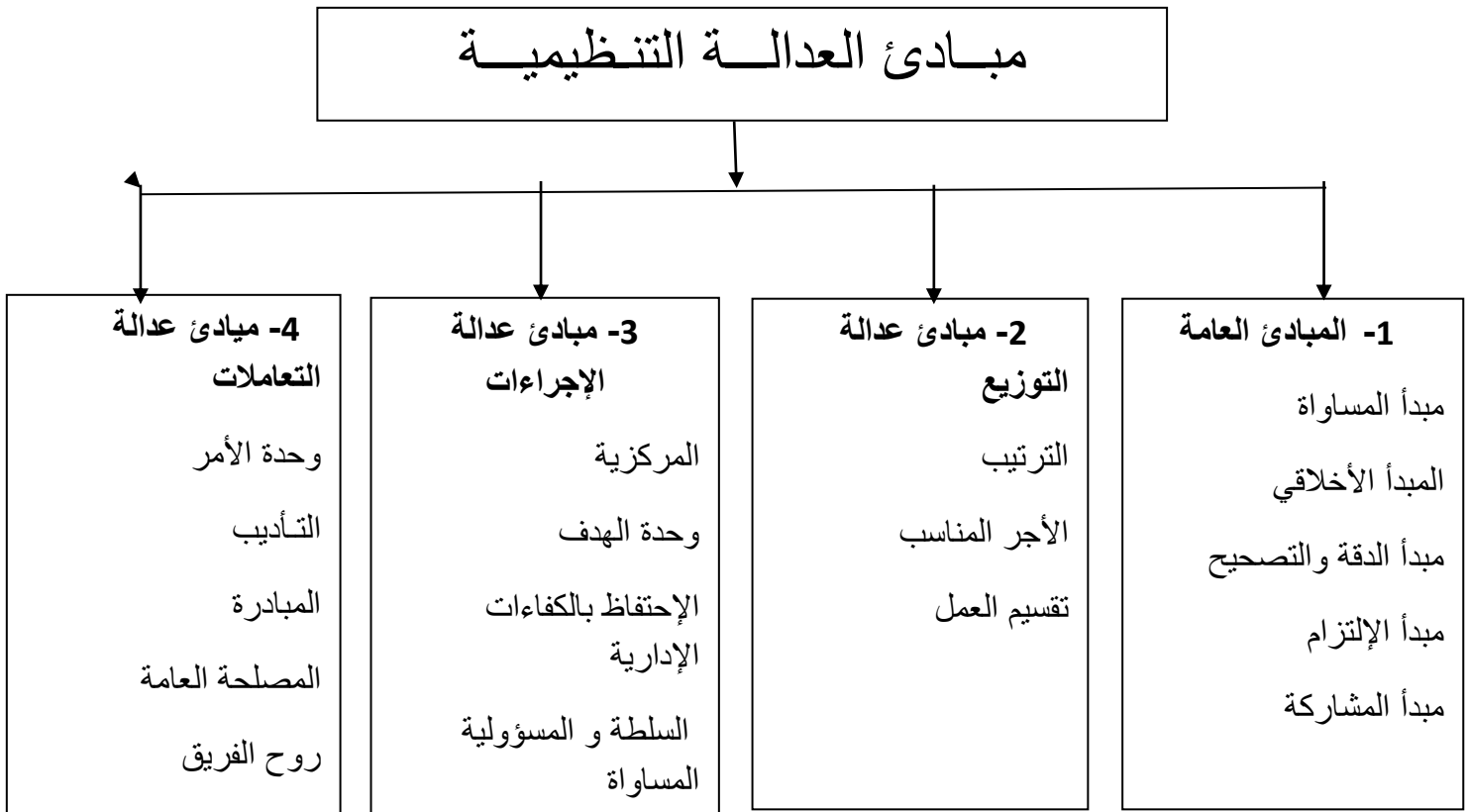
وتتضمن عدالة التعاملات جانبين هما :

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.
- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.²

المطلب الرابع: مبادئ العدالة التنظيمية.

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (03) : مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبتين

¹ ياسر عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضى الوظيفي وتحسين الأداء ، الدراسات الإجتماعية الإنسانية ، قسم العلوم الإقتصادية، العدد 18 ، سنة 2017 ، ص-9.

² أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، بكلية التجارة ، في جامعة القاهرة ، سنة 2003 ، ص-51.

1- المبادئ العامة :

1-1 مبدأ المساواة : ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ العرض والأجور وتحوافز وساعات العمل والواجبات الوظيفية بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2-1 المبدأ الأخلاقي : ويتمثل في : الإستقامة ، النزاهة ، الشرف ، الأمانة ، الإخلاص ، الصدق .

3-1 مبدأ الإلتزام : بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة .

4-1 مبدأ الدقة والتصحيح : يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

5-1 مبدأ المشاركة : أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات¹.

2- مبادئ عدالة التوزيع :

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط إرتباط مباشر بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي :

1-2 تقسيم العمل : يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة ، وبهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين ، ويؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على إنتاجيته ومن ثم مخرجاته التنظيمية .

2-2 الأجر المناسب : يجب أن تأخذ المنظمة بإعتبارها العديد من الامتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ، ومن هذه المتغيرات : أسعار السلع ، الخدمات ، مستوى المعيشة ، مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة ، وبصفة عامة فإن الفرد لابد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع .

3-2 الترتيب : لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضح كفاءة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان إستخدامها.

¹ محمد السيد بشير ، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، سنة 2015 ، ص - ص 21-22.

3- مبادئ عدالة الإجراءات :

هي مجموعة المبادئ ترتبط ارتباط مباشر بتحديد الإجراءات التي تم الإعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن مايلي :

3-1 وحدة الهدف : أي المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح .

3-2 المساواة : أي كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل ، ويؤدي عدم الإلتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية

3-3 السلطة والمسؤولية : أي السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية .هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة وبالتالي فإن من يحصل على السطة لابد أن يتحمل المسؤولية .

3-4 تسلسل السلطة : توزيع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب إختصاصه ، غالبا ماتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل .

3-5 الإحتفاظ بالكفاءات الإدارية : يجب أن تعمل المنظمة على الإحتفاظ بالعمال المتميزين ،وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقلص التنظيمي واتخاذ معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة

3-6 المركزية : تركز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد .

4- مبادئ عدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباط مباشر بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن مايلي :

4-1 وحدة الأمر : الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر) .

4-2 المبادرة : لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التحديد والإبتكار .

4-3 المصلحة العامة : الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية .

4-5 روح الفريق : يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

4-6 التأديب : المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين ومع ذلك فإن توقع العقوبات يعتبر أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين ، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون التفرقة و أن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات .¹

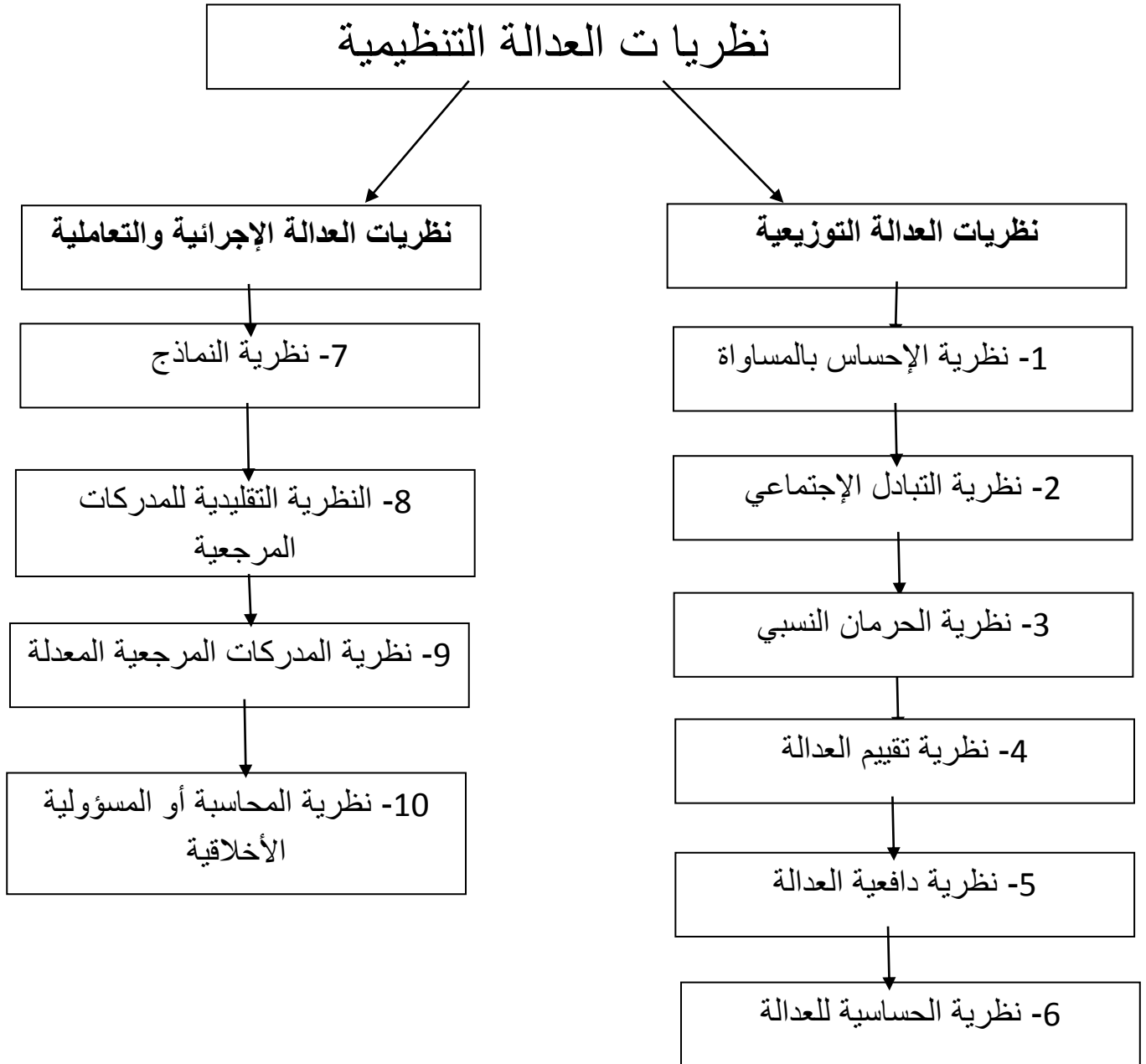
¹ عمر محمد درة ، مرجع سبق ذكره ، ص، 51 - 54 .

المطلب الخامس: نظريات العدالة التنظيمية .

يوجد العديد من النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية بحيث يتم تقسيمها إلى قسمين اثنين .

نظريات تناولت عدالة التوزيع ونظريات تناولت العدالة الإجرائية والتعاملية كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (04) : نظريات العدالة التنظيمية



المصدر : من إعداد الطالبتين

1- نظريات العدالة التوزيعية :

1-1 نظرية الإحساس بالمساواة :

إن الإسلام ينظر إلى جميع البشر أنهم خلقوا من أصل واحد (آدم و حواء) قال تعالى
 "أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً
 وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا " (سورة النساء - الآية 1)

لذا يقرر الإسلام مبدأ المساواة ، بغض النظر عن اللون أو الجنس أو اللغة أو الحالة الاجتماعية والإقتصادية،
 ويقرر سبحانه وتعالى بقوله "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ
 إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ " (سورة الحجرات - الآية 13) .

بحيث أن مصدر القوة في الإسلام يتمثل في غرس الإيمان وتعميق مفهوم التقوى وخشية الله في السراء
 والضراء.¹

ووظيفياً يرى Admis أن المحدد الرئيسي لجهود و أداء ورضا العامل هو درجة عدالة المساواة والتي يدركها هذا
 العامل في وظيفته ، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين ، فيما يتعلق
 بعنصرين هما :

- الأول : المدخلات تعني إسهامات وخصائص العامل مثل العمر ، مستوى التعليم ، المهارة ، الخبرة ،
 مقدار و الجهد المبذول في العمل ، أي أنها بمثابة العوامل التي تجعل العامل يعتقد بإستحقاقه الحصول على
 الأجر أو المكافأة .
- الثاني : المخرجات ، وتشمل المكافآت التي يحصل عليها العامل مثل الدخل أو الراتب ، فوائد ومميزات
 أخرى ، والإعتراف والتقدير والترقية .

فإذا كانت نتيجة المقارنة غير عادلة فإنه سوف يدفع لجعلها أكثر توازن ، أما بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأن
 المكافأة أكبر عند مقارنتها بمكافآت زملائهم فإنهم قد يزيدون جهودهم الخاصة ومن الناحية الأخرى فإن الأفراد
 الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل فيمكن أنهم يقللون جهودهم لجعل الحالة عادلة أو متوازنة .

2-1 نظرية الحساسية للعدالة :

لعل الإنتقاد الرئيسي الموجه إلى نسبية نظرية العدالة التوزيعية أنها لم تقدم تصور واضح وشامل لسير عملية العدالة
 التنظيمية في المنظمات و إفتراضها بأن الأفراد متساوون في إدراك العدالة ، مهملة بذلك الفروق الفردية ، لاسيما

¹ الكبيبي عامر ، التطور التنظيمي و قضايا معاصرة ، الطبعة الأولى، دار الشرق ، الدوحة ، سنة 2009 ، ص - 192.

النفسية منها و يرى Husman وزملاءه بأن العوائد لا تقتصر على الأجر والمكافآت المادية ، وإنما تعتبر العلاقات الإجتماعية عائد منتظر ، وبهذا تمت إضافة بعد جديد في إدراك العدالة التنظيمية يتمثل في حساسية الأفراد للعدالة لتأخذ في الاعتبار الفروق الفردية النفسية ، بأن الأفراد يسلكون طرق مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم شأن إدراك حالة العدالة أو عدم العدالة ، وذلك بسبب إختلاف تفضيلاتهم ، لذا يقسم Milas الأفراد إلى ثلاث فئات ، تشمل الأولى :

- **المؤثرون** : يميلون إلى العطاء أكثر مما يأخذون ، لديهم إستعداد للتعاون والمساهمة مع الآخرين تلقائياً دون مقابل .
- **المساوون** : يمثلون النمط السائد ، يشعرون بالعدالة عندما يتساوى معدل مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع معدل المدخلات والمخرجات عند الآخرين .
- **الأنانيون** : يميلون إلى الأخذ أكثر من العطاء ، ويشعرون بأن العالم مدينة لهم ، وأن ما يحصلون عليه من عوائد وعون من الآخرين هو من حقهم .

ولتفسير الإختلاف بين المجموعات الحساسة للعدالة في إدراك الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية ، يرى Milas وزملاءه أن المجموعات الثلاث تختلف فيما بينها في متغيرين أساسيين ، هما :

الأولى : مدى الرغبة في الحصول على العوائد ، وفي دراسة أخرى يؤكد Milas وزميله على أهمية الشخص المقدم للعائد مقارنة بأهمية العائد ذاته وطبقاً لهذا البعد يكون مقدم مكافئة في حد ذاته. مهم مقارنة بالنقود التي هي ذات أهمية لمتلقيها بغض النظر عن مقدمها.

لذا يتباين إدراك العاملين للعدالة إذا كان تقدم المكافآت بواسطة أشخاص تتفاوت مستوياتهم الوظيفية ، رغم تساوي القيمة الفعلية لجميع المكافآت.¹

2- نظرية التبادل الإجتماعي :

يتناول مفهوم التبادل الإجتماعي التفاعلات الإجتماعية التي يواجهها العاملون داخل المنظمة ، وتتعامل نظرية التبادل الإجتماعي مع كيفية تشكيل الناس للعلاقات مع المنظمة ، وكيفية التعامل مع السلطة في إطار هذه العلاقات .

وقد بنيت هذه النظرية بإعتماد على الفرضين التاليين :

- طالما أن الإنسان مخلوق إجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده ، لذا فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل إجتماعي مستمر ، فإذا نظرنا لعلاقة التبادل الإجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة

¹ محمد بن سليمان البدري ، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، في الرياض ، سنة 2010 ، ص - ص 27 - 29 .

أخذ وعطاء متبادل ، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الثاني مقابل إلتزامات الطرف الأول إتجاه الطرف الثاني

- ، وبناء على ذلك فإن كل طرف يقارن مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الإجتماعي ، والجدير بالذكر أن فكرة التبادل الإجتماعي توجد في جميع مجالات الحياة ، وليست في مجال العمل فقط.

- عندما يدرك الفرد العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف ، أما إذا كان الفرد في حالة عدالة ، فإنه يكون في وضع إستقرار من زاوية التبادل الإجتماعي وليس مدفوع لأي عمل لأنه يشعر بالرضا .

وقد ميزت النظرية بين نوعين من علاقة التبادل بين الفرد والمنظمة هما :

- علاقة التبادل الإقتصادي مقابل علاقة التبادل الإجتماعي .

ويشير التبادل الإجتماعي إلى العلاقات التي تتبع واجبات مستقبلية غير محددة ، ورغم أن التبادل الإجتماعي يشبه التبادل الإقتصادي في كونه يولد توقع لبعض العوائد المستقبلية للمساهمات ، فإن الطبيعة النوعية لهذا العائد غير محددة على عكس التبادل الإقتصادي .

- أن علاقة التبادل الإقتصادي تقوم على أساس حسابي أو تعويضي ، بينما تركز علاقة التبادل الإجتماعي على ثقة الأفراد لأن الطرف الآخر في عملية تبادل فسوف يتحمل إلتزاماته بصورة عادية على المدى الطويل.¹

3- نظرية الحرمان النسبي :

حالة يعيشها ضحية عدم العدالة والحرمان و شعور بعدم الرضا أو الإحساس بالظلم ، وقد وجد Martin أن نظرية الحرمان النسبي تبنى على عناصر أساسية هي :

-التوزيع الموضوعي للنواتج .

-الإختيار مرجع مقارن (مثل الذي في نظرية العدالة).

-الإحساس بالحرمان .

ونظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة فكلتا النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر بقياس مخرجاته إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية ، حيث يواجه

¹محمد بن سليمان البدراني ، مرجع سبق ذكره ، ص - 28.

الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عد العدالة في توزيع المكافآت ، كما يشعر الناس بالسخط حينما ما يرون أنهم يستحقون أكثر مما أعطي لهم ، ويشعرون بالظلم عندما تتعمق لديهم فكرة الأوضاع الحالية الجائزة ، وهناك بين حرمان الأنانية وحرمان الزمالة ، فحرمان الأنانية يحدث عندما يشعر الفرد أنه محروم مقارنة مع الأعضاء الآخرين في مجموعته ، أما حرمان الزمالة فيحدث عندما يشعر الفرد ان مجموعته محرومة مقارنة بمجموعات أخرى ، والفرد الذي يشعر بالحرمان المزدوج يشعر بحرمان الأنانية وحرمان الزمالة .

ويعرف الحرمان بأنه إدراك الناس الإختلاف بين توقعاتهم القيمة و قدراتهم (بين الطيب الذي يستحقونه وبين الواقع الذي يعيشونه) .

وتلعب التصورات دور مهم ، فمشاعر الناس عند الحرمان والسخط وعدم الرضا لا ترتبط مباشرة بالمواقف الموضوعية والسخط هو العاطفة الأساسية المصاحبة للحرمان النسبي وتناجحه السلوكية قد توجه إلى الذات أو المجتمع ، والتي قد تكون بناءة وقد تكون تدميرية وهي أعراض مكبوتة أو سموا بالذات أو عنف ضد المجتمع ، أو تغيير بناء للمجتمع ورد الفعل نتيجة الحرمان النسبي قد تتجه إلى الداخل (إلى الذات) أو إلى خارج (إلى المجتمع) وهناك شروط عديدة لحدوث الحرمان النسبي .

- أن الفرد يرغب في الحصول على شيء ما.

- لا بد أن يرى الفرد أن شخص آخر لا يمتلك هذا الشيء الذي يرغب في الحصول عليه.

- شعور الفرد بأنه يستحق ذلك الشيء.

- فقدان الإحساس بالمسؤولية في حالة الفشل في الحصول على هذا الشيء¹.

-4 نظرية دافعية العدالة :

يقترح Lyner أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هو الكفيل بفحص درجات الضغوط التي يتعرضون إليها ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهود .

وقد كان دائما يردد عبارة الاعتقاد في عالم عادل يؤثر في تقييم العدالة ، ويرى ليرنر أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع فإختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرا الموقفية مثل ثقافة المجتمع ، وحجم المخجات ، أو المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع وقد حلل PALL تأثير عبارة الاعتقاد في العالم ومدى تأثيرها في عدالة الأحكام ، وودوا أن المرؤوسين الذين يعتقدون بشدة في عالم عادل يرون أن العقوبة عادلة إجرايا أكثر منها توزيعيا ، هؤلاء المرؤوسون

¹ أميرة أحمد الزهيري ، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات ، بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر ، أطروحة دكتوراه الفلسفة العالمية في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، القاهرة ، سنة 2011 ، ص - ص 116 - 117.

كانوا يعبرون عن ثقتهم ورضاهم عن المشرفين وإلتزامهم القوي نحو المنظمة ، وإن القليل منهم هو الذي يترك العمل للمنظمة .

وفي دراسة تجريبية أجراها STEENSMA وجدوا انه كلما زاد الإعتقاد في عالم عادل قل التعاطف مع ضحايا الحوادث المهنية .¹

5- نظرية تقييم العدالة :

يفترض Leventhal في مدركات التابعين للعدالة التوزيعية أنها تدل على درجة التوزيع التي يجب القيام بها بناء على قرارات القادة ، لأن بعض بعض القادة يؤمنون بضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة، لأنهم يرون أن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يسبب ضغط بسيط ، وبالتالي قد يدفع العاملين لبذل جهد .

وقد توصل ليفندال إلى ثلاث قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات وهي كآآتي :

-قاعدة الإسهامات أو الجهد : وهي التي تهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية .

-قاعدة الحاجات أو الإحتياجات : وتهدف هذه القاعدة إلى تحقيق الإنسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة والحفاظ عليها.

-قاعدة تقييم عدالة التوزيع : حيث تهدف هذه القاعدة للوصول إلى العدالة وتحقيقها من أجل تنمية الإنتاج ورفع معدلات الأداء.²

6- نظرية النماذج :

طور (Lind & Tyler) ثلاث نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها (الإجراءات الرسمية وعدالة التعامل) وهي كآآتي :

-نموذج المصلحة الذاتية : حيث يقترح هذا النموذج مايلي :

إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة .

عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل مخرجات أو مكافآت التي يحصل عليها إما عندما يحتاج الفرد لأن يتعامل مع الآخرين في الجماعة لتحقيق

¹ أميرة أحمد الزهيري ، مرجع سبق ذكره ، ص -118.

² محمود عبد الرحيم بدر غانم ، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظة طولكرم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، سنة 2015 ، ص 20.

المخرجات أو النتائج ، فأن الإهتمام يتحرك من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهتم الفرد هو الشعور بأن رأيه له صدى كأراء الآخرين .

-نموذج القيم الجماعية :

تم تطوير هذا النموذج بالإعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي حيث يفسر هذا النموذج تأثيرات التعبير عن القيم الجماعية في مرحلة ما قبل صدور القرارات .
ويؤكد هذا النموذج على أن التماثل مع الجماعة للإجراءات الجماعية يتحكمان في أداء الجماعة فإن نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة ، وحتى إذ كان التعبير عن الرأي لا يؤدي إلى الحصول على النتائج أو التوزيعات المرغوبة ، فإنه يدعم من مدركات العدالة الإجرائية لأن وظيفة التعبير عن القيم يعزز قيمة المشاركة الجماعية و الإنتماء إلى الجماعة.

-نموذج علاقات السلطة في الجماعة:

يناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية وهي :

-الثقة في السلطة :

وتقاس في شكل درجة عدالة و أخلاقيات القائد كعامل للسلطة ، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ في الإعتبار حاجات ووجهات نظر المرؤوسين ، فإنه سيصبح موثوق فيه من جانبهم ، بحيث الثقة تعكس معتقدات المرؤوسين لنوايا القائد .

-الحيادية:

ويتم الحكم على حياد القائد من خلال إتخاذه القرارات غير متحيزة بالإعتماد على الحقائق وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة .

-المكانة أو السمعة الحسنة للقائد:

تعتمد على التاريخ السابق للقائد مع نفس الجماعة أو جماعات أخرى بجانب الواقع الحالي حيث ترتفع مكانة القائد كلما عامل المرؤوسين بإهتمام وأدب مع إحترام حقوقهم .¹

-7 النظرية التقليدية للمدركات المرجعية :

تصور هذه النظرية نموذج ثنائي العوامل :

¹ عمر محمد دره ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص 75-77.

-عوامل ترتبط بالمرجات (النتائج) .

-عوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات المستخدمة في توزيع المرجات) .

وإن العنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التصوري بشأن المرجات أو الإجراءات المرجعية وقد إستخدم Folger مصطلح التبرير في هذه النظرية وذلك للإشارة إلى الأسباب أو الأعذار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة ، لذا التبرير قد يكون قوي أو ضعيف بالإعتماد على منظّمته أو مدى إقتناع الفرد به .

وبناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالإعتماد على شدتها بحيث كلما إرتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي :

-الدرجة الأولى (درجة عدم الرضا المحدود) : وذلك في حالة زيادة المرجات المرجعية عن المرجات الفعلية ، مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة .

-الدرجة الثانية (درجة الإستياء) : وذلك في حالة زيادة المرجات المرجعية عن المرجات الفعلية ، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة .

-الدرجة الثالثة (أقصى درجات الإستياء) : وذلك في حالة زيادة المرجات الفعلية عن المرجات المرجعية مع ضعف التبرير التنظيمي عن عن الإجراءات المستخدمة ونقص احتمال الحصول على المرجات المرجعية أو المرغوبة في المستقبل.

8- نظرية المدركات المرجعية المعدلة :

تشير هذه النظرية إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من كل العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات .

كما قررت هذه النظرية أربعة مبادئ لازمة لتحقيق عدالة التعاملات وهي :

الأمانة-الكياسة أو المجاملة - إحترام حقوق الغير - التغذية المرتدة العكسية .

ويشير Folger بالإعتماد على نتائج الدراسات التي توصل إليها أن شعور الفرد بعدم العدالة التنظيمية ينتج عن تفاعل بين المرجات غير العادلة و العمليات غير العادلة .

فتنفيذ المنظمة لإلتزاماتها المادية والسيكولوجية تجاه الفرد وهو كفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية وبحيث تشمل الإلتزامات المنظمة مايلي :

-معاملة الفرد بعدالة فيما يتعلق بتنفيذ السياسات والإجراءات المختلفة .

-معاملة الفرد بعددالة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمزايا والمكافآت والموارد .

-الإلتزامات الخلقية والمعنوية وتعني معاملة الفرد بإحترام وهذه الإلتزامات هامة لأنها تحمل رسالة من المنظمة إلى الفرد بشأن إحترام آدميته .

10- نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية :

تقرر هذه النظرية أن عوامل الإمكانية او القدرة وعوامل الوجوب يحددان بترتيب سمات الإستطاعة والسمات الأخلاقية للمحاسبة أو المسؤولية عن العدالة وعن تحديد أي تصرف أو سلوك إداري من منظور العدالة التنظيمية لتقييم درجة عدالته ، فإنه يتم النظر إلى :

-عوامل الإمكانية أو القدرة : هل هناك بدائل أخرى ؟ وهل تم اختيارهذا التصرف بصفة خاصة ؟

-عوامل الوجوب هل هذا التصرف أخلاقي أم غير أخلاقي ؟

إن عامل الإمكانية يمثل شرط أساسي ، ولكنه لا يكفي بمفرده للمحاسبة المسؤولية للمنظمة عن تصرفاتها للعاملين بل لابد من تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضا.

ويعتبر (Folger & Cropanzana) نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية نظرية عامة لأنها اشتملت على العديد من نظريات العدالة السابقة .

وقام هذين الباحثين بالمقارنة بين نظريات المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية ونظرية المدركات المرجعية وذلك النحو التالي :

-ركزت نظرية المدركات المرجعية على عمليات المقارنات الاجتماعية ، أما نظرية المحاسبية أو المسؤولية الأخلاقية فتركز على مالذي كان من الممكن فعله من منظور البدائل ، ومالذي كان من الواجب فعله من منظور الأخلاق .

- أن نظرية المدركات المرجعية تصلح للتطبيق على مستوى البيئة الجماعية الصغيرة داخل المنظمة ، أما نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية فتركز على عضوية الفرد في المجتمع ككل ومايكتسبه من معتقدات أخلاقية ومن ثم فأنها يمكن ان تستخدم في تغير الظواهر أو الأزمت الأخلاقية العالمية¹ .

¹ أ. عمر محمد دره ، مرجع سبق ذكره ، ص 78-82.

المبحث الثاني : سلوك المواطنة.

إن سلوك المواطنة من أهم المفاهيم ومن أكثره إساءة للحبر وفي هذا الصياغ سنتطرق إلى هذا المفهوم وكذلك الأبعاد ومبادئه ومحدداته.

المطلب الأول : مفهوم ومراحل تطور سلوك المواطنة.

تزايد الإهتمام من طرف الباحثين حول سلوكيات المورد البشري ، داخل المنظمات على إعتباره من أهم الموارد الفعالة في الأداء وجودة الخدمة ولما له من أثر في تحقيق خدمة أهداف المنظمة.

وقد مر سلوك المواطنة لعدة مراحل منها :

- 1- المرحلة الأولى (1938) مبدأ الرغبة في التعاون.
- 2- المرحلة الثانية (1964) الانضمام والبقاء في المنظمة.

تلبية المتطلبات المحددة للدور التنظيمي للفرد.

السلوكيات التي تجاوزت الدور المحدد للدور التنظيمي للفرد (السلوكيات الطوعية).

3- المرحلة الثالثة (1983) أول دراسة تناولت سلوك المواطنة التنظيمي بشكل ميداني ، حيث تناولت

سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد (الايثار) سلوكيات المواطنة تجاه المنظمة (وعي الضمير)¹.

وبرز من خلال ذلك عدة مفاهيم حديثة لايمكن الاستغناء عنها ولاتجاهلها ومن أبرزها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والذي هو سلوك غير رسمي ذاتي تطوعي لايدخل في مواصفات الوظيفة ويتجاوز ما هو مطلوب رسميا ، ةيزيد من استمرارية المنظمة ونجاحها.

يختلف مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بإختلاف توجه الباحث ومنظوره حول المواطنة التنظيمية ، أذ بين بأن المواطنة التنظيمية تمثل تعبير عن سلوك الدور الإضافي الطوعي الذي لايندرج ضمن متطلبات العمل الرسمي للعاملين التي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة ، و عبر عنها بأنها رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل الذي يتجاوز متطلبات العمل الرسمية ، أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفوء للمنظمة².

كما يعرف على انه السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة ، و السياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة غير المنصوص عليها في الوصف الوظيفي للوظيفة³.

¹ أسامة عبد الكريم هزي ، العدالة التنظيمية و أثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سنة 2015 ، ص-14.

² بن يحي عز الدين ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 4 ، العدد 10 ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، في جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ، سنة 2017 ، ص 284.

³ Rick . w , Griffim Gregory , Moorhead , “ Organizational Behavior : Managing people & Organization “ , USA . 2001 P :108.

كَمَا أَنَّ سلوك المواطنة هو السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة و هو الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل ، والمحافظة والالتزام بأنظمة و قواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل دون ابداء أي شكوى أو تدمير من العمل¹.

كما عرفها كل من J.J & Zhao و Liao Zhang على أنه مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمؤسسة². وقد عرفه Orgen بأنه السلوك الفردي التقديري غير المعترف به بشكل صريح ومباشر من طرف النظام الرسمي للمكافآت والعلاوات ويعمل على تعزيز أداء المنظمة³.

المطلب الثاني : أهمية سلوك المواطنة.

حظي سلوك المواطنة باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية لما له من آثار إيجابية كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة العمل.

ويمكن تحدد أهميتها في النقاط التالية :

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.
- يؤدي إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والمدبريين على حد سواء .
- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات⁴.
- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل لتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

ويزيد في أهمية سلوك المواطنة :

- أن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها⁵.
- يساهم سلوك المواطنة في التعبير عن رغبات الفرد وعواطفه بحيث يعكس هذا السلوك سبيلا للعواطف المتبادلة وهي التي تجعل السلوك موضع التقدير والإحترام في بيئة العمل⁶.

¹ دعاء أبراهيم عبد الهادي الرحامنة ، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصال في الأردن ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، سنة 2014 ، ص 36.

² رشيد مناصرية وفريد بن ختو ، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 08 ، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، في جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2015 ، ص 222.

³ محمد مقداد ، سلوك المواطنة التنظيمية الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات ، مجلة تنمية الموارد البشرية ، العدد 11 ، في جامعة البحرين ، سنة 2015 ، ص 208.

⁴ أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الالتزام التنظيمي والنقطة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات الامواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة القاهرة كلية التجارة ، سنة 2003 ، ص 21.

⁵ رشيد مناصرية و فريد بن ختو ، مرجع سبق ذكره ، ص 223.

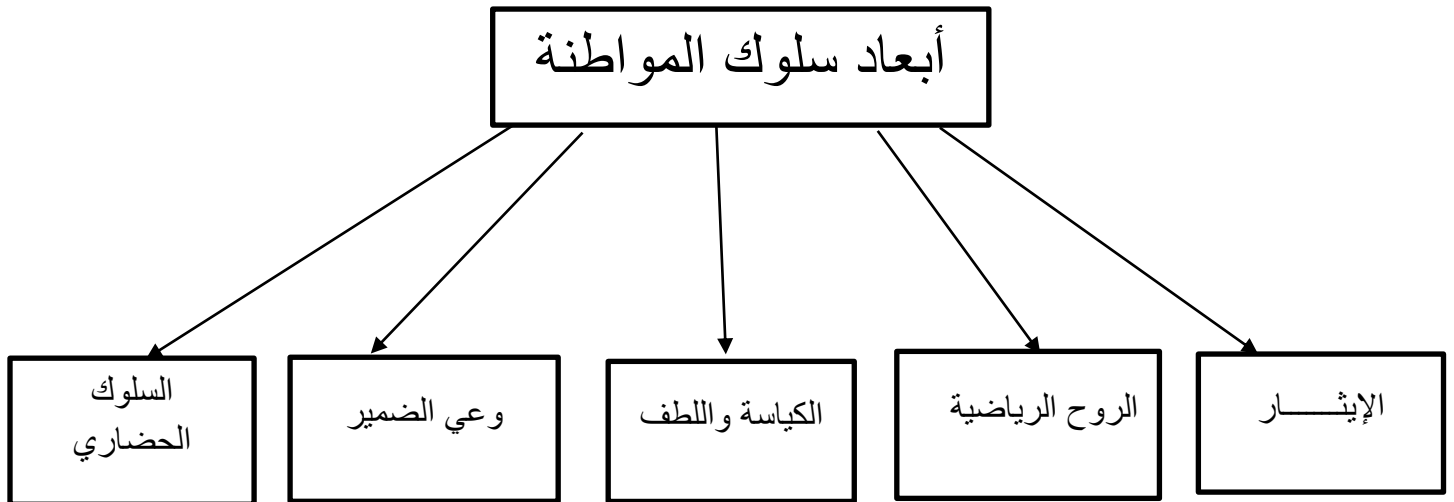
⁶ Holman, D , Morgeson, F , Climate As Moderator of the Relationship Between Leader-Membre Exchange And Content Specific & Citizenship , Journal of Applied Psychology , No 188 , 2003 , P171.

- تعزيز قوة المنظمات من أجل الجذب والحفاظ على كفاءة الموظفين .
- زيادة اتساق أداء المنظمات .¹
- زيادة مستوى الرضا عن العمل ، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالإنتماء للمنظمة.
- تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها ، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرر أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين ، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.²

المطلب الثالث : أبعاد سلوك المواطنة.

من خلال الدراسات فقد اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاد سلوك المواطنة ، إلا أن هناك إتجاهين ، فالإتجاه الأول يقسمه إلى بعدين : بعد فردي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم ، وبعد منظمي وهو سلوك المساعدة الموجهة نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمي ، أما الإتجاه الثاني فقسمه Koopman إلى خمسة أبعاد وهي موضحة الشكل التالي:

الشكل (05) أبعاد سلوك المواطنة:



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ احمد عبد الله و آخرون ،العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي سلوكيات المواطنة التنظيمية واثرها فيتحقيق الأداء للمنظمات ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، في كلية الإدارية والإقتصادية / قسم إدارة الأعمال ، جامعة كربلاء ، العدد 46، المجلد 11 ، سنة 2016 ، ص - ص 230-231.

² رائد هاني محمود العرايضة ، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير في التربية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، سنة 2011، ص 47.

- 1- الإيثار:** ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة .
- 2- الروح الرياضية :** ويقصد بالروح الرياضية أن الموظف يتصرف بالإستعداد لتحمل المضايقات التي لامفر منها ، و إملاءات العمل دون أي شكوى ، وكذا الحفاظ على موقف إيجابي في حالة عدم سير الأمور¹ .
- 3- الكايسة واللفظ :** وتسمى أيضا باللباقة وتعني مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل و إدراكه لتأثير السلوك على الآخرين وتجنب اثاره المشاكل مع الموظفين.
- 4- وعي الضمير :** وهو الضمير الحي الذي يتصرف وفق لما يمليه الضمير ، وكذا الاخلاص للمثاليات التي يضعها الفرد كمييار محدد لسلوكياته ، فيتجه إلى انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف ، حيث يقومالموظف بالسلوك الذي يفوق متطلبات وظيفته في مجال الحضور و احترام القواعد و اللوائح التنظيمية ، العمل بجدية إلى غير ذلك.
- 5- السلوك الحضاري :** وهي المشاركة البناءة و المسؤولة في إدارة المنظمة ، و الإهتمام بمصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية ، المحافظة على التغيير ، قراءة مذكرات المنظمة و إعلاناتها و تأدية العمل في صورة تحافظ على سمعة المنظمة وتنميتها² .

المطلب الرابع : خصائص سلوك المواطنة.

تنحصر خصائص سلوك المواطنة في النقاط الآتية :

- الطوعية : هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد أي أنه ليس مفروض نظام الوظائف .
- الاختيارية : هي سلوك إختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد .
- التجرد من الرسمية : خاصية فيها الفرد لا يحصل على المكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة
- النفعية : سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أم منظمات³ .

¹ بحري صابر و خرموش منى ، مرجع سبق ذكره ، ص 87.

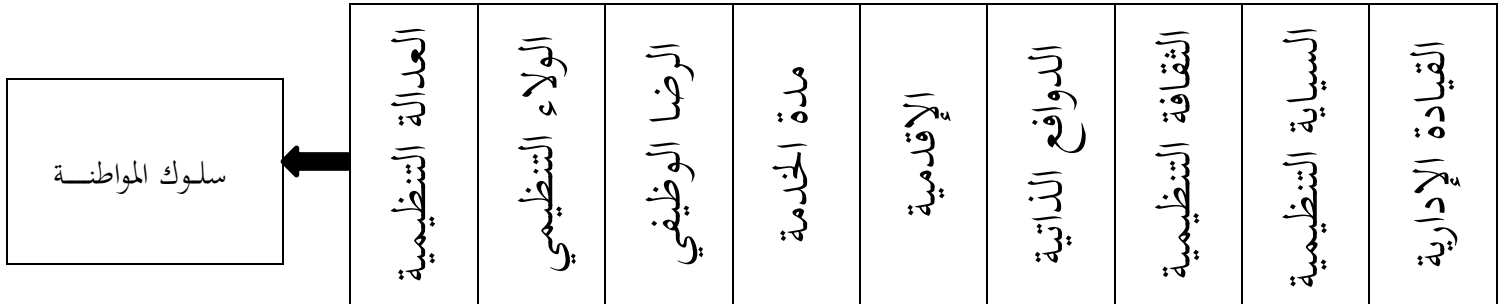
² شلابي وليد ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة ، رسالة ماجستير في علم النفس ، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، ص - ص 70-71.

³ نجيب عبد المجيد نجم و صدر الدين كرم ، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة كركوك للعلوم الإدارية الإقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 02 ، سنة 2011 ، ص 215.

المطلب الخامس : محددات سلوك المواطنة.

من أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو إختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراستهم إلى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة ، ومن أهم هذه العوامل ملخصة في الشكل التالي :

الشكل (06) : محددات سلوك المواطنة



المصدر : من إعداد الطالبتين

1- العدالة التنظيمية :

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاث أبعاد رئيسية عدالة التوزيع ، عدالة التعاملات ، عدالة الإجراءات وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداولة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظف بالعدالة التنظيمية في المنظمات ، ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة ، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة.

2- الولاء التنظيمي :

هو مدى قوة إرتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل ، بحيث أخذت الدراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة بعد كبير في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقدر معرفة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محدد مهم لسلوك المواطنة ، حيث يرى بولون أن الولاء يحدد الإتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة ، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.¹

¹ حمزة معمري و بن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 14 ، سنة 2014 ، ص - 48.

3- الرضا الوظيفي :

يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله ، بحيث أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا و سلوك المواطنة ، و استخلصت معظم هذه الدراسات نتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين و أكدت هذه الأخيرة على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة.¹

4- مدة الخدمة :

إن لمدة خدمة الموظف دور كبير في وجود أو إختاف سلوك المواطنة بحيث أثبتت البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة ، تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى ان الموظف الجديد لايعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه وبالتالي يحددها بشكل واسع ، لكن ما إن يعتاد على نظام المنظمة تقل درجة عدم التأكد أو الغموض حتى يصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بقوة ، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإلزامية التطوعية.²

5- الأقدمية :

إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة أو إختفائه ، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة وأن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ، و يعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة واجباته بدقة ، وبالتالي يحددها بشكل واسع ، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الإجتماعي للمنظمة ، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية .

6- الدوافع الذاتية :

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك السلوك و العمليات النفسية ، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة من خلال قيام الموظف في النهاية بالإنخراط بممارسات تطوعية

¹ العامري أحمد بن سالم ، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة دراسة استطلاعية لآراء المديرين ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، سنة 2003، ص - 73.

² الخميس عبد الله ، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ، دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية لقوات الدفاع الجوي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، سنة 2001 ، ص - 44.

في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً ، أي أن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميال أكثر من الغير إلى ممارسة سلوك المواطنة .¹

7- الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة ، رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية لتلك المنظمة كونها أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات ، إن تأثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك ، فإن كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماط من السلوكيات التطوعية ، ويشجعون علة القيام بذلك ، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وينعكس ذلك على سلوكهم ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم بما هو مطلوب منه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة تبعاً للإعتقادات التي تقوم عليها .²

8- السياسة التنظيمية :

ترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة ، فإذا ارتفع مستوى درجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية و اللاشعرية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك التي تتعلق بالعمل ، هذا الوضع يتناقض مع الطاسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة ، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحبه ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها إرتباط قوي بسلوك المواطنة.³

9- القيادة الإدارية :

تعد القيادة الإدارية إحدى لإهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية ، فهي عملية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمكن أن يمارس هذا الفرد تأثير في أولئك الآخرين بقصد توجيه هذا السلوك بتجاه معين .⁴

¹ حمزة معمري و بن زاهي منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص - 49 .

² محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، سنة 2008 ، ص - 311 .

³ حمزة معمري و بن زاهي منصور ، مرجع سبق ذكره ، ص - 50 .

⁴ حبة وديعة ، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية ، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة

، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، سنة 2017 ، ص 281

خلاصة الفصل :

استخلصنا في هذا الفصل أن سلوك المواطنة يعتبر من أحد العوامل المهمة التي تؤثر على نجاح المنظمة وتطورها إلا أن ذلك لا يتحقق إلا إذا إهتمت هذه المنظمة بموضوع العدالة التنظيمية التي تعتبر من المواضيع الأكثر أهمية والتي تعطي ميزة فعالة للمنظمة ، وتساعد الفرد على الاستقرار النفسي وكذلك تزيد من ثقته وتغطيه دافع يجعله يقدم ما هو أفضل.

الفصل الثاني

دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز

الأغواط

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي

1- تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط-البلدية- لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر و بصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (الكهرباء والغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية.

2- أسباب إنشاء مديريات جهوية:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجاوبا مع احتياجات وتغيرات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها مايلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).
- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-الأغواط-

1- المهام:

وتنقسم مهامها إلى مهام تسييريه وأخرى تقنية.

1-1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

1-2- المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

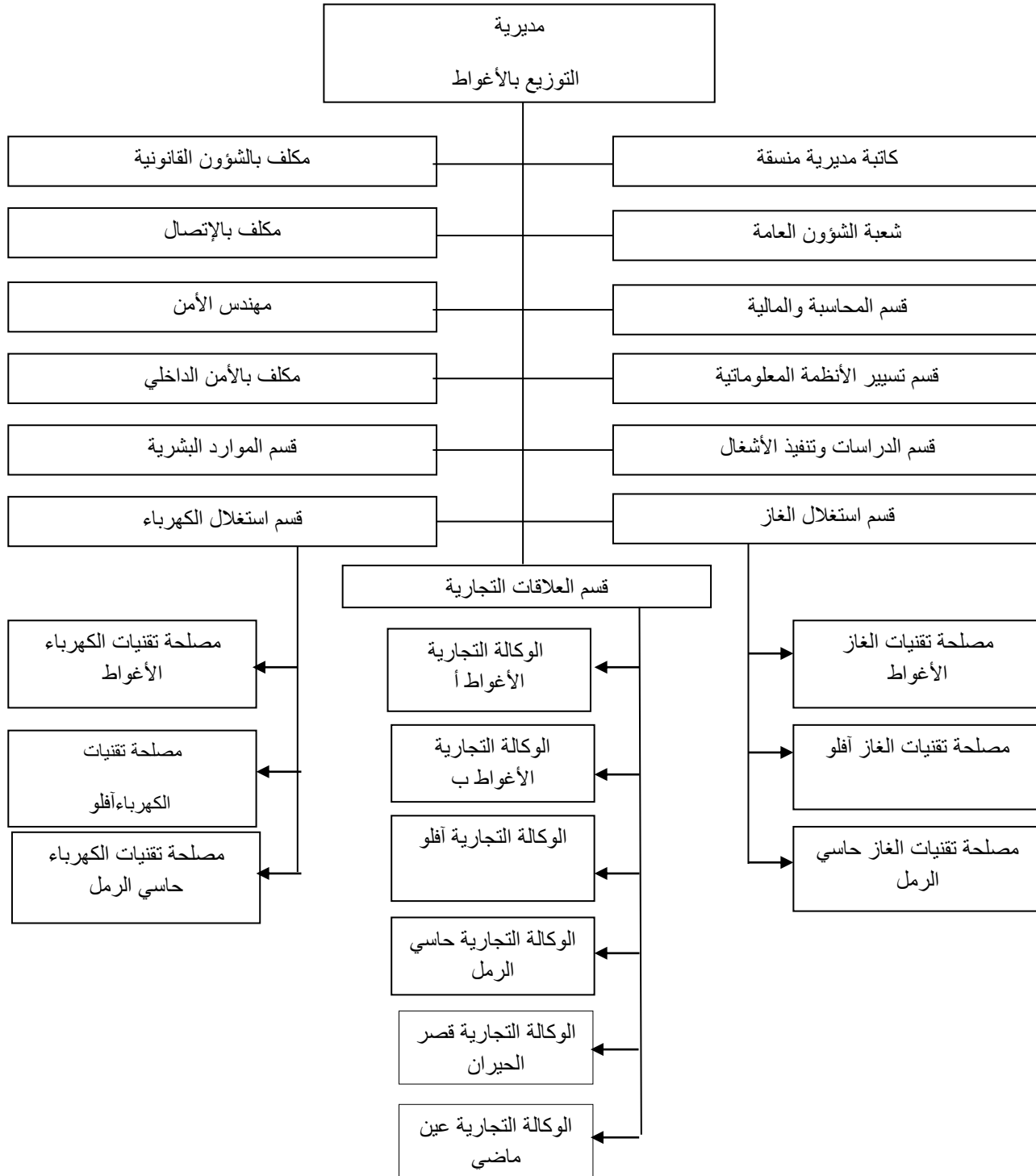
1-3- الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث : الخريطة التنظيمية

1- تقديم الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط

الشكل (07): الخريطة التنظيمية



المصدر: رئيس مصلحة التكوين سونلغاز الأغواط

تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية التوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها لتمثل فيما يلي:

2-1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا و إداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

- كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

- مكلف بالشؤون القانونية: تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.
- مهندس الأمن: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.
- المكلف بالأمن الداخلي: ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.
- قسم العلاقات التجارية: لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييره أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.
- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.
- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.
- فوج تغطية الديون.
- فوج الخزينة.

- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

- قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القدم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

- قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- تسيير المنشآت.

- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

- قسم الشؤون العامة: مهام هذا القسم تتلخص في تأييد المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم الى قسمين اساسيين:
- فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأنيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.
- قسم المالية والمحاسب: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.
- قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ:
- متابعة المستخدمين.
- إعداد الرواتب.
- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي spss24.0 وEXCEL 2010 وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عين الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شاب يرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و اختبار كاي مربع لدراسة مدى الاستقلالية وكذا اختبار T في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات .

المطلب الأول: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمت الطالبتان المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"¹ وقد استخدمت الطالبتان مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة أجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

¹ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين " ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، غزة ، فلسطين ، 2017،

المطلب الثاني: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في مؤسسة سونلغاز -الأغواط-" وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (02).
- 5- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
- 7- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 23 فقرة كما موضح في الملحق رقم (03).

المطلب الثالث: صدق وثبات الدراسة**1- صدق الدراسة:**

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة¹.

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1-1- الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الاختبار يقيسه و يتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار"²

وهو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 4 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (01)

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008، ص 91.

² عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 75.

بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحيتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقد تم القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الاقتراحات المقدمة، بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (03).

1-2- صدق المحك:

الجدول رقم (02): معامل صدق المحك

عدد العبارات	معامل الصدق الذاتي
23	0.954

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss24.0**

وقد قمنا بحسابه من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرو نباخ بهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان ككل.

وبين الجدول السابق أن المعامل يساوي 0.954 ومنه نلاحظ معامل الصدق قيمته عالية لذا يمكننا القول ان الأداة تتمتع بقدر عالي من الصدق لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الدراسة:

المقصود بثبات الدراسة هو المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم استخدامه فيها أي إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف وتنحصر النتيجة بين الصفر والواحد ومن أشهر طرق قياس الثبات الأدوات المستخدمة وهما معامل كرونباخ و التحزئة النصفية.

1-2- معامل ألفا كرو نباخ:

الجدول رقم (03): معامل ثبات الدراسة

عدد العبارات	معامل الثبات
23	0.911

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss24.0**

وقد تحققنا من ثبات الدراسة من خلال معامل ألفا كرو نباخ وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول السابق ومن الملاحظ ان قيمة ألفا كرو نباخ مرتفعة حيث بلغت 0.911، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

2-2- التجزئة النصفية:

وهنا يطبق الاختبار مرة واحدة ثم تقسم العبارات إلى نصفين وقد قسمناها حيث يكون الجزء الأول للعبارات الزوجية أما الثاني فالعبارات الفردية ثم يحسب معامل الارتباط بين درجات نصف الاختبار وهذه الطريقة تقيس ثبات نصف الاختبار وليس كله.

الجدول رقم (04): ثبات الدراسة (التجزئة النصفية)

الجزء الأول		الجزء الثاني	
عدد العبارات	قيمة الثبات	معامل الصدق	عدد العبارات
12	0.807	0.898	11
		معامل الصدق	قيمة الثبات
		0.919	0.845

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

واضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثبات عالية لكل من الجزئين حيث بلغت (0.807) للجزء الأول بينما في الجزء الثاني بلغت (0.845) وهذا ما يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

بعد الاطلاع على نتائج الثبات يتضح أن المعامل عالي القيمة بالتالي لا يتطلب ذلك حذف العبارات وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما في الملحق رقم () قابلاً للتوزيع.

ونكون بذلك قد قمنا بالتأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة والاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2-3- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد المقاييس لصدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (05): معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي

المحور	معامل بيرسون	القيمة الإحتمالية
عدالة التوزيع	0.736	0.000
عدالة التعاملات	0.901	0.000
عدالة الإجراءات	0.947	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss24.0**

ويبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في مجالات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة يفوق 60 مفرد، قمنا باستخدام إختبار كولجروف-سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

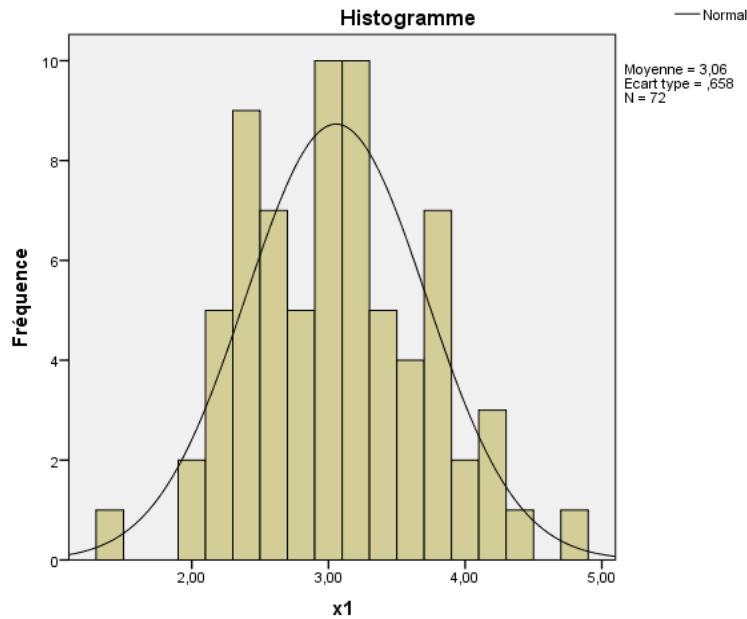
جدول رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
العدالة التنظيمية	0.99	0.18
سلوك المواطنة	0.13	0.08

المصدر: من إعداد الطالبتين ع لى ضوء مخرجات **spss24.0**

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

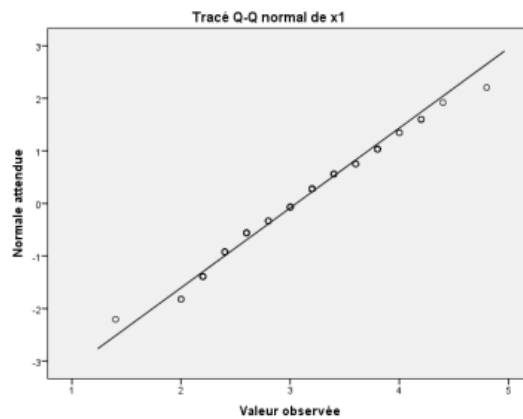
الشكل (08): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على إستخدام الإختبارات المعلمية.

الشكل (09): مخطط الإنتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الخامس: اختبار كأي مربع للاستقلالية

ويقوم هذا الاختبار بدراسة الاستقلالية بين متغيرين شخصيين أو وظيفيين من خلال وضع فرضيتين هما:

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرين } \alpha \geq 0.05$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرين } \alpha \leq 0.05$$

- 1- بالنسبة للجنس و الرتبة
- 2- بالنسبة للجنس و سنوات الخدمة.
- 3- بالنسبة للرتبة و سنوات الخدمة

جدول رقم (07): اختبار كأي مربع على متغيري الجنس والمستوى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة	
0.109	3	6.051	01
0.996	2	0.009	02
0.203	6	8.511	03

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة sig لكل المتغيرات تفوق مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة بين المتغيرات وبذلك فالمتغيرات مستقلة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز» -الأغواط- .

وسنحاول هنا عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعين الدراس للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز «سونلغاز» -الأغواط- بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 475 موظفا يقسمون كالتالي:

الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

الفرع	المركز (حي السنوبر)	وكالة (A)	وكالة (B)	فرع (حي الضلعة)	وكالة (قصر الحيوان)
عدد العمال	269	36	34	18	25

المصدر: من إعداد الطالبتين على معلومات مديرية الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص

وقد تم إختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة قدرها 65 وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (09): خاص بمجتمع الدراسة.

النسبة	العدد	
100	70	الإستبيانات الموزعة
92.85	65	المسترجعة
2.85	02	الملغاة
90	63	المجموع

1- الجنس: من مجموع 65 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

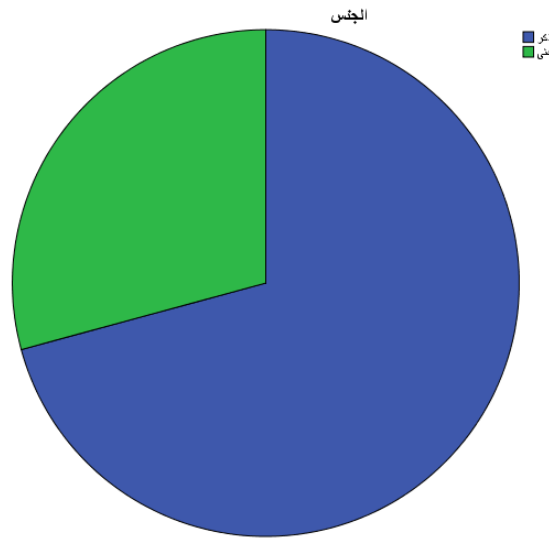
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	46	70.8
أنثى	19	29.2
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (10): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



على ضوء نتائج الاستبيان EXCEL 2010 المصدر: من مخرجات

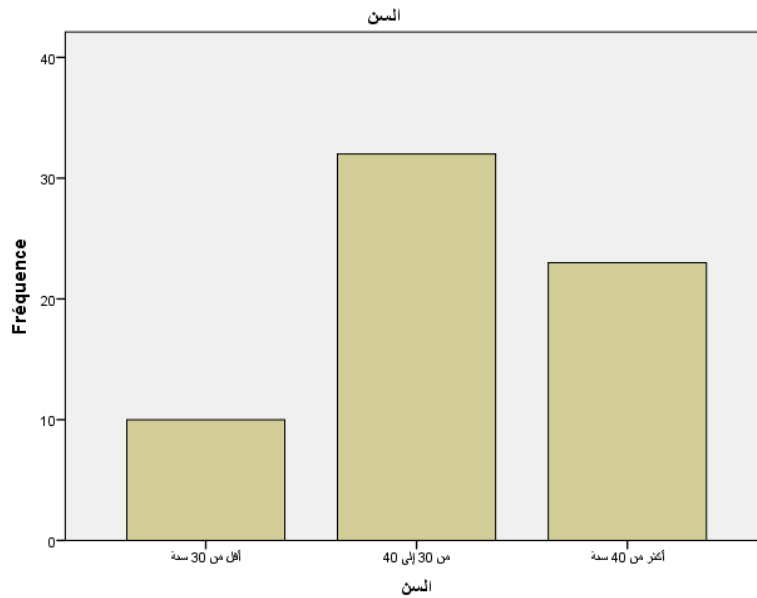
يبين الجدول رقم (10) والشكل أعلاه أن ما نسبته (70.8%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (29.2%) من الإناث ومنه نلاحظ أن هناك اختلاف كبير بين النسبتين، ويعزو الطالبتين ذلك لمجال عمل المؤسسة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري وذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية.

2. السن:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30	10	%15.4
من 30 إلى 40	32	%49.2
أكثر من 40 سنة	23	%35.4
المجموع	65	%100

الشكل (11): تركيبة مجتمع الدراسة حسب السن:



3 المرتبة: من مجموع 65 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

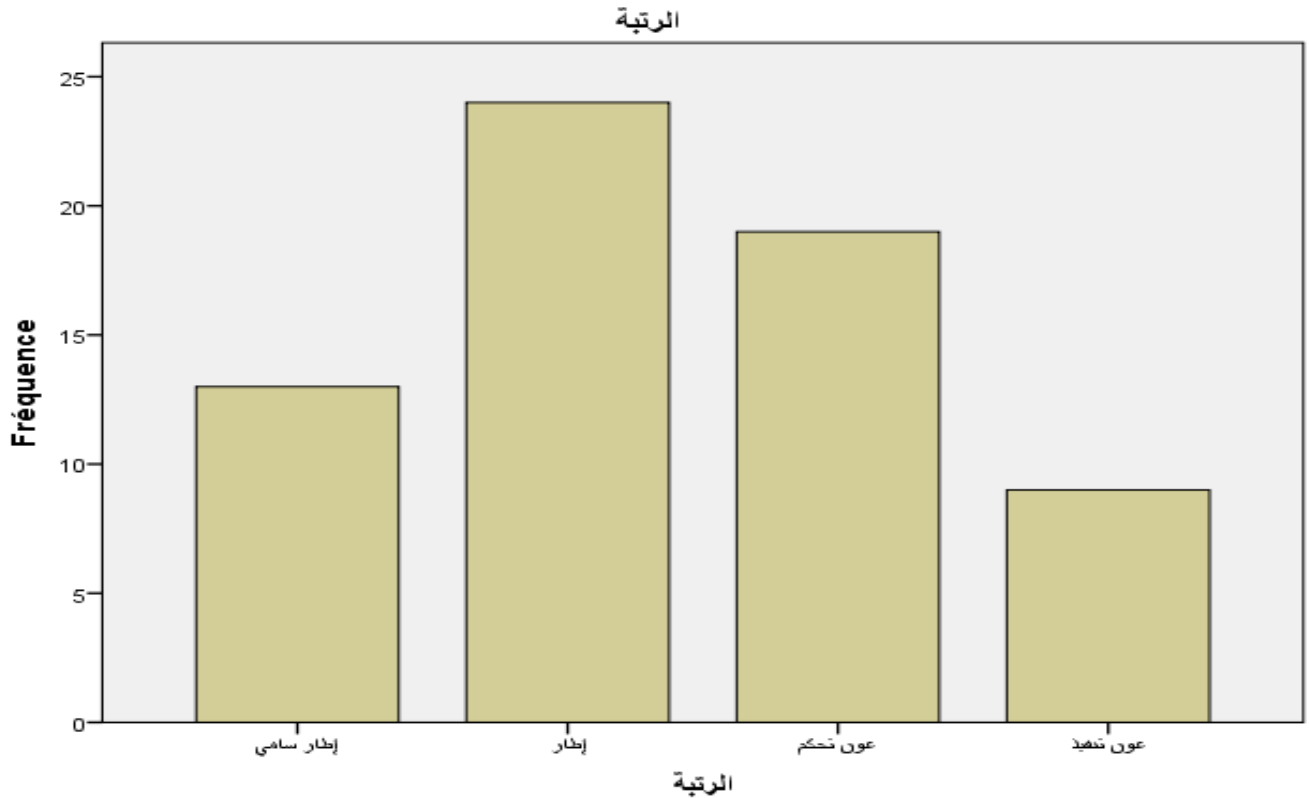
الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة

الفئة	التكرار	النسبة
إطار سامي	13	%20.0
إطار	24	%36.9
عون تحكم	19	%29.2
عون تنفيذ	09	%13.8
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (12): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الرتبة:



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين، وجود نسبة 36.9% من فئة الإطار 2.29.29% أعوان تحكم ثم يليها فئة الإطارات السامية بنسبة 20.0% وفي الأخير فئة التنفيذيين بنسبة 13.8%. ويمكن الملاحظة أن هذا يتماشى مع المستوى الدراسي و سياسات الاستقطاب الخاصة بالمؤسسة.

3 سنوات الخدمة: من مجموع 65 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

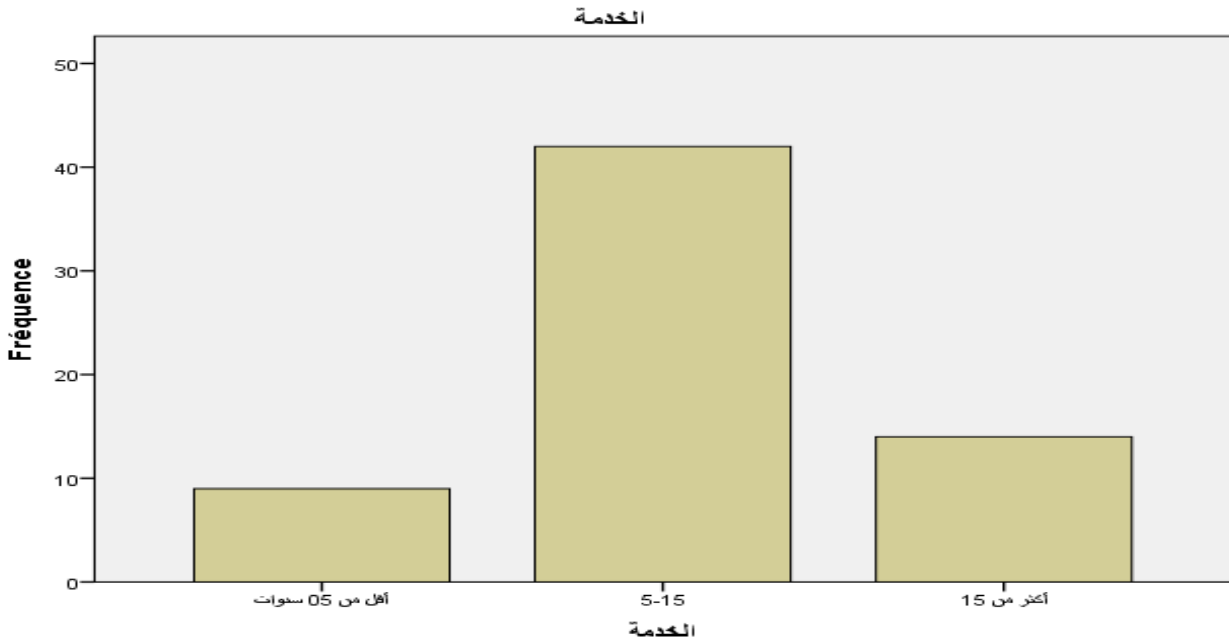
الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	09	13.8%
من 5 إلى 15 سنة	42	64.6%
أكثر من 15 سنة	14	21.5%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss24.0**

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (13): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:



المصدر: من مخرجات **EXCEL 2010** على ضوء نتائج الإستبيان

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 5-15 سنة حيث تشكل ما نسبته 64.6% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تفوق سنوات خدمتهم 15 سنة ثانياً بنسبة 21.5% وفي الأخير من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات بنسبة 13.8%، ويعزى ذلك لنقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات ومثال ذلك عقود الوفاء والمثال الآخر الميداليات التي تمنح للعمال كل 10 سنوات خدمة.

المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الاتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

طول الخلية	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
أكبر من 1.80 إلى 2.60	غير موافق
أكبر من 2.60 إلى 3.40	موافق إلى حد ما
أكبر من 3.40 إلى 4.20	موافق
أكبر من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج ليكارث الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

المطلب الثالث: دراسة اتجاهات الدراسة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل اتجاهات عبارات العدالة التنظيمية:

1-1- تحليل اتجاهات عبارات محور عدالة التوزيع:

جدول رقم (15): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
1	1.5	1	21.5	10	15.4	10	56.9	37	4.6	3	3.42	0.934	موافق		
2	3.1	2	15.4	12	18.5	12	58.5	38	4.6	3	3.46	0.920	موافق		
3	9.2	6	15.4	10	36.9	24	32.3	21	6.2	04	3.11	1.048	موافق إلى حد ما		
4	16.9	11	24.6	16	29.2	19	24.6	16	4.6	03	2.75	1.146	موافق إلى حد ما		
متوسط عبارات المحور الأول													موافق	0.94	3.75

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (عدالة التوزيع) هو 3.75 والذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما وأن العبارة الرابعة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثانية هي الأكثر تجانسا.

1-2- تحليل اتجاهات عبارات محور عدالة التعاملات:

جدول رقم (16): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارة	غير موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
موافق الى حد ما	1.163	3.08	9.2	6	32.3	21	26.2	17	21.5	14	10.8	7	5
موافق إلى حد ما	1.125	3.02	7.7	5	30.8	20	26.2	17	26.2	17	9.2	6	6
موافق إلى حد ما	1.088	3.3.14	9.2	6	33.8	22	23.1	1	29.2	19	4.6	3	7
موافق إلى حد ما	1.038	3.02	3.1	2	38.5	25	21.5	14	30.8	20	6.2	4	8
موافق الى حد ما	0.85	4.00	متوسط عبارات المحور الأول										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (عدالة التعاملات) هو 4 والذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما وأن العبارة الخامسة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثامنة هي الأكثر تجانسا.

3-1- تحليل اتجاهات عبارات محور عدالة الإجراءات:

جدول رقم (17): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

العبارة	غير موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
موافق إلى حد ما	1.184	2.94	6.2	4	33.8	22	21.5	14	24.6	16	13.8	9	9
موافق إلى حد ما	1.219	2.63	3.1	2	27.7	18	23.1	15	21.5	14	24.6	16	10
موافق إلى حد ما	1.206	2.63	4.6	3	23.1	15	26.2	17	23.1	15	23.1	15	11
موافق إلى حد ما	1.193	2.63	3.1	2	26.2	17	24.6	16	23.1	15	23.1	15	12
موافق الى حد ما	0.74	3.75	متوسط عبارات المحور الأول										

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (عدالة الإجراءات) 3.75 والذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما وأن العبارة العاشرة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما التاسعة هي الأكثر تجانسا.

2-تحليل اتجاهات عبارات سلوك المواطنة:

جدول رقم (18): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني:

العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق الى حد ما		موافق		موافق بشدة		الاتجاه
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
13	1.5	1	16.9	11	23.1	15	49.2	32	3.48	0.937	موافق
14	1.5	1	3.1	2	18.5	12	53.8	35	3.94	0.827	موافق
15	3.1	2	18.5	12	64.6	42	13.8	9	3.89	0.664	موافق
16	4.6	3	10.8	7	40.0	26	33.8	22	3.35	0.975	موافق
17	6.2	4	21.5	14	63.1	41	9.2	6	3.75	0.708	موافق
18	1.5	1	1.5	1	16.9	11	64.6	42	3.91	0.723	موافق
19	3.1	2	3.1	2	12.3	8	64.7	44	3.86	0.808	موافق
20	1.5	1	1.5	1	9.2	6	72.3	47	3.98	0.673	موافق
21	1.5	1	13.8	9	27.7	18	43.1	28	3.54	0.953	موافق
22	3.1	2	12.3	8	36.9	24	28.5	25	3.38	0.930	موافق إلى حد ما
23	12.3	8	9.2	6	27.7	18	38.5	25	3.29	1.182	موافق إلى حد ما
متوسط عبارات المحور الثاني											موافق
											0.63
											3.46

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الثاني (سلوك المواطنة) هو 3.46 والذي يتجه إلى درجة موافق وأن العبارة الثالثة و العشرون هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الخامسة عشر هي الأكثر تجانسا

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

التحليل العاملي التوكيدي AFC

أولا اختبار ثبات نموذج الدراسة:

لتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرونباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

- معامل التشعب (Factor Loadings) FL، ويقصد به مؤشر التوافق و انسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %

- الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (Composite Reliability) CR ، حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشيع. أي أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيها الفاكرونباخ بالاضافة انها مستحدثة.

- متوسط التباين المستخرج (average variance extracted) AVE وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون اكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

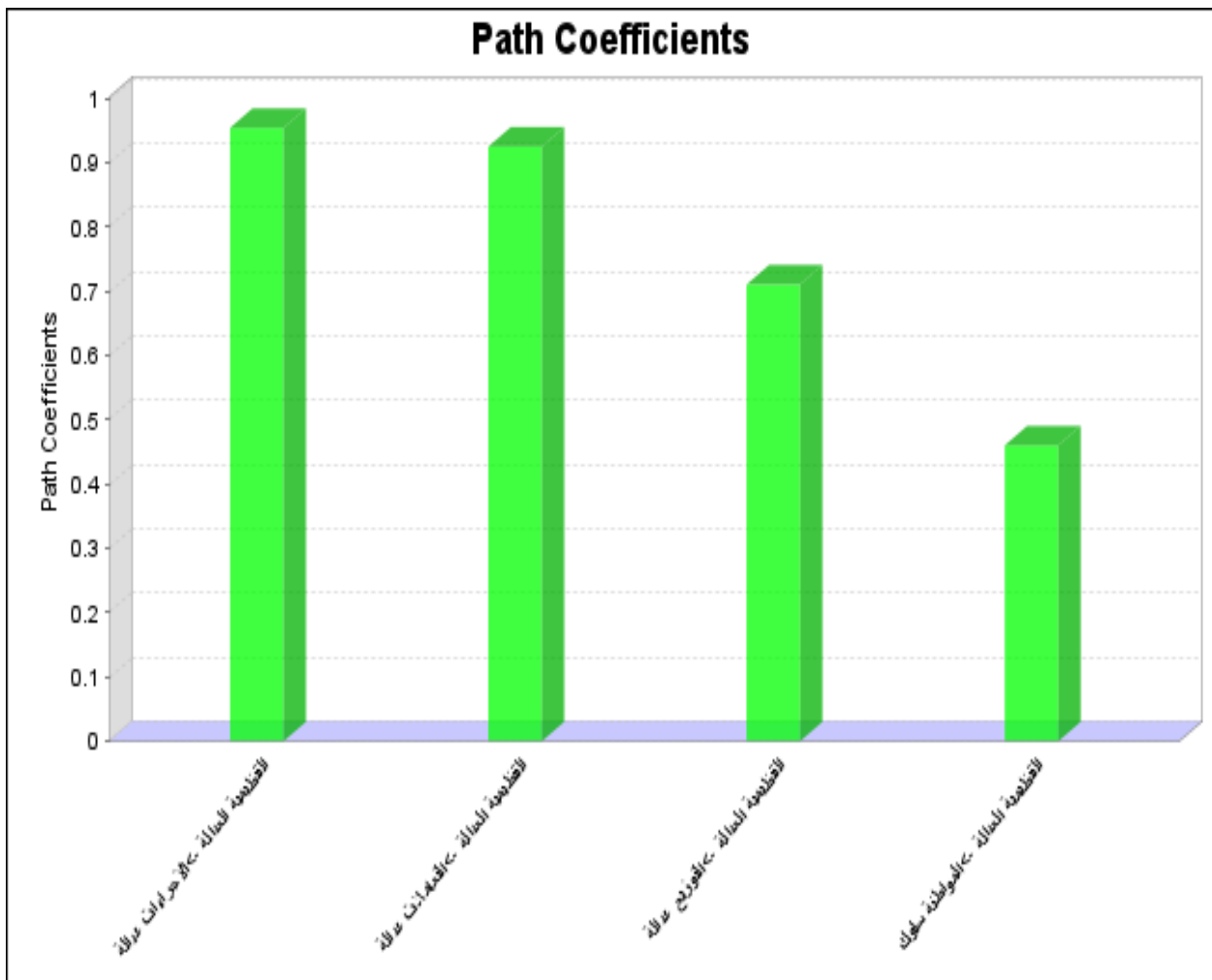
الجدول رقم (19) قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity					
	constructs	items	Factor loading	CR	AVE
العدالة التنظيمية	عدالة الاجراءات	Q1	0.615	0.933	0.776
		Q2	0.682		
		Q3	0.791		
		Q4	0.880		
	عدالة التعاملات	Q5	0.905	0.958	0.852
		Q6	0.926		
		Q7	0.952		
		Q8	0.909		
	عدالة التوزيع	Q9	0.866	0.834	0.561
		Q10	0.879		
		Q11	0.888		
		Q12	0.889		
سلوك المواطنة		Q13	0.574	0.861	0.510
		Q14	0.722		
		Q15	0.652		
		Q16	0.579		
		Q17	0.607		
		Q18	0.756		
		Q19	0.789		
		Q20	0.744		
		Q21	0.472		
		Q22	0.689		
		Q23	0.444		

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات SMARPLS نسخة

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشيع خارجي اقل من 0.7 والتي تمثلت في عبارات items وهي (13.16.21.22.23).

الشكل (14): قيمة الموثوقية وصحة التقارب



المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بأنها ثابتة ، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

- ارتباط المتغير (variable correlation) هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي :

- الجدول رقم(20) مؤشر ارتباط المتغير VC

المواطنة سلوك	التوزيع عدالة	التعاملات عدالة	الاجراءات عدالة
الاجراءات عدالة			0.880
التعاملات عدالة		0.923	0,837
التوزيع عدالة	0.748	0,463	0,605
المواطنة سلوك	0,270	0,484	0,404

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحورين مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه و لا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي ل AVE حيث اذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فاننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحورين، وان هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

- التحويلات المتقاطعة Cross Loading ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض،

في الجدول التالي:

- الجدول رقم (21) التحويلات المتقاطعة Cross Loading

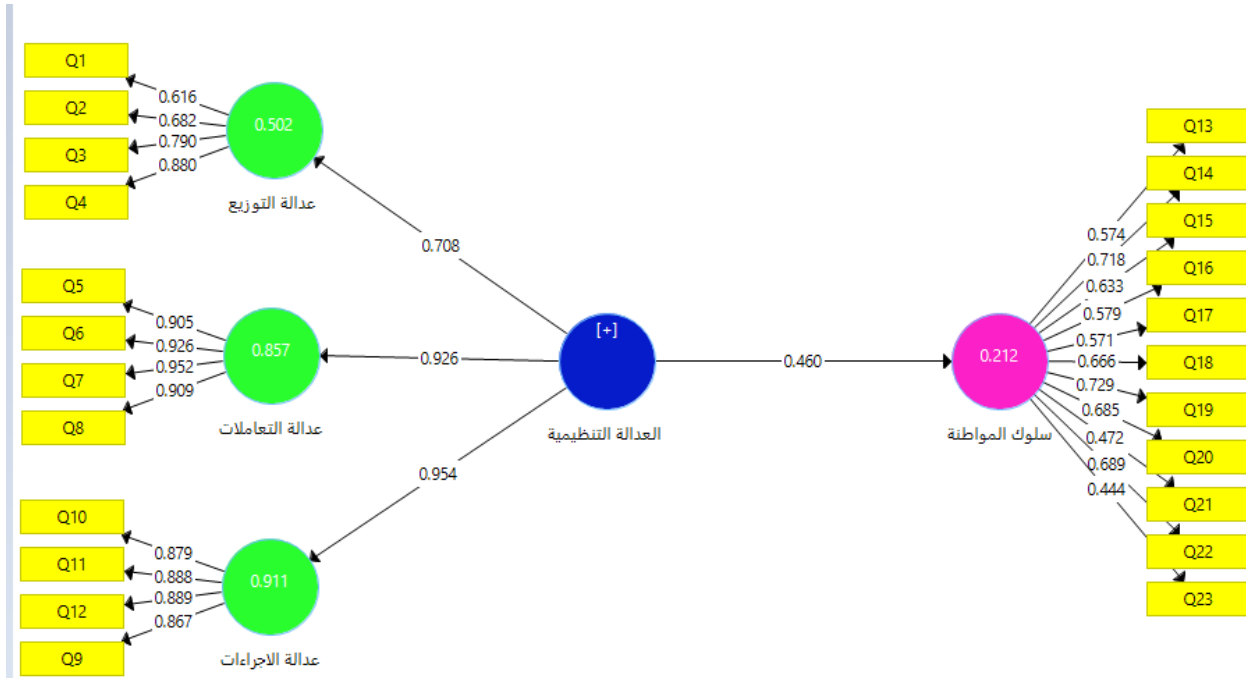
	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات	عدالة التوزيع	سلوك المواطنة
Q1	0,319	0,253	0,615	0,275
Q10	0,879	0,711	0,575	0,282
Q11	0,888	0,656	0,569	0,322
Q12	0,889	0,752	0,491	0,391
Q14	0,339	0,487	0,213	0,722
Q15	0,246	0,294	0,039	0,652
Q17	0,160	0,170	0,192	0,607
Q18	0,311	0,328	0,263	0,756
Q19	0,345	0,382	0,232	0,789
Q2	0,357	0,225	0,682	0,214
Q20	0,264	0,306	0,179	0,744
Q3	0,360	0,284	0,791	0,253
Q4	0,360	0,284	0,791	0,253
Q5	0,670	0,529	0,880	0,135
Q6	0,670	0,529	0,880	0,135
Q7	0,745	0,905	0,455	0,404
Q8	0,745	0,905	0,455	0,404
Q9	0,807	0,926	0,398	0,427

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

المطلب الخامس: تقييم صلاحية النموذج البنائي

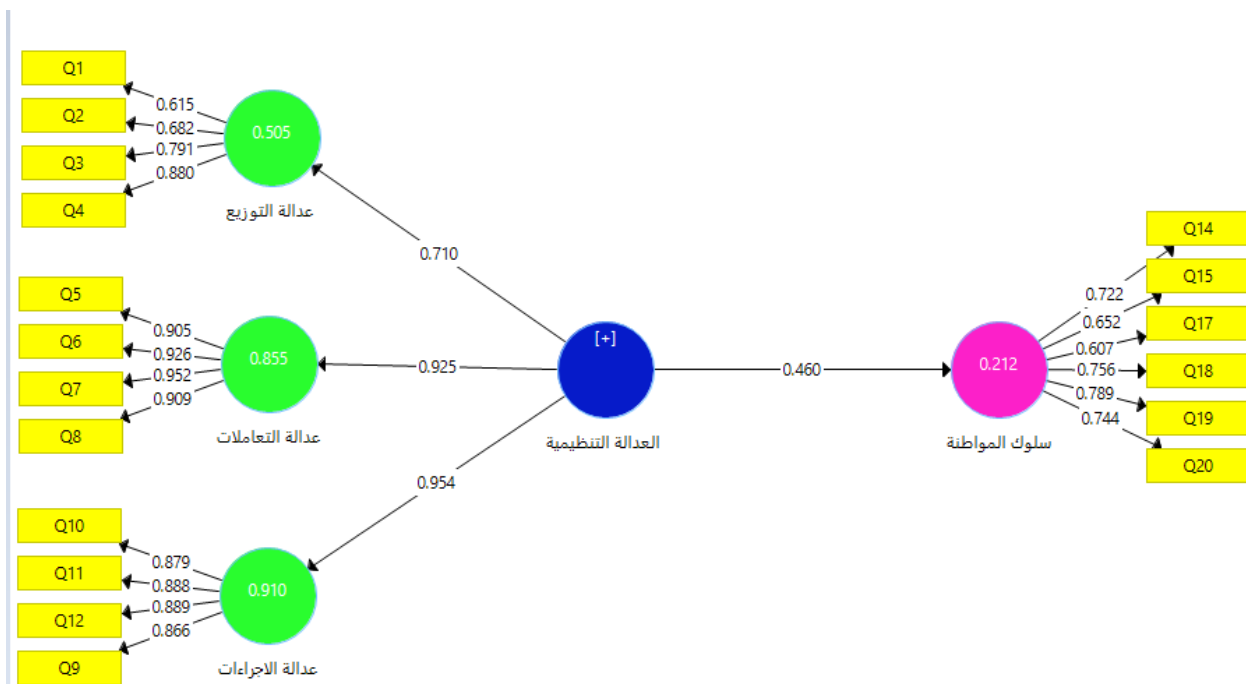
بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية ، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي:

الشكل (15) النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتماييز



المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل (16) النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتماييز



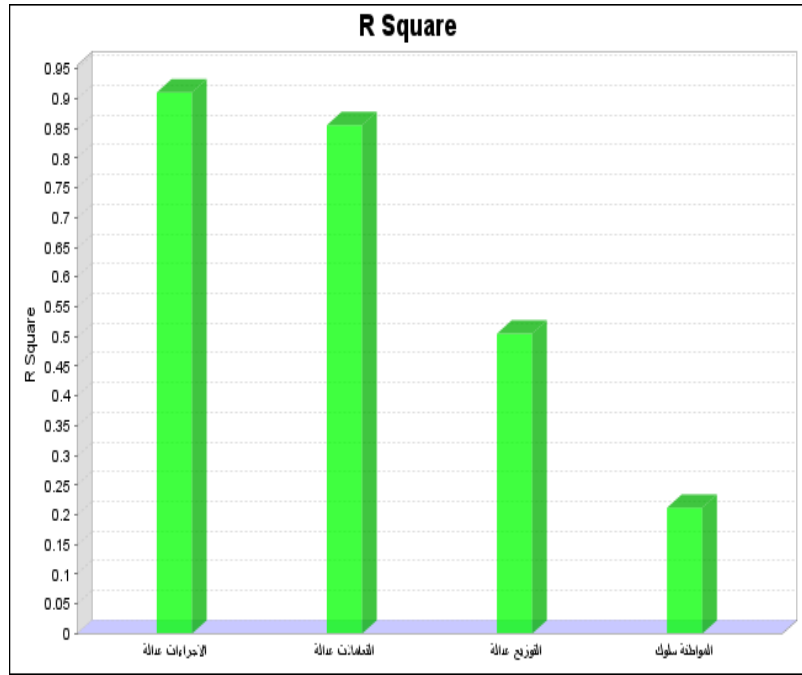
المصدر: من اعداد الطالبتين

- معامل التحديد (**R Square**) وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحتها النموذج ، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

- الشكل (17) معامل التحديد

الجدول رقم(22) معامل التحديد

	R Square	R Square Adjusted
عدالة الاجراءات	0.910	0.909
عدالة التعاملات	0.855	0.853
عدالة التوزيع	0.505	0.497
سلوك المواطنة	0.212	0.199



المصدر: من اعداد الطالبتين

حسب (chin 1998) ¹ فان قيمة معامل التحديد تكون عالية اذا تخطت 67% ومتوسط اذا كانت محصورة بين 33% و 67% ومنخفضة فيما عدا ذلك، ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بما حسب chin ، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الاجراءات) لها اثر مهم في تفسير المتغير التابع (سلوك المواطنة) وقدرة على شرحه،

-مؤشر حجم التأثير F2 وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على جودة التعليم العالي، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل لى المتغير التابع، وقيمه حسب (Cohen 1988) كالتالي: أكبر من 0.35 عالي من 0.15-0.35 متوسط من 0.02-0.35 ضعيف أقل من 0.02 لا يوجد

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونلغاز للتوزيع لاغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007، ص 56

- الجدول رقم(23) مؤشر حجم التأثير F2

المواطنة سلوك	عدالة التوزيع	عدالة التعاملات	عدالة الاجراءات	المواطنة سلوك
الاجراءات عدالة				
التعاملات عدالة				
التنظيمية العدالة	1,019	5,906	10,134	0,269
التوزيع عدالة				
المواطنة سلوك				

المصدر: من اعداد الطالبين

-مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، اذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية ، والعكس اذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

- الجدول رقم(24) مؤشر القدرة التنبؤية

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
عدالة الاجراءات	260,000	80,148	0,692
عدالة التعاملات	260,000	72,868	0,720
العدالة التنظيمية	780,000	780,000	
عدالة التوزيع	260,000	192,668	0,259
سلوك المواطنة	390,000	361,431	0,073

المصدر: من اعداد الطالبين

- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة

دمج الاسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة اعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$Gof = \sqrt{AVE} \times R^2$$

اذا كانت اقل من 0.1 غير مقبول ما بين 0.25 و 0.1 ضعيف ما بين 0.36 و 0.25 متوسط اكبر من 0.36 عالي

للووقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

بعد حساب متوسط R^2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددتها ، ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج $GOF= 0.647$ وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة .

المطلب السادس: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع، و الجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrap

- الجدول رقم(25) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
العدالة التنظيمية - < سلوك المواطنة	0,572	0,594	0,072	7,945	0,000
عدالة الاجراءات - < سلوك المواطنة	-0,106	-0,114	0,190	0,560	0,576
عدالة التعاملات - < سلوك المواطنة	0,514	0,502	0,191	2,697	0,007
عدالة التوزيع - < سلوك المواطنة	0,165	0,245	0,143	1,158	0,247

المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الجدول اعلاه يتبين لنا ان :

الملاحظة	P Values	الفرضية	الرقم
قبول H1	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة التنظيم وسلوك المواطنة عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وس لوك المواطنة عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	1
قبول H0	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	2
قبول H1	0.000	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة التعاملات وسلوك المواطنة عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$ H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عدالة التعاملات و سلوك المواطنة عند مستوى الدلالة $\alpha 0.05$	3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجهاب الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في المحورين وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للجنس.

2- بالنسبة للسن:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير السن.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة تعزى للسن عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة تعزى للسن عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (27) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للسن

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.401	0.926	0.635	2	1.270	بين المجموعات	X
-	-	0.398	62	42.493	بين المجموعات	
-	-	-	64	43.762	المجموع	
0.246	1.436	0.401	2	0.802	بين المجموعات	Y
-	-	0.279	62	17.309	بين المجموعات	
-	-	-	64	18.111	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكلا المحورين أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين نحو العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0$.

3- بالنسبة لرتبة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير للرتبة.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة تعزى للرتبة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة تعزى للرتبة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (28) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للرتبة

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.010	4.093	2.444	3	7.333	بين المجموعات	X
-	-	0.597	61	36.429	بين المجموعات	
-	-	-	64	43.762	المجموع	
0.608	0.615	0.177	3	0.532	بين المجموعات	Y
-	-	0.288	61	17.579	بين المجموعات	
-	-	-	64	18.111	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكلا المحورين أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين نحو العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0$.

3- بالنسبة لسنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز-الأغواط- تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (29): اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.124	2.163	0.1.427	2	2.855	بين المجموعات	X
-	-	0.660	62	40.908	بين المجموعات	
-	-	-	64	43.762	المجموع	
0.776	0.254	0.074	2	0.147	بين المجموعات	Y
-	-	0.290	62	17.963	بين المجموعات	
-	-	-	64	18.111	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكلا المحورين أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0$.

الجدول رقم (30): مقارنات متعددة بالنسبة للرتبة (العدالة التنظيمية)

الرتبة (I)	الرتبة (J)	متوسط الفرق (I-J)	القيمة الاحتمالية Sig
إطار سامي	إطار	0.28766	0.284
	عون تحكم	0.31781	0.258
	عون تنفيذ	-0.67877	0.047
أطار	إطار سامي	-0.28766	0.284
	عون تحكم	0.03015	0.899
	عون تنفيذ	-0.96644	0.002
عون تحكم	إطار سامي	-0.31781	0.258
	إطار	-0.03015	0.899
	عون تنفيذ	-0.99659	0.002
عون تنفيذ	إطار سامي	0.67877	0.047
	إطار	0.96644	0.002
	عون تحكم	0.99659	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الأعوان التنفيذيين يشعرون بالعدالة التنظيمية أكثر من الإطارات السامية وأكثر من الإطارات أيضا، ومنه نوصي مؤسسة سونالغاز للتوزيع بولاية الأغواط ان تهتم بإرضاء الإطارات السامية والإطارات فيما يخص شعورهم بتحقيق العدالة التنظيمية .

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول الشركة انطلاقاً من تعريفها وكذا أبرز المهام والخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما فيما يتعلق في دراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة 65 مفردة تم إلغاء 02 منها، تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن، بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، والفرضية الفرعية الثانية.

الخاتمة

بناء على ماسبق توصلنا إلى أن المنظمة الناجحة هي التي تضع أسطر تحت سلوك المواطنة كونها من أهم الأهداف التي تسعى لبلوغها ، لما لها من أثر فعال على إستقرار العمل إستمرارية العمال زد على ذلك أنها تنمي الدوافع الإيجابية وتغرس في نفوسهم قيم نبيلة .

ولكي تستطيع المنظمة الحصول على عاملين يحملون هذا السلوك و يتصرفون به ، عليها أن تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية و ركزت على أبعادها الثلاثة ، في حين نجد أن إنخفاض إدراك العدالة التنظيمية يؤدي إلى تراجع في سلوك المواطنة ، و هذا يؤثر بشكل كبير على دوافع العاملين و جهودهم و في مايلي أهم النتائج و التوصيات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية :

1- النتائج :

قد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في :

- هناك إدراك متوسط للعدالة التنظيمية من طرف المستجوبين .
- متوسط إدراك العدالة التعاملية مرتفع مقارنة بالبعدين الآخرين .
- هناك علاقات جيدة بين العاملين و الرؤساء .
- وجود سلوك مواطنة لدى العاملين بالمؤسسة كما أن العاملين على استعداد لبذل جهود من أجل نجاح المؤسسة.
- قبول الفرضية الرئيسية أي : أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة للعاملين بمؤسسة سونالغاز للتوزيع بالأغوط.
- رفض الفرضية الفرعية الأولى : أي أنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعدالة التوزيعية على سلوك المواطنة للعاملين بمؤسسة سونالغاز للتوزيع بالأغوط.
- قبول الفرضية الفرعية الثانية: أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعدالة التعاملية على سلوك المواطنة للعاملين بمؤسسة سونالغاز للتوزيع بالأغوط.
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة: أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعدالة الإجرائية على سلوك المواطنة للعاملين بمؤسسة سونالغاز للتوزيع بالأغوط.

-2- التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها نقترح التوصيات التالية :

- توضيح الإجراءات المتبعة لتحديد الأجر للعاملين لكي لا يكون هناك إهمام .
- مراعات الجهود التي يبذلها العامل داخل المؤسسة عند تقييم أدائه .
- استشارة العاملين فيما يتعلق بأعمالهم و الإصغاء لآرائهم .
- الإهتمام المستمر بالعاملين وتلبية حاجياتهم .
- مساعدة العاملين في حل مشاكلهم و مشاركتهم في أذاتخاذ القرار .
- أن تتميز كل التعليمات و الأنظمة في المؤسسة بالعدالة و الموضوعية و خلوها من التحيز .
- تعزيز العلاقات الإيجابية بين المرؤوسين و المشرف .
- تعزيز جانب سلوك المواطنة من أجل نجاح المؤسسة .

آفاق البحث :

نظرا لما لكلا المفهومين (العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة) من تأثيرات كبيرة على الفرد و المنظمة كان لابد من إعطائهما الإهتمام الكافي الذي يعكس أهميتهما لذا نقترح إجراء المزيد من الدراسات حول العديد من الأمور المتعلقة بمبادئ المفهومين ، فعلى سبيل المثال للدراسات المستقبلية أن تبحث في المواضيع التالية : دراسة كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وتعمق فيه و اتخلص أثره على سلوك المواطنة ، كأثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة في منظمة ما ، وذلك بدراسة كل القواعد المتعلقة بالعدالة التوزيعية على سلوك المواطنة.

A decorative rectangular border with intricate, symmetrical scrollwork and floral patterns on all four sides, framing the central text.

قائمة المراجع

I : القرآن الكريم.

السنة النبوية.

II كتب باللغة العربية :

- 1) بركات و آخرون ، مبادئ علم السياسة ، مكتبة العيان ، الرياض ، سنة 2004.
- 2) بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، لبنان ، سنة 2002 .
- 3) عباس علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، سنة 2003 .
- 4) عمار بوحوش و محمد محمود الذنيبات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 .
- 5) عمر محمد درة ، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، جامعة عين شمس ، سنة 2008.
- 6) الكبيتي عامر ، التطور التنظيمي و قضايا معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار الشرق ، الدوحة ، سنة 2009 .
- 7) محمد السيد بشير ، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، سنة 2015 .
- 8) محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، سنة 2008.

III الرسائل الجامعية والأطروحات العلمية :

- 9) أحمد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2008 .
- 10) أسامة عبد الكريم هزي ، العدالة التنظيمية و أثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة ، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سنة 2015 ،
- 11) أميرة أحمد الزهيري ، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات ، بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر ، أطروحة دكتوراه الفلسفة العالمية في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، القاهرة ، سنة 2011 .
- 12) أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، بكلية التجارة ، في جامعة القاهرة ، سنة 2003 .

- 13) أميرة محمد رفعت حواس ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات الامواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة القاهرة كلية التجارة ، سنة 2003 .
- 14) بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية دراسة حالة سونلغاز التوزيع لاغواط، رسالة ماجستير، غير منشورة، 2007.
- 15) حبة وديعة ، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية ، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، سنة 2017 .
- 16) حمد بن سليمان البدراني ، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمة الأمنية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، سنة 2010 .
- 17) الخميس عبد الله ، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ، دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية لقوات الدفاع الجوي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، سنة 2001.
- 18) دعاء أبراهيم عبد الهادي الرحامنة ، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصال في الأردن ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، سنة 2014.
- 19) رائد هاني محمود العرايضة ، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير في التربية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة القاهرة ، سنة 2011.
- 20) شلابي وليد ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية المسيلة ، رسالة ماجستير في علم النفس ، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- 21) محمد بن سليمان البدراني ، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، في الرياض ، سنة 2010.

- (22) محمد عبد سعيد عليان ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، في جامعة الأزهر، غزة ، سنة 2016.
- (23) محمود عبد الرحيم بدر غانم ، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى المدارس الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظة طولكرم ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، سنة 2015.
- (24) ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين " ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، غزة ، فلسطين ، 2017 ،
- (25) وليد محمد الصمادي ، أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي ، رسالة ماجستير ، في كلية إدارة المال والأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، سنة 2007.

IV المجالات العلمية :

- (26) أحمد بجاج ، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر الإطارات ولاية ورقلة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة زيان عاشور الحلفة ، العدد 33 ، سنة 2018 ،
- (27) احمد عبد الله و آخرون ، العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الإلتزام التنظيمي سلوكيات المواطنة التنظيمية واثرها فيتحقيق الأداء للمنظمات ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، في كلية الإدارية والإقتصادية / قسم إدارة الأعمال ، جامعة كربلاء ، العدد 46 ، المجلد 11 ، سنة 2016 .
- (28) بحري صابر و خرموش منى ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر ، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث ، مجلد 3 العدد 2 ، السنة 2017 .
- (29) بن يحي عز الدين ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 4 ، العدد 10 ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، في جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 ، سنة 2017 .
- (30) حمزة معمري و بن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الأنسانية والإجتماعية ، العدد 14 ، سنة 2014.
- (31) رشيد مناصرية وفريد بن ختو ، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 08 ، بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، في جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2015.

- (32) الشهري و مرعي عبد الله ، أخلاقيات العمل في الإسلام و آثارها الأمنية ، مجلة البحوث الأمنية ، كلية الملك فهد الأمنية ، المجلد 17 ، العدد 33 ، الرياض ، سنة 2009.
- (33) عامر عبد الكريم الذبحاوي ، العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد 49 ، السنة 2018.
- (34) العامري أحمد بن سالم ، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة دراسة استطلاعية لآراء المديرين ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، سنة 2003.
- (35) علي ضيان الرشيد ، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 39 ، العدد 3 ، سنة 2019.
- (36) كعوان محمد ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة قسنطينة 1 العدد 44 ، سنة 2015 .
- (37) محمد مقداد ، سلوك المواطنة التنظيمية الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات ، مجلة تنمية الموارد البشرية ، العدد 11 ، في جامعة البحرين ، سنة 2015.
- (38) نجيب عبد المجيد نجم و صدر الدين كريم ، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة كركوك للعلوم الإدارية الإقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 02 ، سنة 2011 .
- (39) ياسر عبد الوهاب ، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضى الوظيفي وتحسين الأداء ، الدراسات الإجتماعية الإنسانية ، قسم العلوم الإقتصادية، العدد 18 ، سنة 2017.

V المراجع باللغة الأجنبية :

- 42) Farah J. Impites For Action : **A cultural Analisis Of Justiv And Organizational Citizonship** , Administrative Scieno Quaterlys , Vo 115 , 1997.
- 43) Anei Kal . Siammons , **Organizational Justice : a Potential facilitator or barrier Toindividual Craevity** , phdthesis , a & maniversity , Texas , 2006.
- 44) Rick . w , Griffim Gregory , Moorhead , “ **Organizational Behavior : Managingpeople & Organization** “ , USA . 2001.

45) Holman, D , Morgesonf , Climate As Moderator of the Relationship Between Leader-Membre Exchange And Content Specific & Citizenship , Journal of Applied Psychology , No 188 , 2003 .

A decorative rectangular border with intricate, symmetrical scrollwork and floral patterns on all four sides, framing the central text.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) : قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	أسم الأستاذ	الرتبة
01	عبد القادر بن برطال	أستاذ محاضر (أ) " جامعة عمار ثليجي بالأغواط "
02	هناء نور الدين	أستاذ مساعد (أ) " جامعة عمار ثليجي بالأغواط "
03	أمينة ريان	أستاذ محاضر (ب) " جامعة عمار ثليجي بالأغواط "
04	قويدر عياشي	أستاذ محاضر (ب) " جامعة عمار ثليجي بالأغواط "

الملحق رقم (2) : الاستبيان قبل التحكيم

استبيان

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، يشرفنا أن نتلقى مشاركتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية للإجابة على أسئلة الاستبيان الذي أعد من أجل اجراء دراسة تحت عنوان " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في المنظمة " .

مع تأكيدنا بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط .

البيانات الشخصية :

الرجاء وضع إشارة (X) في اختانة الإجابة المناسبة :

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

الرتبة : إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ

سنوات الخدمة في المؤسسة: أقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

العدالة التنظيمية :

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	الأبعاد
					تناسب ساعات العمل مع ظروف الخاصة	01	عدالة التوزيع
					أرى أن راتي الشهري مناسب	02	
					تقدم المنظمة مكافآت مالية	03	
					أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جدا	04	
					يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين	05	
					عندما يتخذ المدير قرار متعلقا بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي باهتمام وود	06	عدالة التعاملات
					عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي ، فإنه يأخذ بعين الاعتبار آرائي الشخصية	07	
					عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي ، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة	08	
					يشرح المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	09	
					يناقش معي المدير النتائج المترتبة عن تلك القرارات المؤثرة على وظيفتي	10	
					يتخذ المدير القرارات بأسلوب غير محفز	11	عدالة الإجراءات
					تكون إجراءات الترقية في منظمي عادلة	12	
					يتم تطبيق القرارات و الإجابات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء	13	
					يحرص المدير على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	14	
					يفسح للعاملين الإعتراض على القرارات التي يصدرها المدير	15	

سلوك المواطنة :

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تبرمجها الإدارة	16
					يهمني مستقبل وسمعة المنظمة التي أعمل بها	17
					أحترم أنظمة و تعليمات المنظمة	18

					19 أساهم في حل النزاعات التي تحدث في المنظمة
					20 أحرص على متابعة كل أنشطة المنظمة باهتمام
					21 أنوب زملائي في أداء أعمالهم حال غيابهم
					22 أبادر لمساعدة أحد زملائي إذا كانت لديه أعباء كثيرة في عمله
					23 أراعي مشاكل زملائي في العمل
					24 أشارك زملائي بالمعلومات المتعلقة بالعمل
					25 أقدم المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم
					26 أستغل كل وقتي المحدد في العمل
					27 أقوم بتقديم مقترحات و مشاريع إبداعية لتطوير العمل
					28 أتطوع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل بالمنظمة
					29 أحرص على الالتزام بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل

الملحق رقم (3) : الاستبيان بعد التحكيم

استبيان

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، يشرفنا أن نتلقى مشاركتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية للإجابة على أسئلة الاستبيان الذي أعد من أجل اجراء دراسة تحت عنوان " أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في المنظمة " .

مع تأكيدنا بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

البيانات الشخصية :

الرجاء وضع إشارة (X) في اختانة الإجابة المناسبة :

الجنس : ذكر أنثى

السن : أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

الرتبة : إطار سامي إطار عون تحكيم عون تنفيذ

سنوات الخدمة في المؤسسة: أقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

العدالة التنظيمية :

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	غير موافق بشدة	غير موافق
عدالة التوزيع	01	تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة					
	02	أرى أن راتي الشهري مناسب					
	03	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب جدا					
	04	يتم توزيع المهام بشكل عادل بين كل العاملين					
عدالة التعاملات	05	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي ، فإنه يتعامل معي باهتمام وود					
	06	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي ، فإنه يأخذ بعين الاعتبار آرائي الشخصية					
	07	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي ، فإنه يناقشه معي بمنتهى الصراحة م					
	08	يناقش معي المدير النتائج المترتبة عن تلك القرارات المؤثرة على وظيفتي					
عدالة الإجراءات	09	يتخذ المدير القرارات بأسلوب محفز					
	10	تكون إجراءات الترقية في منظمي عادلة					
	11	يتم تطبيق القرارات و الإجابات الإدارية على كافة العاملين بدون استثناء					
	12	يتاح للعاملين الإعتراض على القرارات التي يصدرها المدير					

سلوك المواطنة :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------------	-----------	----------------

بشدة	أقل				
					13 أحرص على حضور اللقاءات والاجتماعات التي تبرمجها الإدارة
					14 يهمني مستقبل وسمعة المنظمة التي أعمل بها
					15 أحترم أنظمة و تعليمات المنظمة
					16 أساهم في حل النزاعات التي تحدث في المنظمة
					17 أنوب زملائي في أداء أعمالهم حال غيابهم
					18 أبادر في مساعدة زملائي إن كانت أعباء عملهم كثيرة
					19 أشارك زملائي بالمعلومات المتعلقة بالعمل
					20 أقدم المساعدة للموظفين الجدد لحل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء عملهم
					21 أستغل كل وقتي المحدد في العمل
					22 أقوم بتقديم مقترحات و مشاريع إبداعية لتطوير العمل
					23 أتطوع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين العمل بالمنظمة

- الملحق رقم (4) : معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي :

Corrélations

		x1	x2	x3	X
x1	Corrélacion de Pearson	1	.441**	.582**	.736**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65
x2	Corrélacion de Pearson	.441**	1	.834**	.901**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65
x3	Corrélacion de Pearson	.582**	.834**	1	.947**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65
X	Corrélacion de Pearson	.736**	.901**	.947**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65

** La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

- الملحق رقم (5) : توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس :

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	46	70.8	70.8	70.8
	أنثى	19	29.2	29.2	100.0
Total		65	100.0	100.0	

- الملحق رقم (6) : توزيع مجتمع الدراسة حسب السن :

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 30 من أقل	10	15.4	15.4	15.4
	40 إلى 30 من	32	49.2	49.2	64.6
	سنة 40 من أكثر	23	35.4	35.4	100.0
Total		65	100.0	100.0	

- الملحق رقم (7) : توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة

		الرتبة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سامي إطار	13	20.0	20.0	20.0
	إطار	24	36.9	36.9	56.9
	تحكم عون	19	29.2	29.2	86.2
	تنفيذ عون	9	13.8	13.8	100.0
Total		65	100.0	100.0	

- الملحق رقم (8) : توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

		الخدمة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنوات 05 من أقل	9	13.8	13.8	13.8
	5-15	42	64.6	64.6	78.5
	15 من أكثر	14	21.5	21.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	

- الملحق رقم (9) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور عدالة التعاملات

Statistiques

		Q5	Q6	Q7	Q8
N	Valide	65	65	65	65
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3.08	3.02	3.14	3.02
Ecart type		1.163	1.125	1.088	1.038

- الملحق رقم (10) : اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور عدالة الاجراءات:

Statistiques

		Q9	Q10	Q11	Q12
N	Valide	65	65	65	65
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2.94	2.63	2.63	2.63
Ecart type		1.184	1.219	1.206	1.193

- الملحق رقم (11) : دراسة الفروق المعنوية بالنسبة للسنة:

ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.270	2	.635	.926	.401
Intragroupes	42.493	62	.685		
Total	43.762	64			

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.802	2	.401	1.436	.246
Intragroupes	17.309	62	.279		
Total	18.111	64			

- الملحق رقم (12) : دراسة الفروق المعنوية بالنسبة للرتبة:

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.532	3	.177	.615	.608
Intragroupes	17.579	61	.288		
Total	18.111	64			

ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	7.333	3	2.444	4.093	.010
Intragroupes	36.429	61	.597		
Total	43.762	64			

- الملحق رقم (13) : دراسة الفروق المعنوية بالنسبة لسنوات الخدمة:

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.147	2	.074	.254	.776
Intragroupes	17.963	62	.290		
Total	18.111	64			

ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2.855	2	1.427	2.163	.124
Intragroupes	40.908	62	.660		
Total	43.762	64			

- الملحق رقم (14) : مقارنات متعددة بالنسبة للرتبة (العدالة التنظيمية):

Comparaisons multiples :

Variable dépendante: X

LSD

الرتبة (I)	الرتبة (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
سامي إطار	إطار	.28766	.26612	.284	-.2445-	.8198
	تحكم عون	.31781	.27815	.258	-.2384-	.8740
	تنفيذ عون	-.67877*	.33510	.047	-1.3489-	-.0087-
إطار	سامي إطار	-.28766-	.26612	.284	-.8198-	.2445
	تحكم عون	.03015	.23731	.899	-.4444-	.5047
	تنفيذ عون	-.96644*	.30206	.002	-1.5704-	-.3624-
تحكم عون	سامي إطار	-.31781-	.27815	.258	-.8740-	.2384
	إطار	-.03015-	.23731	.899	-.5047-	.4444
	تنفيذ عون	-.99659*	.31271	.002	-1.6219-	-.3713-
تنفيذ عون	سامي إطار	.67877*	.33510	.047	.0087	1.3489
	إطار	.96644*	.30206	.002	.3624	1.5704
	تحكم عون	.99659*	.31271	.002	.3713	1.6219

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

- الملحق رقم (15) قيمة الموثوقية وصحة التقارب (مخرجات برنامج SMART
(PLS

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_ A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
الإجراءات عدالة	0,903	0,90 4	0,933	0,776
التعاملات عدالة	0,942	0,94 2	0,958	0,852
التنظيمية العدالة	0,924	0,94 3	0,938	0,570
التوزيع عدالة	0,737	0,81 1	0,834	0,561
المواطنة سلوك	0,810	0,82 9	0,861	0,510

- الملحق رقم (16) مؤشر إرتباط المتغير VC (مخرجات برنامج SMART PLS)

Latent Variable Correlations					
---------------------------------	--	--	--	--	--

	الاجراءات عدالة	التعاملات عدالة	التنظيمية العدالة	التوزيع عدالة	المواطنة سلوك
الاجراءات عدالة	1,000	0,837	0,954	0,605	0,404
التعاملات عدالة	0,837	1,000	0,925	0,463	0,484
التنظيمية العدالة	0,954	0,925	1,000	0,710	0,460
التوزيع عدالة	0,605	0,463	0,710	1,000	0,270
المواطنة سلوك	0,404	0,484	0,460	0,270	1,000

- الملحق رقم (17) التحويلات المتقاطعة **Cross Loading** (مخرجات برنامج

(SMART PLS

Cross Loadings	الاجراءات عدالة	التعاملات عدالة	التنظيمية العدالة	التوزيع عدالة	المواطنة سلوك
Q1	0,319	0,253	0,401	0,615	0,275
Q10	0,879	0,711	0,837	0,575	0,282
Q11	0,888	0,656	0,815	0,569	0,322
Q12	0,889	0,752	0,841	0,491	0,391
Q14	0,339	0,487	0,420	0,213	0,722
Q15	0,246	0,294	0,251	0,039	0,652
Q17	0,160	0,170	0,193	0,192	0,607
Q18	0,311	0,328	0,347	0,263	0,756
Q19	0,345	0,382	0,378	0,232	0,789
Q2	0,357	0,225	0,421	0,682	0,214
Q20	0,264	0,306	0,298	0,179	0,744
Q3	0,360	0,284	0,474	0,791	0,253
Q3	0,360	0,284	0,474	0,791	0,253
Q4	0,670	0,529	0,737	0,880	0,135
Q4	0,670	0,529	0,737	0,880	0,135
Q5	0,745	0,905	0,840	0,455	0,404
Q5	0,745	0,905	0,840	0,455	0,404
Q6	0,807	0,926	0,862	0,398	0,427
Q7	0,758	0,952	0,842	0,351	0,449
Q8	0,778	0,909	0,869	0,504	0,504
Q9	0,866	0,823	0,866	0,498	0,426

- الملحق رقم (18) معامل التحديد R Square (مخرجات برنامج SMART PLS)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
الاجراءات عدالة	0,910	0,909
التعاملات عدالة	0,855	0,853
التوزيع عدالة	0,505	0,497
المواطنة سلوك	0,212	0,199

- الملحق رقم (19) مؤشر القدرة التنبؤية Q² (مخرجات برنامج SMART PLS)

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
الاجراءات عدالة	260,000	80,148	0,692
التعاملات عدالة	260,000	72,868	0,720
التنظيمية العدالة	780,000	780,000	
التوزيع عدالة	260,000	192,668	0,259
المواطنة سلوك	390,000	361,431	0,073