



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع: 2022/2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

# دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)  
تخصص "إدارة أعمال"

تحت إشراف الدكتور:

أسامة سنوسي

إعداد الطالبان:

- بن الشهب منار

- بومعزة ريان

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	إبراهيم عاشوري
مشرفا ومقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أسامة سنوسي
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	فرحات هولي

السنة الجامعية 2022/2021

## شكر و عرفان

الشكر والثناء لله عز وجل أولاً على نعمة الصبر والقدرة على إنجاز هذا العمل، فالحمد لله  
على هذه النعم

وأتقدم بالشكر والجزيل إلى أستاذي الفاضل أسامة سنوسي الذي تفضل بإشرافه على  
البحث، ولكل ما قدمه لنا من دعم وتوجيه لإرشادنا لإتمام هذا العمل ولم يبخل علينا بشيء،  
فلهم أسامي عبارات الثناء والتقدير

والشكر موصول أيضاً للأستاذ الفاضل جمال زهوري الذي لم يبخل علينا بتقديم معلومات  
ونصائح ساعدتنا في إكمال هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى

كل من علمنا حرفاً وساهم في تكويننا علماً وأخلاقاً، كما لا يفوتني

أن أتقدم بالشكر والعرفان لكل موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري، وفي الأخير  
أزفك جزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث المتواضع

من

بعيد أو من قريبه شكراً

## إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسوله الكريم سيدنا  
قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين  
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك  
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك فالحمد لله  
الذي وفقني وأثار دربي وأسأل الله أن يجعلني من الناجحين والمتفوقين أما بعد:  
فأتقدم بإهداء هذا العمل المتواضع إلى التي جعل الله الجنة  
تحت أقدامها والتي غمرتني بعطفها وحنانها وأثارت درب حياتي مجبها  
وملاكي في الحياة إلا من دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي  
إلى أمي الحبيبة التي هي أحق الناس بصحبتى "أمي الغالية"  
حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من تقاسمت معهم حلوة الحياة ومرها وترعرعت معهم تحت سقف واحد  
إخوتي "فارس" ذا العطاء اللامحدود وأعظم أخ في الوجود و"محمد أمين"  
رمز الحب والحنان و"روميساء" ذات القلب الحنون وإلى التي  
كانت لي أخت وشاركني فرحي وحزني.  
إلى كل من أحبهم قلبي ونسيم قلبي  
إلى كل أحبتي وأقاربي أهدىكم نجاحي.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على سيدي النبيين والمرسلين  
والحمد لله قبل الرضى وبعد الرضى فلقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم."  
أول من يستحق الشكر هو الله سبحانه وتعالى نحمده حمدا مباركا طيبا والشكر  
لمن قال فيها الله عز وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ري ارحمهما كما ربياني صغيرا".

أتوجه بالشكر الجزيل إلى من أروضتني الحب والحنان إلى بسمة الحياة  
وأنتى إنسان إلى من كان دعائها سر نجاحي "أمي الحبيبة".  
إلى الذي يرشدني إلى درب الصلاح إلى مثلي الأعلى إلى من حصد الأشواك  
عن دربي إلى القلب الكبير "أبي الغالي".

إلى من وجودهم ينير حياتي إلى من هم ركيزتي وسر ثباتي اخوتي "لظفي" و "أمير"  
أختي "ميسون" و "ريم"

إلى من كانوا يضيؤون طريقي ويساندوني وقت الحاجة صديقاتي الحبيبات  
"ريان" و "مروة"

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيم قلبي  
أهدي ثمرة نجاحي إلى كل الأقارب والأحبة.

# ملخص

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات و عدالة التوزيع) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من ادارين ببنك القرض الشعبي الجزائري .ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان موجه لأفراد العينة لغرض جمع البيانات. حيث شملت العينة(25) اداريا. وتم الاعتماد على برنامج spss من أجل التحليل الإحصائي للبيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية كان مرتفعا. كما أشارت النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة لكن هذه العلاقة ضعيفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كافة هذا السلوك وبما يتماشى مع تطلعات الموظفين ويساهم في تعزيز السلوكات الإيجابية لديهم .

**كلمات مفتاحية:** عدالة الإجراءات. عدالة التعاملات، عدالة التوزيع، سلوك المواطنة.

## Abstract:

The study aimed to determine the relationship between organizational justice in its three dimensions (procedural justice, transactional justice and distributive justice) and organizational citizenship behavior among a sample of two administrations in the Popular Credit Bank of Algeria. Where the sample included (25) administrators. The spss program was relied upon for statistical analysis of the data. The results showed that the level of employees' sense of organizational justice was high. The results also indicated a statistically significant relationship between organizational justice in its dimensions and organizational citizenship behavior among the sample members, but this relationship is weak. The study recommended the necessity of working to support and develop the organizational citizenship behavior of the employees in all this behavior in line with the aspirations of the employees and contribute to enhancing their positive and patriotic behaviors.

**Keywords :** fairness of procedures , tranactional justice, distributive justice, citizenship behavior.

# الفهارس

## الفهارس

الصفحة	العنوان
-	تشكرات
-	إهداءات
أ-ز	مقدمة
49-09	❖ الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
34-10	○ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية
10	▪ المطلب الأول: ماهية العدالة التنظيمية
10	✚ الفرع الأول: نشأة العدالة التنظيمية
12	✚ الفرع الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية
13	✚ الفرع الثالث: أهمية العدالة التنظيمية
14	▪ المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية
18	▪ المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية
23	▪ المطلب الرابع: أبعاد و محددات العدالة التنظيمية
23	✚ الفرع الأول: أبعاد العدالة التنظيمية
29	✚ الفرع الثاني: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية
31	✚ الفرع الثالث: محددات العدالة التنظيمية
34	▪ المطلب الخامس: الآثار المرتبة عن غياب العدالة التنظيمية
48-35	○ المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

## الفهارس

35	▪ <b>المطلب الأول:</b> ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
35	✚ <b>الفرع الأول:</b> نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
36	✚ <b>الفرع الثاني:</b> مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
37	✚ <b>الفرع الثالث:</b> خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
38	✚ <b>الفرع الرابع:</b> أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
39	▪ <b>المطلب الثاني:</b> محددات وأنماط سلوك المواطنة التنظيمية
39	✚ <b>الفرع الأول:</b> محددات سلوك المواطنة التنظيمية
44	✚ <b>الفرع الثاني:</b> أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
45	▪ <b>المطلب الثالث:</b> آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية
45	✚ <b>الفرع الأول:</b> آثار سلوك المواطنة التنظيمية
47	✚ <b>الفرع الثاني:</b> معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
49	❖ <b>خلاصة الفصل الأول</b>
71-51	❖ <b>الفصل الثاني:</b> دراسات سابقة
68-52	○ <b>المبحث الأول:</b> الدراسات السابقة
52	▪ <b>المطلب الأول:</b> الدراسات السابقة عن العدالة التنظيمية
58	▪ <b>المطلب الثاني:</b> الدراسات السابقة عن سلوك لمواطنة التنظيمية
62	▪ <b>المطلب الثالث:</b> الدراسات السابقة عن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
68	▪ <b>المطلب الرابع:</b> أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
70-69	○ <b>المبحث الثاني:</b> التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفهارس

69	▪ <b>المطلب الأول:</b> التعقيب على دراسات العدالة التنظيمية
69	▪ <b>المطلب الثاني:</b> التعقيب على دراسات سلوك المواطن التنظيمية
69	▪ <b>المطلب الثالث:</b> التعقيب على دراسات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية
70	▪ <b>المطلب الرابع:</b> ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
101-72	❖ <b>الفصل الثالث:</b> الجانب التطبيقي دراسة حالة بنك CPA
76-72	○ <b>المبحث الأول:</b> مدخل عام حول بنك القرض الشعبي الجزائري
72	▪ <b>المطلب الأول:</b> تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري
72	▪ <b>المطلب الثاني:</b> الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري
74	▪ <b>المطلب الثالث:</b> موارد بنك القرض الشعبي الجزائري
75	▪ <b>المطلب الرابع:</b> استخدامات بنك القرض الشعبي الجزائري
80-77	○ <b>المبحث الثاني:</b> الطريقة والإجراءات
77	▪ <b>المطلب الأول:</b> مجتمع الدراسة وعينتها
77	▪ <b>المطلب الثاني:</b> أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة
79	▪ <b>المطلب الثالث:</b> صدق أداة الدراسة وثباتها
99-81	○ <b>المبحث الثالث:</b> تحليل النتائج واختبار الفرضيات
81	▪ <b>المطلب الأول:</b> وصف متغيرات الديموقرافية والمهنية لافراد عينة الدراسة
82	▪ <b>المطلب الثاني:</b> التحليل الإحصائي لعبارات الإستبيان
93	▪ <b>المطلب الثالث:</b> إختبار فرضيات الدراسة
100	❖ <b>خلاصة الفصل الثالث</b>

## الفهارس

105-102	خاتمة
109-107	قائمة المصادر والمراجع
111	الملاحق

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	يوضح مبادئ العدالة التنظيمية.	17
(02)	معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان مقياس ألفا كرونباخ.	80
(03)	توزيع عينة أفراد الدراسة حسب التغيرات الديمغرافية والمهنية.	81
(04)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى دلالة بعد عدالة التوزيع للعدالة التنظيمية.	82
(05)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى دلالة بعد العدالة الإجرائية للعدالة التنظيمية.	85
(06)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى دلالة بعد عدالة التعاملات للعدالة التنظيمية.	87
(07)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى دلالة بعد سلوك المواطنة التنظيمية.	89
(08)	إختبار التوزيع الطبيعي.	93
(09)	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر بعد عدالة التوزيع على ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.	94
(10)	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر بعد عدالة الإجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.	95
(11)	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر لبعدها عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.	97

## الفهارس

98	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لدور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.	(12)
----	--	------

### قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة.	و
(02)	تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية.	21
(03)	قواعد عدالة المخرجات.	23
(04)	يمثل أبعاد العدالة التنظيمية.	28
(05)	محددات سلوك المواطنة التنظيمي.	44
(06)	الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري.	73

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
(01)	الإستبيان.	76
(02)	قائمة محكمي الإستبيان.	81
(03)	جدول ملخص لدراسات السابقة.	81
(04)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.	87
(05)	الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة.	88
(06)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t.	90
(07)	إختبار التوزيع الطبيعي(إختبار كولمجروف- سميرنوف).	93

## الفهارس

94	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير عدالة التوزيع في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.	(08)
95	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير عدالة الإجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.	(09)
96	نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط لتأثير عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.	(10)
97	نتائج إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لدور أبعاد العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.	(11)

# مقدمة

## مقدمة

إذا كانت المؤسسة كنظام مفتوح، وتتنوع فيها قيم وثقافات أفرادها فإن تحقيق العدالة بين هؤلاء الأفراد يعتبر من التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، فالعدالة التنظيمية تعد من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة وإحدى التحديات الهامة التي تسهم في التأثير على سلوكيات وأداء الأفراد داخل المؤسسة. ففي حال ارتفاع مستوى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية يترتب عن ذلك المزيد من النتائج الإيجابية كالرضا الوظيفي وتحسين الأداء... الخ والعكس صحيح في حال انخفاض مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية.

حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لتقليص الفجوة، وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل مع العاملون في المنظمة، من منطلق أن العدالة التنظيمية تعد مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة.

وتتجلى العدالة التنظيمية في تقييم الفرد للعدل والإنصاف على مستوى توزيع العوائد والحوافز والإجراءات المتبعة في توزيعها وكذا المعاملة التي يتلقاها من قبل رؤسائه في المنظمة. ومن أهم السلوكيات التي تتأثر بأبعاد العدالة التنظيمية في المنظمات هو سلوك المواطنة التنظيمية لأن إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية قد يبدله بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي من خلال القيام بمجموعة من الأعمال والتصرفات التطوعية والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أداؤها رسمياً، والإختيارية في مجال عمله وتخلق تفاعلاً إيجابياً بين زملائه وتعزز إنتماءهم وترفع روحهم المعنوية.

### أولاً: الإشكالية

يعد العامل في مجال الإدارة الركيزة الأساسية لهذه الإدارات في ظل طبيعة الخدمات التي تقدمها الإدارات خاصة أن هذه الخدمات المقدمة تتعلق بالدرجة الأولى بالمواطن وبحاجاته الأساسية اليومية، إذ تربطها علاقة إتصال مباشرة مع المواطن، والعامل في مجال الإدارة كأحد الفاعلين في ميدان الخدمة العمومية، يعيش أجواء معينة تتعلق بالمناخ التنظيمي وأين تبرز العديد من المشكلات التي تتعلق بالبيئة العملية التي يتواجد بها، والتي تعد العدالة التنظيمية من بين الموضوعات التي لا تزال تلاقي الإهتمام من ناحية دراستها بإعتبارها مطلباً أساسياً للعمال وجب توافره في كل مؤسسة.

ولهذا ينظر للعدالة التنظيمية على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، وهو ما جعلها موطن العديد من الدراسات والأبحاث في شتى مجالات عمل الأفراد على إعتبار أن توافر العدالة

## مقدمة

التنظيمية وإحساس الفرد العامل بها يعد مؤشرا إيجابيا في رفع أداء العمل وزيادة فعاليته وكفاءته، مما يساهم في تنمية المنظمة في مختلف أبعادها.

إن اندفاع الموظف نحو ممارسة المزيد من السلوكيات التطوعية غير الرسمية والتي تتدرج ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية، ماهي إلا لإحساسه بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات وانطلاقا من ذلك، جاءت دراستنا هذه لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لكون إحساس العامل بالعدالة التنظيمية في مكان العمل يدفعه لسلوكات إيجابية وهذا ما يجعلنا طرح الإشكالية التالية:

❖ ماهو دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري  
CPA - وكالة ميله-؟

ومن أجل الإلمام باختلاف جوانب الدراسة توصلنا إلى الأسئلة الفرعية التالية:

➤ هل هناك أثر لبعده العدالة التوزيعية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله-؟

➤ هل هناك أثر لبعده عدالة الإجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله-؟

➤ هل هناك أثر لبعده عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله-؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد

العدالة التعاملات) على ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله-

لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية و هي كما يلي:

الفرضية الفرعية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود بعد العدالة التوزيعية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله-

➤ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود بعد العدالة الإجرائية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله-

## مقدمة

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود بعد عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA – وكالة ميلة-

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان الإدارة والتنظيم ألا وهو دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن المنظمة الناجحة لم تعد تسعى فقط لزيادة الإنتاجية وإنما راحت تبحث عن كيفية كسب إنتماء وولاء عاملها وعليه فإباحتنا هذا أهميتين:

➤ **أهمية علمية:** تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف وإثراء التراث النظري فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال إدارة وتنظيم ولفت إنتباه الباحثين والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.

➤ **أهمية عملية:** تتمثل في الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المنظمات وبالأخص البنوك على زيادة معدلات أداء مواردها البشرية من خلال تنمية شعورهم بالإنتماء لها وذلك بتبني سلوك المواطنة التنظيمية تجاه مختلف العاملين فيها.

### رابعا: أهداف الدراسة

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال كان لابد وأن يكون له هدفا أو مجموعة أهداف محددة يرجو بلوغها وتختلف الأهداف باختلاف الأسباب التي دفعت بالباحث إلى إنجاز البحث، وعليه جاءت الأهداف من دراستنا كما يلي :

- معرفة دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالبنك القرض الشعبي الجزائري.
- إبراز دور عدالة التوزيع في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالبنك القرض الشعبي الجزائري.
- إبراز دور عدالة الإجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالبنك القرض الشعبي الجزائري.
- معرفة دور عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالبنك القرض الشعبي الجزائري.

## مقدمة

- التعرف على مستوى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية في البنك القرض الشعبي الجزائري.
- التوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد على تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الفرد وأهداف بنك القرض الشعبي الجزائري بكفاءة وفعالية.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب من أهمها:

- الميل الشخصي نحو دراسة موضوع العدالة التنظيمية ودورها في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.
- كسب معرفة نظرية و تطبيقية تفيدنا في المجال المهني مستقبلا.
- الأهمية البالغة التي تتمتع بها العدالة التنظيمية داخل المنظمة، و اعتبارها أحد المقومات الأساسية في المنظمات.
- ظهور بعض المشاكل في المنظمات الجزائرية، نتيجة لعدة أسباب من أهمها غياب العدالة التنظيمية.

### سادسا: منهج الدراسة وأدواتها

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث مع الإعتماد على المنهج التحليلي لتفسير تلك المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج منها وهذا في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي، فتم الإعتماد على أسلوب دراسة الحالة بغرض البحث المعمق والمفصل في حالة معينة على أرض الواقع وإسقاط نتائج الدراسة عليها.

أما فيما يخص أدوات الدراسة فاعتمدنا على:

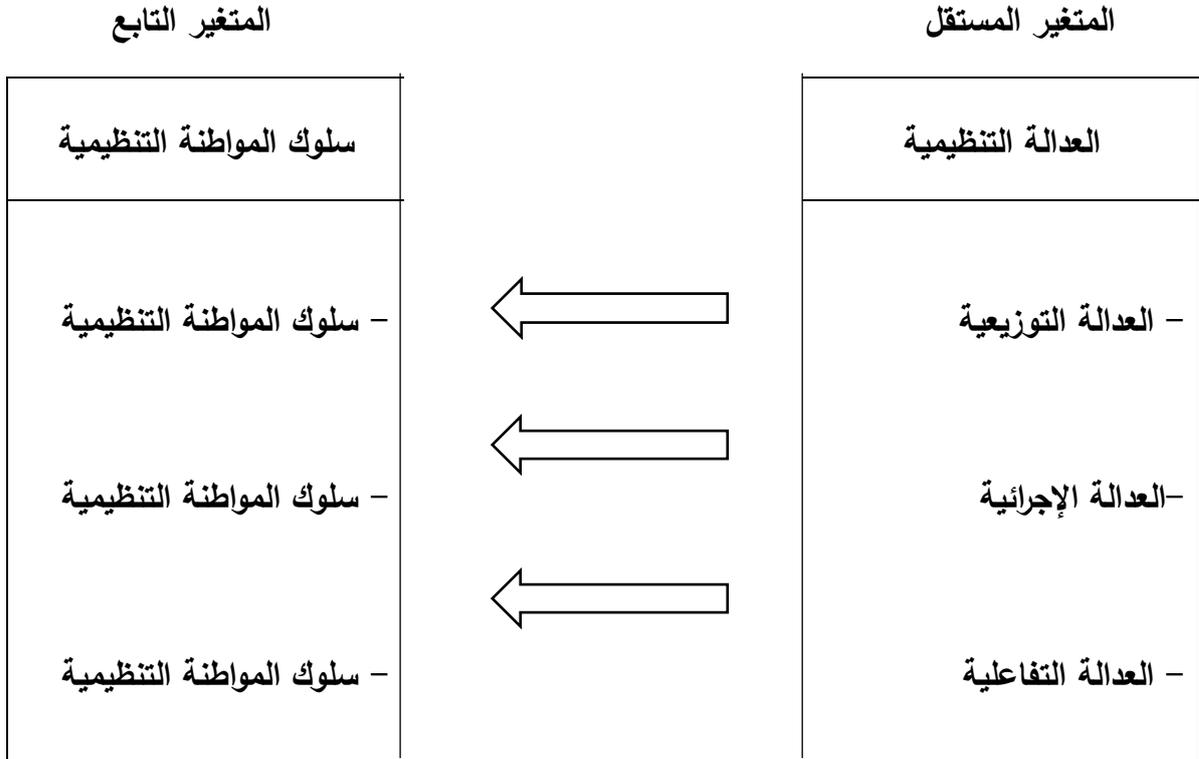
- الأطروحات والرسائل الجامعية.
- المقالات والملتقيات والمداخل العلمية.
- المقابلة الشخصية والوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

## مقدمة

سابعاً: نموذج الدراسة

نموذج الدراسة يتكون من المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية مكونة من أبعادها الثلاثة: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية و العدالة التعاملية والمتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية، كما هو موضح في الشكل رقم(01).

الشكل رقم(01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

ثامناً: حدود الدراسة

للإجابة عن الاشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة إرتبطت بحدود هي:

**الحدود المكانية:** تم إجراء دراسة الحالة على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة ميله-

**الحدود الزمنية:** المدة الزمنية التي إستغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة من بداية شهر مارس إلى بداية شهر جوان 2022.

**الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية ببنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة ميله-

للإجابة على الإشكالية وكذا الأسئلة الفرعية، تم تقسيم إلى ثلاثة فصول كما يلي:

تناولنا في الفصل الأول أدبيات حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى بحثين، حيث يتعلق المبحث الأول بعموميات العدالة التنظيمية، أما المبحث الثاني يتمثل في مفاهيم أساسية حول سلوك المواطنة التنظيمية.

بينما الفصل الثاني تناول دراسات سابقة من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى العدالة التنظيمية وفي المبحث الثاني إلى سلوك المواطنة التنظيمية والمبحث الثالث كليهما معا.

أما الفصل التطبيقي فتمثل في دراسة ميدانية لمعرفة دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- والذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث قدمنا في المبحث الأول دراسة نظرية لبنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميله- إلى جانب توضيح الطريقة والإجراءات المستخدمة في حل الإشكالية المطروحة في المبحث الثاني، أما في المبحث الثالث فقمنا باختبار الفرضيات.

# الفصل الأول:

الإيثار المفاهيمي

للعدالة التنظيمية

وسلوك المواطنة

التنظيمية

## تمهيد

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة خصوصا في المدة الأخيرة، إذ حظي ومازال يحظى باهتمام الباحثين ويتجلى ذلك في العدد الكبير من البحوث التي درسته، خصوصا في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية التي تعتبره رافدا أساسيا ومهما من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم للعامل ومساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتقادي السلوكيات السلبية التي من الممكن أن يقوم بها العاملون إذا شعروا أنهم لا يعاملون بـعدالة.

سنتطرق في هذا الفصل لمفهوم العدالة التنظيمية، حيث سيتم في مرحلة أولى عرض أبعاده الواردة في الأدبيات العلمية، وضبط التعاريف النظرية لها وتحديد مؤشراتها، وفي مرحلة ثانية يتم التطرق للمتغير المؤثر والمتأثر بالعدالة التنظيمية وهي سلوك المواطنة التنظيمية و أساسياتها.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للعمال وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ولذلك سنتطرق في هذا البحث إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيمية وأهميتها وأشكالها والأبعاد المكونة لها والنظرية المفسرة لها ومجالاتها بالإضافة إلى مقوماتها والعوامل المؤثرة فيها وكذا تأثيرها على المتغيرات التنظيمية الأخرى.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم العدالة التنظيمية

يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسة التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العمال.

### الفرع الأول: نشأة العدالة التنظيمية

إن دور العدالة التنظيمية بدأت أولاً في الفلسفة ثم انتقلت لمجالات السياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع والإدارة، وأن فكرة العدالة التنظيمية تعود إلى التسعينات الميلادية حين ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها آدمز (Adams) عام 1963 والذي قدم الإطار الفكري المفاهيمي المركب لنظرية العدالة التنظيمية مركزاً على عدالة التوزيع والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته (الرواتب، الحوافز، وغيرها) نسبة إلى مدخلاته (الجهد ساعات العمل، الخيرات، وغيرها) مع معدل مخرجات زملائه في العمل بالنسبة إلى مدخلاتهم، فإن تساوت المعدلات فليس هناك شعور بالظلم، أما في حالة عدم تساوي المعدلات فإن هناك شعوراً يولد بالتوتر وعدم الارتياح والذي يجعل الفرد لعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر ثم انتقل الإهتمام إلى دراسة العدالة في صنع القرارات المتعلقة بتحديد كمية المخرجات أو ما يطلق عليه مصطلح عدالة الإجراءات، فقد بينت الأبحاث بأن الأفراد حين يتلقون مخرجات غير مرغوبة فإنهم يتلقونها بإيجابية حين يرون أنها اعتمدت على أسس تتسم بالعدالة، ثم أضيف إلى ذلك العدالة التي يراها العاملون في العلاقات الإنسانية والاحترام الذي يتلقونه وأنه لا يختلف من عامل إلى آخر ويسمى ذلك عدالة التفاعل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم الآداب في الإدارة التربوية، جامعة ملك السعود، السعودية، 2017، ص09.

## (ا) تطور العدالة في مراحل الفكر الإداري

لقد تناولت المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية كونها رابطة قوية بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطا يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما الموظف والمؤسسة.

### 1. مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، والإختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على إستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج.<sup>1</sup>

### 2. مدرسة التنظيم الإداري لهنري فايول

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الإلتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددا، ومن أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول".  
وتقوم أفكار "هنري فايول" على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات: وظائف فنية، تجارية مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية: التخطيط، التنظيم التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الأساسية للمدير. ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة Le commandement للدلالة على إحدى المهام التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توفرها في المدير القائد، ووضعها أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته، مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير بدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سمية جقيل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 35.

<sup>2</sup> - النمر سعود محمد، السلوك الإداري، طابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990، ص 98.

في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.<sup>1</sup>

### 3. مدرسة التنظيم الاداري لماكس فيبر

رأى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيد عن مؤثرات العدالة التنظيمية الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم.<sup>2</sup>

### 4. مدرسة العلاقات الإنسانية

نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال إحترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أساس لحلها، وكذلك أكدت أهمية التركيز على مصالح العمال لتلتقي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر لما يجعل لعامل شعر بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة.

### 5. المدرسة السلوكية

دعت المدرسة السلوكية إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: مفهوم العدالة التنظيمية

### 1- مفهوم العدالة التنظيمية

ترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة Equity Theory التي قدمها (Adams,1963)، حيث تنظر هذه النظرية إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على<sup>4</sup>

1 - النمر سعود، محمد، مرجع سابق، ص98.

2 - معمري حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص56.

3- معمري حمزة، مرجع سابق، ص56.

4 - أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية و التربوية، عدد02، جامعة 20 أوت سكيكدة، جانفي 2021، ص134.

موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها كما يسعى الشخص أيضا إلى مقارنة مخرجاته على مدخلاته بمخرجات الآخرين من زملائه على مدخلاتهم.<sup>1</sup>

ويرى كل من تاتوم وإبرلين (Tatum & Eberlin) بأن: "العدالة التنظيمية قيمة متحصل عليها من جراء إدراك العامل للنزاهة والموضوعية في الإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة".<sup>2</sup>

العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني.<sup>3</sup>

درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

العدالة التنظيمية هي السلوكيات التنظيمية التطوعية و التي تشعر الموظف بالمساواة و الإنصاف في الحقوق والواجبات الذي يولد عنده الشعور بالمسؤولية تجاه مكان عمله مما يدفعه ذلك للانخراط بالقيام بسلوكيات تطوعية يعود نفعها على زملائه ومنظمتهم.

### الفرع الثالث: أهمية العدالة التنظيمية

أهمية العدالة التنظيمية إن مفهوم العدالة التنظيمية يعتبر من المفاهيم الهامة والتي تأخذ حيزا كبيرا في الحياة الوظيفية للعاملين. وتعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المباشر على الأداء الوظيفي. ويمكن تحديد أهمية العدالة التنظيمية كالتالي:<sup>5</sup>

---

1 - أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، مرجع سابق، ص134.  
2- حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، الماجستير في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص48.  
3 - بن رجم إدريس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة، جامعة المسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، عدد02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص345.  
4 - وهيبه مقدود، وآخرون، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، عدد 01، جامعة بومرداس الجزائر، 2021، ص185.  
5 - أمينة كرسنة، جلال بوعطيط، مرجع سابق، ص 134.

- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- أن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الاجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيات على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرر بعد العدالة في التعاملات.
- أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكلل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عبد أعضاء المنظمة.
- أن العدالة التنظيمية تبرر منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية وتحدد طرق التفاعل وتوضح الأخلاق لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكي وتصوراتهم العدالة السابعة في المنظمة.

#### المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- ا- مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- ب- المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.
- ج- مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والاجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

إضافة إلى ذلك قد حدد هنري فايول مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل. وتعكس الدراسة المتأنية لتلك المبادئ الإدارية ارتباطها المباشر بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها ويمكن بصفة عامة تقسيم تلك المبادئ حسب ارتباطها بأبعاد العدالة التنظيمية كما يلي:<sup>2</sup>

1- أمينة كرسنة، جلال بوعطيط، مرجع سابق، ص135.  
2- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2008، ص52.

## 1- مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة التوزيع:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

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

**1-2. الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب، ومن هذه المتغيرات: أسعار السلع والخدمات، ومستوى المعيشة، ومستوى الأرباح التي تحققه المنظمة. وبصفة عامة فإن الفرد لا بد أن يشعر أن الأجر الذي يحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي يبذله وإلا زادت درجة إحساسه بعدم عدالة التوزيع.

**1-3. الترتيب:** لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لأداء وظيفة معينة قريبة من مكان استخدامها.

## 2 - مجموعة المبادئ المرتبطة بعدالة الإجراءات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة والتي تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

**1-2. وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد و واضح.

**2-2. المساواة:** كل العاملين لا بد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل، ويؤدي عدم الإلتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

**2-3. السلطة والمسئولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، وترتبط السلطة بالمسئولية، والمسئولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة)، وبالتالي فإن من يحصل على سلطة لا بد أن يتحمل المسئولية.

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، مرجع سابق، ص53.

2-4. تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالباً ما تدفق السلطة من أعلى إلى أسفل.

2-5. الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعمال المتميزين، وتظهر أهمية هذا المبدأ خاصة مع تزايد معدلات التقصص التنظيمي واتجاه معظم الشركات إلى تقليل حجم العمالة.

2-6. المركزية: تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

### 3- مجموعة المبادئ المرتبطة بـعدالة التعاملات:

هي مجموعة المبادئ التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحديد الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع العاملين والتي تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

3-1. وحدة الأمر: الموظف يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر).

3-2. التأديب: المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تستطيع أن توحد جهود العاملين وسع ذلك فإن توقيع العقوبات يعتبر أمراً ضرورياً لضمان عقاب غير الملتزمين، بشرط أن تطبق تلك العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة وأن يطمئن العاملون إلى سلامة تلك الإجراءات.

3-3. للمبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.

3-4. المصلحة العامة: الأولوية للصالح العام وليس للمصالح الفردية، ويمثل هذا المبدأ ركناً أساسياً من أركان العدالة التنظيمية، فشعور العاملين بتغليب المصالح الفردية على الصالح العام خاصة في مجال الاختيار والترقية وإنهاء خدمة العاملين يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على اتجاهات وسلوكيات العاملين.

3-5. روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.

وكما هو الحال بالنسبة للتداخلات المحتملة بين أبعاد العدالة التنظيمية، فإن المبادئ السابقة يمكن أن يمتد تأثير البعض منها إلى أكثر من بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، ويظهر هذا واضحاً بالنسبة لمبادئ المصلحة العامة ووحدة الهدف والتأديب حيث إن تأثيرهم يمتد لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، مرجع سابق، ص54.

**الجدول رقم (1): بوض مبادئ العدالة التنظيمية.**

مبادئ العدالة التنظيمية	
مبدأ المساواة المبدأ الأخلاقي مبدأ الدقة والتصحيح مبدأ الالتزام مبدأ المشاركة	المبادئ العامة للعدالة التنظيمية
الترتيب الأجر المناسب تقسيم العمل	مبادئ عدالة التوزيع
المركزية الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية تسلسل السلطة السلطة والمسؤولية المساواة وحدة الهدف	مبادئ عدالة الإجراءات
وحدة الأمر التأديب المبادرة المصلحة العامة روح الفريق	مبادئ عدالة التعاملات

**المصدر:** عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2008، ص55.

## المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية

تقع نظرية العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية في الدافعية وتتضمن التحليل والمفاضلة والتقييم والاختيار في تحديد الأهداف والنواتج المرجوة بالإضافة إلى اختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك ومن أهم هذه النظريات

### 1. نظرية العدالة لآدمز Adams

لقد إرتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها بإسم ستيسي آدمز وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الإجتماعية ونظرية التبادل أو السبالة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على إفتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها.

ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بـعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بستوى إعتقاده بأنه يعامل بـعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.

وللنظرية عدة إفتراضات إستندت إليها أوردتها كشرود على النحو الآتي:

- يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).
- عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الإرتياح.
- كلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيض حالة التوتر.<sup>1</sup>
- ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.

<sup>1</sup> - سمية جقبيل، مرجع سابق، ص 45.

وطبقاً لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية:

- نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الآخر أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته.
- إن حالة الشعور بعدم عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين أسماها (Adams) العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبين حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسياً في علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم.<sup>1</sup>

## 2- نظرية الحرمان النسبي

نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت. ورغم ذلك إلا أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي:

أ. **الحرمان الذاتي الفردي:** والذي يعتمد على المقارنات الفردية بين الأفراد، و تعبر نظرية العدالة عن هذا النوع من الحرمان النسبي.

ب. **الحرمان الجماعي:** والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل: نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وبناء على هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.<sup>2</sup>

وقد أشارت دراسة إلى أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة

1 -سمية جقييل، ص 45، 46.  
2- معمري حمزة، مرجع سابق، ص83.

والحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي ولذا، فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في حوت العدالة التوزيعية.<sup>1</sup>

### 3. نظرية العدالة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson):

وقد انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي كان يعاني من غياب العدل والمساواة في العلاقات القائمة بين الأفراد والمؤسسات الإدارية، وأدت هذه الحالة إلى وجود خلل في الأوضاع الاجتماعية والإدارية، وتضمنت هذه النظرية التأكيد على تلبية الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح مجال الوظائف العامة أمام الجميع وبالتساوي دون تمييز بالأجور والحقوق، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم.<sup>2</sup>

### 4. نظرية الحساسية للعدالة التنظيمية

وفقاً لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاثة فئات من زاوية الحساسية للعدالة كما مبينة في الشكل رقم (02)، حيث تستجيب كل فئة لمدرجات العدالة التوزيعية بشكل مختلف وهذه الفئات هي:<sup>3</sup>

**الشخص الحساس للعدالة:** وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه الافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد اتجاهين:

**الاتجاه الأول:** زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

**الاتجاه الثاني:** تخليص مخرجاته أو زيادة مدخلاته.

<sup>1</sup> - معمر حمزة، مرجع سابق، ص 83، 84.

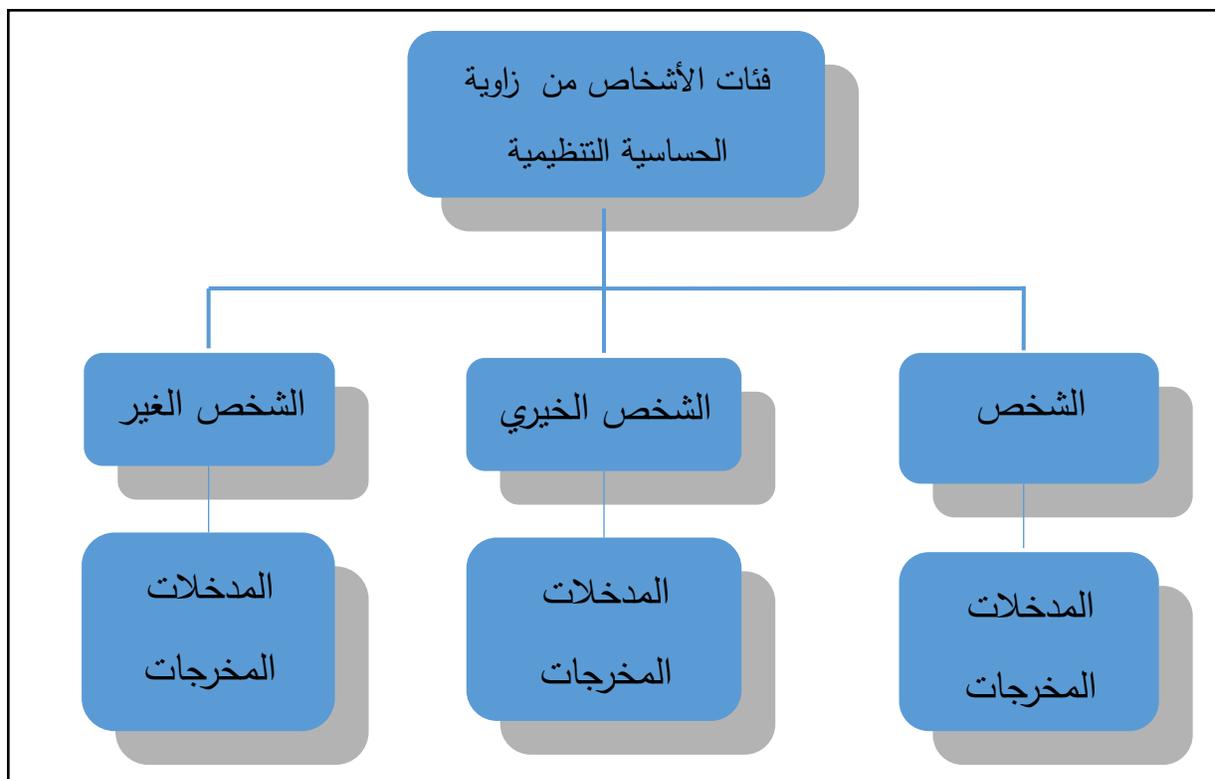
<sup>2</sup> - محمد عوض العمري، أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، السعودية، 2011، ص 13.

<sup>3</sup> - عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 67.

**الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

**الشخص غير الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائماً للحصول على الفوائد من الغير بحيث تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

**الشكل رقم (02): تصنيف الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة التنظيمية**



المصدر: عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2008، ص67.

## 5. نظرية تقييم العدالة التنظيمية

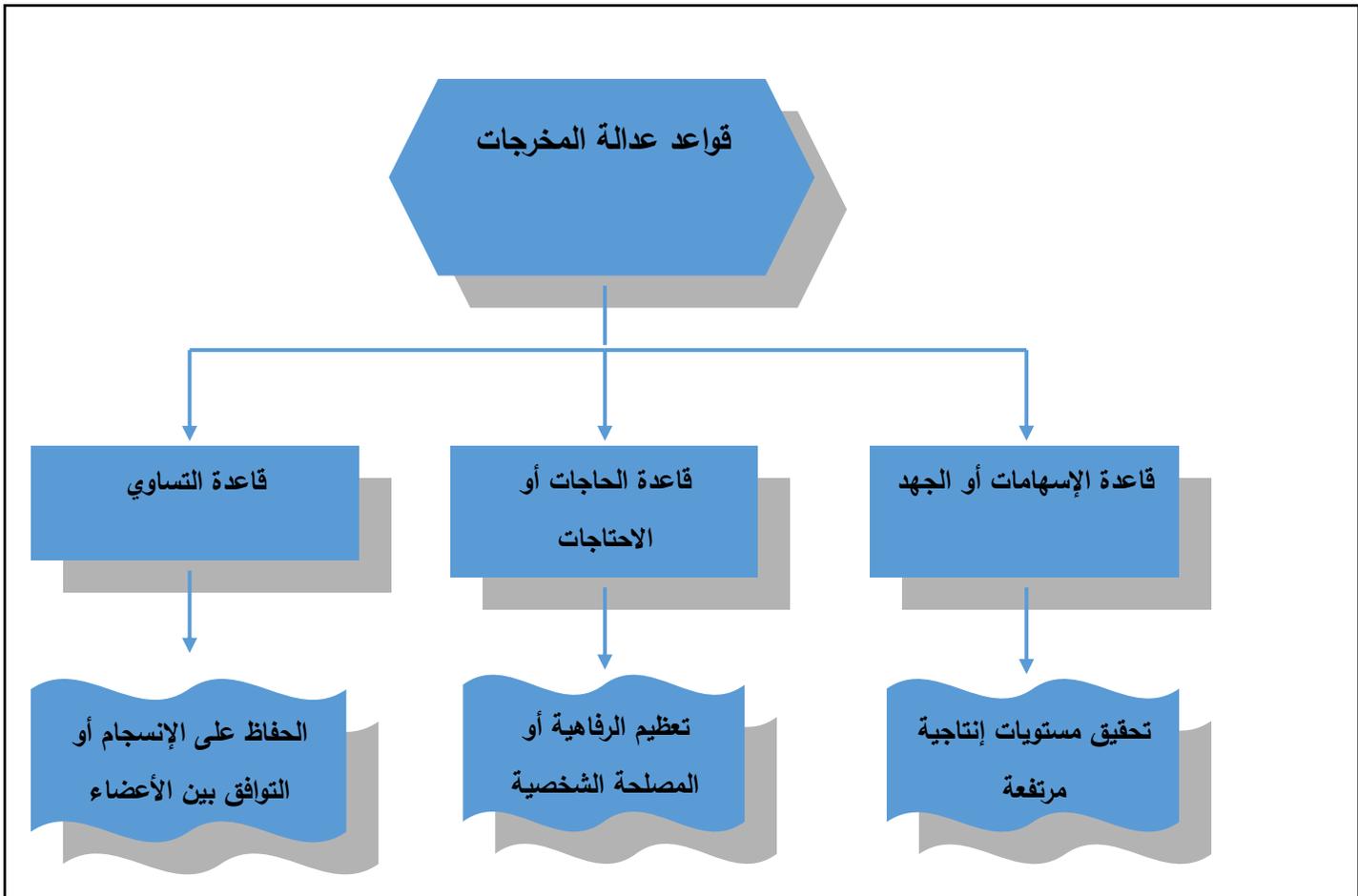
يرى Leventhal أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة أو تقييم القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، حيث قد يرى القادة ألا تكون هناك عدالة توزيعية تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد. وقد ناقش Leventhal ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات كما هي موضحة بالشكل رقم(03):

- أ- قاعدة الإسهامات أو الجهد: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة.
- ب- قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى تعظيم الرفاهية أو المصلحة الشخصية.
- ت- قاعدة التساوي: وتهدف قرارات التوزيع هنا إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة أو المجتمع.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، مرجع سابق، ص69-67.

**الشكل (03): قواعد عدالة المخرجات**



المصدر: عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2008، ص70.

المطلب الرابع: أبعاد و محددات العدالة التنظيمية

الفرع الأول: أبعاد العدالة التنظيمية

من خلال التعاريف السابقة و حسب الأدبيات التي تناولت الموضوع في حقول معرفية مختلفة حيث تركزت المناقشات على اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم العدالة التنظيمية هي:

## 1- العدالة التوزيعية:

تعرف العدالة التوزيعية على أنها: عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجور والحوافز، و فرص الترقية، وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة. وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.<sup>1</sup>

يشير هذا النوع من العدالة إلى توزيع النتائج بالتناسب مع المدخلات - ما يسمى بمبدأ الإنصاف (Adams, 1965). قد تتخذ النتائج في سياق العمل شكل الأجور والموافقة الاجتماعية والأمن الوظيفي والترقية وفرص العمل، بينما تشمل المدخلات التعليم والتدريب والخبرة والجهد. نظرًا لأنه قد يكون من الصعب تحديد ما يشكل مستوى مناسبًا من المكافأة لدرجة معينة من المدخلات، يميل الأشخاص إلى إصدار هذا الحكم من منظور نسبي، بحثًا عن نسبة مساهمة نتائج مماثلة لتلك الخاصة بأقرانهم.

يتم دعم مبدأ العدالة بالفعل في المؤسسات إلى حد كبير من خلال سياسات الموارد البشرية الموحدة، مثل الدرجات الوظيفية المحددة مسبقًا ونطاقات الرواتب والتدريب الشامل وفرص التطوير وتجنب "المحسوبية" في إظهار الموافقة. ومع ذلك، قد تأتي مناسبات يشعر فيها الموظف بأنه كان هناك توزيع غير عادل للمزايا، على سبيل المثال، زميل معك له نفس عدد سنوات الخدمة يتم ترقيته في حين أن الفرد المعني لا يتم ترقيته.

من الواضح أن مثل هذه القرارات التي تتخذها الإدارة من المرجح أن تستند إلى اعتبارات أخرى غير فترة الحياة وحدها، ولكنها لن تكون دائمًا شفافًا للمراقبين الخارجيين. قد يعتبر الموظف غير المسمى أن مدخلاته هي نفس مدخلات زميله ومع ذلك تمت مكافأتهما بشكل مختلف. وبالتالي، قد يسعون إلى معالجة هذا الظلم المتصور إما عن طريق الحد من جهودهم اللاحقة، أو عن طريق شن حملة للتعويض عن نفس الدرجة مثل زميلهم. من المحتمل أن يكون أي من مسار العمل ضارًا، أو في أحسن الأحوال، غير مريح لأصحاب العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عمر محمد دره، مرجع سابق، ص38.

<sup>2</sup> - susanna baldwin, Organisational Justice, Institut for employment studies, university of sussex campus, Falmer, 2006, p01,02.

قد يتم أحياناً إبطال فكرة "الإنصاف" بمفهوم "المساواة" (يتلقى الجميع نفس الشيء) أو "الحاجة" (يتلقى الأشخاص وفقاً لظروفهم الشخصية)، خاصةً عندما تكون النتيجة شيئاً لا يمكن كسبه بشكل صارم، مثل مزايا التأمين الطبي. أظهرت الأبحاث بعض الاختلافات بين الثقافات في الأساس المفضل لتوزيع النتائج، حيث يتطرق (orga, 1988) إلى عدة قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:<sup>1</sup>

أ- **قاعدة المساواة:** وتقوم هذه القاعدة بوجوب المساواة بين كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، والعرق، والقابلية... الخ) من حيث فرص الحصول على المكافآت، أي أن توزيع العوائد يتم على أساس المعرفة، والمهارة، والإنتاجية.

ب- **قاعدة النوعية أو الإنصاف:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة منح المكافآت على مبدأ المساهمة في العمل، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي، على إفتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوزاً لقاعدة المساواة و الإنصاف.

ج - **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة أن تكون الأولوية للأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، وذلك بإفتراض تساوي الظروف والأشياء الأخرى، أي أنها تنطلق من مبدأ صاحب الحاجة الأولى.

## 2- العدالة الإجرائية

تشير العدالة الإجرائية إلى عملية صنع القرار أو مجموعة السياسات المستخدمة لاتخاذ قرارات التخصيص،<sup>2</sup> حيث تهتم العدالة الإجرائية بإنصاف عملية اتخاذ القرار التي تؤدي إلى نتيجة معينة. كما أشرنا للتو، يمكن للعدالة الإجرائية أن تفوق العدالة التوزيعية، حيث قد يكون الناس على استعداد لقبول نتيجة غير مرغوب فيها إذا كانوا يعتقدون أن عملية القرار المؤدية إليها قد أجريت وفقاً لمبادئ العدالة التنظيمية. على سبيل المثال، وجد Greenberg (1994) أن المدخنين يقبلون بشدة حظر التدخين في أماكن عملهم عندما شعروا أنهم تلقوا معلومات شاملة حول تغيير السياسة، بطريقة حساسة اجتماعياً (انظر موارد الإنترنت لمزيد من المعلومات حول تنفيذ مكان<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عوض العمري، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup> - Russell Cropanzano & Agustin Molina, Organizational Justice, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Vol 17. Oxford: Elsevier.p380.

<sup>3</sup> -susanna baldwin, Organisational Justice, Institut for employment studies, university of sussex campus, Falmer, 2006, p02.

العمل حظر التدخين). قد تنطبق نفس المبادئ على سيناريو الترقية الافتراضي المذكور أعلاه. قد يتم إرضاء العامل غير الموصوف إذا كان مقتنعاً بأن النظام المستخدم لتحديد الترقيات شفاف وخالي من التحيز.

## 1- مبدأ الصوت

من المرجح أن تتعزز تصورات الناس للعدالة الإجرائية إذا أُتيحت لهم الفرصة لتقديم المعلومات والتعبير عن مخاوفهم قبل اتخاذ القرارات. يمكن أن ينطبق هذا بقدر ما ينطبق على الحياة العملية اليومية العامة والممارسات الإدارية كما ينطبق على الإجراءات الرسمية لمرة واحدة مثل جلسات الاستماع التأديبية.

جادل علماء النفس بأن إمتلاك صوت يساعد على تلبية إحتياجات معينة مثل فرصة الإستماع والتأثير على الآخرين، بالإضافة إلى تأكيد التقدير كعضو مجموعة تشاركي.

يمكن للأنشطة البسيطة، مثل تناول المدراء تناول الغداء مع زملائهم من المستوى الأدنى، أو تنفيذ سياسات الباب المفتوح، أو الانخراط في "جولات التجوال"، أن تعزز الشعور السائد بين الموظفين بأنه يتم الاستماع إليهم. مبادرات أخرى أكثر مباشرة لتعزيز.

قد يتضمن مبدأ الصوت مخططات الاقتراحات وبرامج التمكين وعمليات الاستئناف والإدارة التشاركية مع كل هذه الإجراءات، تعد إمكانية الوصول والكفاءة والحياد أمرًا بالغ الأهمية، ويجب التأكيد عليها من خلال التزام إداري قوي بالحفاظ على الأنظمة الموجودة وترخيصها.

## 2- محددات أخرى للعدالة الإجرائية

بالإضافة إلى إعطائك صوتاً في الإجراءات التنظيمية، قد يساهم عدد من المعايير الإضافية في تصورات الموظفين لعملية اتخاذ القرار العادل.<sup>1</sup>

▪ الاتساق: يتم إجراء نفس التخصيصات عبر الأشخاص والمواقف والوقت. قد يعني هذا، على سبيل المثال أن المعايير القياسية المعمول بها لإنهاء العقود وأن الموظفين لا يتم طردهم أبداً لمجرد نزوة.

<sup>1</sup> -susanna baldwin, Organisational Justice, Institut for employment studies, university of sussex campus, Falmer, 2006, p02.

- الحياد: القرارات مبنية على الحقائق، وليس على المصالح الخاصة أو المشاعر الشخصية لصانع القرار ستساعد مصادر المعلومات المتعددة على إنشاء رؤية شاملة وموضوعية للموقف.
- الدقة: المعلومات المستخدمة في صياغة القرار وتبريره حديثة وصحيحة. يجب التحقق من صحة الإشارات وقراءة سياسات الموارد البشرية قبل اقتباس أي منها في وضع رسمي.
- القابلية للتصحيح: توجد أحكام للطعن و / أو عكس القرارات غير الحكيمة، مثل إجراءات التظلم أو الاستئناف.
- التمثيل: كل أولئك الذين ستؤثر عليهم النتيجة ستؤخذ في الاعتبار مخاوفهم. وهذا يعني، على سبيل المثال استشارة كل من المدخنين وغير المدخنين حول تنفيذ حظر التدخين، والتفكير في إمكانية ذلك. التنازلات لأولئك الذين سوف يزعجهم.
- الأخلاق والأخلاق: العمر والجنس والجنسية والعوامل الخارجية الأخرى ليس لها تأثير على القرار الذي يتم اتخاذه.

### 3- عدالة تفاعلية

العدالة التفاعلية هي تصور لجودة العلاج الذي يتلقاه الموظف عند تطبيق السياسات والإجراءات في مكان العمل. تتكون العدالة التفاعلية من عنصرين للعدالة ، وهما العدالة الشخصية وعدالة المعلومات. تشير العدالة الشخصية إلى تصور الاحترام في معاملة واحدة بينما تشير عدالة المعلومات إلى تصور ما إذا كانت الإدارة قد قدمت معلومات وتوضيحات مناسبة وذات صلة. يمكن تحسين العدالة التفاعلية من خلال توفير المعلومات المطلوبة وأسباب القرار الذي تتخذه الإدارة.<sup>1</sup>

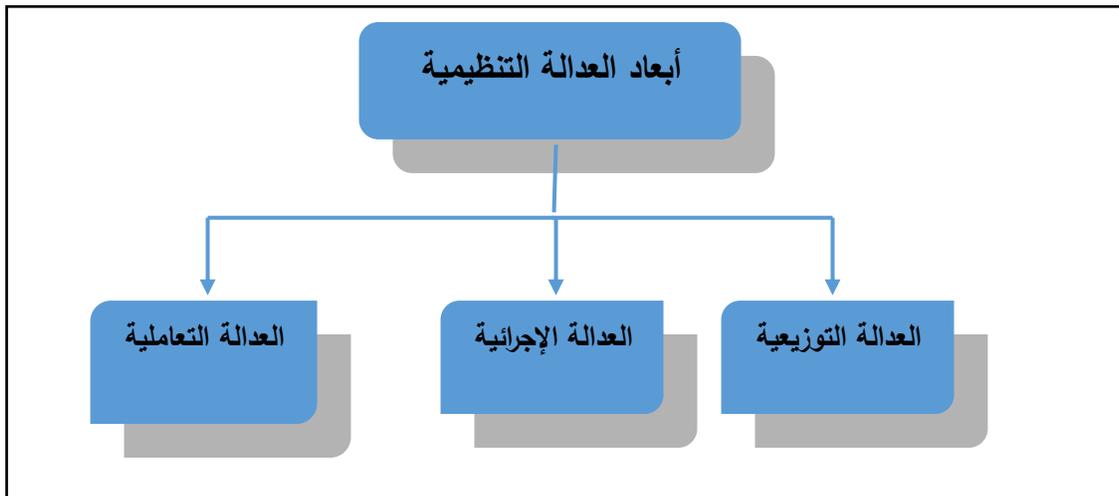
تتدرج العدالة التفاعلية تحت مظلة المصطلح الشامل للعدالة الإجرائية ، ولكنها مهمة بما يكفي للنظر فيها في حد ذاتها. يشير إلى جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها أولئك الذين يعملون في منظمة، لا سيما كجزء من إجراءات صنع القرار الرسمية. يحدد Bies and Moag (1986) بعض الجوانب الرئيسية للعدالة التفاعلية، والتي يمكن أن تعزز تصورات الناس عن المعاملة العادلة وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Marisi Pakpahan and others, The Role of Organizational Justice Dimensions: Enhancing Work Engagement and Employee Performance, A multifaceted review journal in the field of pharmacy, Issue 9, Sep-Oct 2020, p324.

<sup>2</sup> - susanna baldwin, Organisational Justice, Institut for employment studies, university of sussex campus, Falmer, 2006, p02.

- الصدق: يجب أن تكون المعلومات المقدمة واقعية ودقيقة، ومقدمة بطريقة منفتحة وصريحة.
  - الإحترام: يجب معاملة الموظفين بكرامة وعدم اللجوء إلى الإهانات أو السلوك الفاضح.
  - الملاءمة: يجب ألا تكون الأسئلة والبيانات "غير لائقة" مطلقاً أو تتضمن عناصر ضارة مثل العنصرية أو التمييز على أساس الجنس.
  - التبرير: عند حدوث ظلم متصور، فإن إعطاء حساب اجتماعي مثل تفسير أو اعتذار يمكن أن يقلل أو يلغي الشعور بالغضب المتولد.
- يمكن أن تؤثر التصورات حول سلطة المدير على أحكام العدالة الإجرائية. هناك ثلاثة جوانب للسلطة لها تأثير على هذا الحكم وهي الثقة والحياد والمكانة.
- سيتم اعتبار المديرين جديرين بالثقة إذا كانت نواياهم واضحة وعادلة وكان سلوكهم متوافقاً مع هذه النوايا. يشير الحياد إلى استخدام الحقائق لاتخاذ قرار غير متحيز، بينما يشير الموقف إلى الاعتراف الممنوح للمديرين الذين يعاملون الآخرين بكرامة وأدب واحترام لحقوقهم.<sup>1</sup>

**الشكل رقم(04): يمثل أبعاد العدالة التنظيمية**



المصدر: إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> - susanna baldwin, Organisational Justice, Institut for employment studies, university of sussex campus, Falmer, 2006, p02.

## الفرع الثاني: العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية

لم تظهر أبعاد العدالة التنظيمية دفعة واحدة في التراث النظري، بل جاءت على مراحل كانت أولها عدالة التوزيع ثم تبعها عدالة الإجراءات التي جاءت في سياق تفسير رضا الأفراد عن توزيعات في غير صالحهم وحددت معايير يجب توفرها في الإجراءات حتى يمكن الحكم عليها كعادلة، ومن ثم تم اشتقاق البعد الثالث وهو عدالة التعاملات حيث تعتبر الشق الإنساني للإجراءات بالإضافة لشقها القانوني، وتهتم بطريقة تطبيقها من طرف المشرف وتتمثل العلاقة بين الأبعاد في:

### 1. العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات

يعتبر هذان البعدان على علاقة قوية، حيث أن البعد الإجرائي ما هو إلا امتداد قانوني وتنظيمي لقواعد التوزيع العادل. فالتوزيع الذي لا يميز بين الموظفين حسب نوعهم وعرفهم يمثل نتيجة لإجراءات غير منحازة لفئة معينة. مطبقة على الجميع دون تمييز ومنسجمة مع ما تنص عليه اللوائح التنظيمية.

كما أن الاعتماد على المساواة بين الموظفين في معايير توزيع الموارد عليهم، يكون نتيجة حتمية لوجود إجراءات دقيقة اعتمد على معلومات كافية عند تقييم أداء الأفراد العاملين، وتشملهم جميعا بحيث يمكن لهم توقع مدخلاتهم بسهولة عن طريق مقارنتها بما قدموه من أعمال وما بذلوه من جهود.

أما إحترام قاعدة الحاجة كإحدى قواعد عدالة التوزيع فإنه يسع من تطبيق إجراءات تحترم أخلاقيات المجتمع التي تقوم على التضامن والتعاون ومساعدة المحتاج، حيث يتم إعطاء ذوي الحاجة أكثر من غيرهم، وذلك على شكل خدمات اجتماعية أو مرافق طبية أو قروض.

وقد توصلت دراسة ثيبوت و والكر إلى أن هناك علاقة قوية بين هذين البعدين، حيث أن اقتناع الفرد بعدالة الإجراءات التي تم اعتمادها من خلال التوزيع يجعله راضيا عنه حتى وإن كان التوزيع غير منسجم مع ما كان يتوقعه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سليمان تيش تيش محمد لمين، خياط أميرة، العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد 12، جامعة ابن خلدون الجزائر، سنة 2020، ص47.

## 2. العلاقة بين عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات

تعتبر عدالة التعاملات إمتدادا لعدالة الإجراءات، حيث أنها تمثل انفصالا لعدد من القواعد الإجرائية التي تعتمد على سلوك المشرف وطريقة تطبيقه للنصوص القانونية أكثر من اعتمادها على هذه النصوص.

حيث أن قواعد الصدق والاحترام والسلوك اللبق تشكل امتدادا للإجراءات الأخلاقية. فلا يكفي أن تكون الإجراءات مبنية على أخلاق المجتمع، بينما يطبقها المشرف بطريقة لا يراعي فيها كرامة الموظف، أو يخفي عليه معلومات قد تفيده أو يعطيه معلومات مغلوطة تؤثر على طريقة اتخاذه لقرارات تهمه.

كما أن قواعد الاستئناف، وعدم الإنحياز والإنسجام لا يمكن أن تتجح إلا إذا كان المشرف متميزا بتبرير القرارات التي يتخذها والإجراءات التي يطبقها للموظفين. حيث أن هذا الأخير لن يطلب استئناف حكم تم تبريره له، لأنه سيكون ملما بظروف اتخاذه وأسباب ذلك.

ما تم ذكره بالنسبة لقاعدة التبرير تصلح على قاعدة الشرح، فالمشرف الذي يشرح قراراته لمؤوسيه يسهم في تقوية مبدأ الدقة الذي يعد شرطا من شروط عدالة الإجراءات. حيث لن يعتبر الإجراء دقيقا إذا كان غامضا، كما أنه في هذه الحالة سيوصف من طرف الموظفين على أنه منحاز لفئة معينة منهم، كما قد يرون أنه يتعارض مع قرارات أخرى تم اتخاذه في مواقف مشابهة.

## 2. العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة التعاملات:

تتميز العلاقة بين هذين البعدين بضعفها نسبيا، حيث أن أغلب القواعد التي تحكم عدالة التوزيع يتم اتخاذه على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة والتي تخرج عن نطاق المشرف المباشر للموظفين، بينما تتميز قواعد عدالة التعاملات بعلاقتها القوية بسلوك المشرف وأخلاقه.

إلا أن اقتناع الموظفين بعدالة حصول زميل لهم على قرض مرتين متتابتين مثلا، في حين لم يحصلوا. قرض منذ مدة طويلة تحتاج لمشرف يتحلى بقدر كبير من القدرة على شرح قراره وإقناعهم بحاجة زميلهم للمال، وتبرير ذلك بصدق وبطريقة لبقة، مع احترام الآراء الأخرى المخالفة والتعامل معها باحترام.<sup>1</sup>

1 - سليمان تيش تيش محمد لمين و خياط أميرة، مرجع سابق، ص48.

### الفرع الثالث: محددات العدالة التنظيمية

لكل ظاهرة اجتماعية محددات وآثار وعلاقات تربط بينها وبين جملة من المتغيرات، ومن أجل فهم ظاهرة العدالة التنظيمية لابد من إدراك محدداتها أي مختلف المتغيرات التنظيمية المؤثرة فيها بمستوياتها وأبعادها، ومن بين هذه المتغيرات نذكر: نمط القيادة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأيضا المتغيرات الشخصية للعمال.

**1- نمط القيادة:** تعد القيادة أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على ظاهرة العدالة داخل المنظمة والتي تعتبر بمثابة محدد لها. وتعرف القيادة على أنها: "الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، وهي في مجملها تحمل للمسؤولية تجاه المجموعة" كما تعتبر القيادة عملية تحرك الأفراد نحو هدف معين وهي مكونة من ثلاثة عناصر تتمثل في الآتي:

1- وجود هدف يحرك الناس نحوه.

2- وجود مجموعة من الأفراد.

3- وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر على الناس.

وتعرف القيادة الإدارية على أنها: "عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة".

كما أن هناك أنماط متعددة للقيادة منها: النمط الديمقراطي، والأوتوقراطي والمشارك، وال إقناعي، والتفويضي والتوجيهي، ونمط القيادة التبادلية. و لكل نمط قيادي أثر مختلف على العدالة التنظيمية، و يتضح ذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها سامية خميس أبو ندا لبحث العلاقة بين أنماط القيادة والشعور بالعدالة التنظيمية والمتمثلة فيما يلي:

1. ممارسة النمط القيادي المشارك يؤثر سلبا على إحساس العمال المرؤوسين بالعدالة التنظيمية، وذلك لشعورهم بأن مدخلاتهم أكبر من عوائدهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حياة الذهبي، مرجع سابق، ص75.

2. ممارسة النمط القيادي الإخباري أين يزود القائد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة لفهم المهام بالشكل المطلوب وإقناعهم بالقرارات وكيفية تنفيذها؛ يرفع من مستوى إدراك العمال للعدالة التنظيمية.

3. في النمط القيادي التفويضي يقوم القائد بتفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسه في صنع القرارات وتحديد آليات تنفيذ الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف، فممارسة العدالة هذا النمط القيادي في المؤسسة يوجد مستوى عال من إدراك العمال التنظيمية.

ومن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن النمط القيادي الذي يتيح فرصة أمام العمال للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بهم و سير العمل بالمنظمة، ويكون فيه القائد مهتماً بانشغالات العمال وتوجيههم للعمل بطريقة أفضل يجعل العمال يشعرون بدرجة عالية من العدالة التنظيمية.

## 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يعد الهيكل التنظيمي وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها

وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك لكونه متغيراً تنظيمياً يؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

إذ يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "النموذج الداخلي للمنظمة فيما يتعلق بالعلاقات والسلطة والاتصالات". وقد عرفه جولدهاير و آخرون على أنه يمثل: "شبكة العلاقات والأدوار الموجودة في جميع أنحاء المنظمة".

ومن أبعاد الهيكل التنظيمي: الرسمية، و المركزية، والتخصص، ونطاق الإشراف.

كما أن هناك نمطين من الهيكل التنظيمي هما:

أ. **الهيكل التنظيمي العضوي**: وهو هيكل يتميز بدرجة عالية من اللامركزية، وتكون به الخطوط الرسمية أقل وضوحاً مع وجود قنوات اتصال مفتوحة ومرنة.

ب. **الهيكل التنظيمي الميكانيكي**: وهو هيكل بيروقراطي يتسم بقواعد صارمة غير مرنة سلطة لا مركزية مع اتصالات متدفقة عمودياً وفقاً للمستويات الهرمية. إضافة إلى ذلك وجود لوائح وتعليمات رسمية تحكم عملية اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حياة الذهبي، مرجع سابق، ص76.

ومن نتائج العلاقة بين العدالة التنظيمية بالهيكل التنظيمي مايلي:

- الهياكل التنظيمية التي تتسم بقدر كبير من الرسمية واللامركزية نجد بها مستوى مرتفع من إدراك العمال للعدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية و الإجرائية والتعاملية، وبالتحديد العمال في المستويات الإدارية العليا.

- وجود علاقة عكسية بين مدركات العدالة التنظيمية ودرجة المركزية، وذلك بالنسبة العمال في المستويات الإدارية الدنيا.

- المنظمات التي اتسمت بقدر كبير باللامركزية الإدارية قد تم إدراكها على أنها أكثر عدالة إجرائية مقارنة بالمنظمات المركزية.

كما تشير دراسة أخرى الى أن المعايير المختلفة التي يستند عليها العاملون في مدركاتهم للعدالة التنظيمية تتباين بتباين الأنماط التي يتخذها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأسفرت النتائج على أن العمال أكثر الإجرائية في السلطات الميكانيكية، وأكثر إدراكا للعدالة التفاعلية في المنظمات العضوية تماشيا وخصائص كل هيكل تنظيمي.

وبالتالي يمكننا القول أن أثر الهيكل التنظيمي على العدالة التنظيمية يختلف باختلاف نمطه والأبعاد المكونة له.

**3- المتغيرات الشخصية:** هناك عدد من الدراسات الميدانية التي أجريت بغرض البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية المتمثلة في : الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

فلقد أثبتت نتائج الدراسات حول العلاقة بين المتغيرات الشخصية للعمال والشعور بالعدالة التنظيمية ما يلي:

أ. **بالنسبة لمتغير العمر:** وجود علاقة إيجابية بين عمر العامل وإدراكه العدالة التنظيمية؛ ويرجع ذلك إلى الرضا الذي يشعر به العامل نتيجة المركز الوظيفي المكتسب بسبب تقادم العمر وزيادة سنوات الخبرة في العمل ؛ وبالتالي زيادة الراتب والامتيازات الوظيفية.

ب. **بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:** وجود علاقة سلبية بين المؤهل العلمي والشعور بالعدالة التنظيمية أي كلما زاد المؤهل العلمي قل الشعور بالعدالة التنظيمية، حيث بالعدالة التنظيمية أثبتت نتائج تحليل بيانات الدراسة أن حملت<sup>1</sup> البكالوريا والدبلوم أكثر شعورا بالعدالة التنظيمية من العمال الحاملين لشهادة الليسانس والدراسات العليا، والسبب في

<sup>1</sup> - حياة الذهبي، مرجع سابق، ص76، 77.

ذلك يعود إلى أنه كلما زادت مستويات التعليم زادت توقعات العمال وطموحاتهم التي غالباً ما تعجز المؤسسة عن تلبيتها وإشباعها ما يترتب عنه تدني مستوى شعورهم بالعدالة التنظيمية.

ج. متغير نوع الجنس: أسفرت نتائج الدراسات عن إرتفاع الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الإناث أكثر منه لدى الذكور، وقد أرجعت الدراسة السبب في ذلك لكون عمل المرأة حاجة ثانوية مكتملة لعمل الرجل الذي تقع عليه المسؤولية الأكبر في تحمل الإلتزامات الأسرية.

د. متغير عدد سنوات الخبرة: وجود علاقة سلبية بين عدد سنوات الخبرة والشعور بالعدالة التنظيمية، أي كلما قلت سنوات الخبرة زاد الشعور بالعدالة التنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: الآثار المترتبة عن غياب العدالة

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توافر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية من حيث تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك على النحو التالي:<sup>2</sup>

- تغيير مدخلات العمل تقليل مجهود الأداء.
- ونقص التعاون مع الزملاء العمل و ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة.
- انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- ترك الموقف، كترك العمل.
- وزيادة الضغوط الوظيفية والصراع التنظيمي بين الأفراد.
- تغيير نقاط المقارنة، كالمقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة.
- محاولة تغيير المكافآت التي يتم الحصول عليها، من خلال المطالبة بزيادة المكافآت.

<sup>1</sup> - حياة الذهبي، مرجع سابق، ص78-79.

<sup>2</sup> - منهل محمد حسين، انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري، واقع المؤتمر العلمي السابع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق وكلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، أكتوبر سنة2013، ص 258.

## المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

أصبحت الكثير من المنظمات ساعية وراء البقاء والإستمرار وذلك بتنمية المورد البشري و تحسين سلوكه لما له من اثار ايجابية على تحسين اداء المنظمة وزيادة فعاليتها.

### المطلب الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

#### فرع الأول: نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

قدم "برنارد" سنة 1938 مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الإهتمام بالسلوكيات التطوعية الإختيارية في العمل التنظيمي، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر على القيام بالوظيفة، مؤكدا أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص، مضيفا أن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية، موضحا بأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية.

ثم جاء بعد ذلك "كاتز" سنة 1964 الذي أشار إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويلة، فغالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، ونظر إلى أن الفعالية التنظيمية تتطلب توافر ثلاثة عوامل أساسية هي:

- 1- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للإلتحاق بالمنظمة والإستمرار فيها.
- 2- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- 3- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

وهو بذلك يفرق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، أطلق على أحدهما مصطلح الدور الرسمي ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الإلتزام! بما هو

1 - بومنفار مراد، شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد19، جويلية 2016 ص112.

مقرر أو مطلوب رسميا من العاملين، لافتا النظر إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي وبين سلوكيات الأدوار الإضافية.

وفي عام 1983 قدم "باتمان" و"أورجان" دراسة بعنوان الرضا الوظيفي والمواطن الصالح، العلاقة بين شعور العاملين ومواطنة الموظف، والتي تعد أول دراسة عملية لظاهرة المواطنة التنظيمية، بناء على ذلك قدم "سميت" و"أورجان" و"نير" مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا ودقة.

وقد ذكر "أورجان" رائد البحث في مجال المواطنة التنظيمية { أفكار سلوك المواطنة التنظيمية قد تطورت من اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤثر على استعداد الناس لمساعدة الزملاء وشركاء العمل، وميلهم للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير العمل } حيث حاول هو وزملائه منذ أوائل عقد الثمانينات تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التي يحبون أن يؤديها مرؤوسيه دون أن يطالبوهم بأدائها سوءا من خلال السلطة أو تقديم المكافآت أو التهديد بالعقاب.

وقد تابع "سميت" و"أورجان" و"نير" 1983 "دراسة" باتمان" و"أورجان" من خلال اختبار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وتوصلوا إلى وجود بعدين أطلقوا عليهما الإيثار (سلوكيات المساعدة بين الزملاء)، والبعد الثاني الطاعة العامة (الإنجاز وفقا للضمير أو إتباع القواعد بصورة أكثر مما هو مطلوب)، وبعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات المختلفة وانطلاقا من ذلك نشر "أورجان" كتابه الشهير عن سلوك المواطنة التنظيمية سنة 1988 ، وفيه وصف "أورجان" ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى البعدين الذين تم تقديمهما عام 1983 وهي سلوكيات الروح الرياضية، سلوك الكياسة والسلوك الحضاري.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

لقد استحوذ موضوع المواطنة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ومن خلال مراجعتنا لأدبيات الموضوع ظاهر لنا بان كل باحث تناول الموضوع من منظور يختلف عن الآخر، باختلاف مداخل دراسته، لذلك سنحاول تقديم البعض من التعاريف التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية.

-حسب عطوي عبد القادر وجنان عبد الحق فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، ويهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم، وتعزيز

<sup>1</sup> -بومنفار مراد، سلابي زهير، مرجع سابق، ص 113.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الاطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

أداءه، والرقي بسمعته وما إلى ذلك من الجوانب الإيجابية التي تزيد التنظيم تقدماً وازدهاراً، كما أن هذه السلوكيات تتصف بعدم، الإكراهية وأنها تعتمد على الاختيار الشخصي.<sup>1</sup>

ويرى أبو زيد أن سلوك المواطنة التنظيمية هو تصرفات الفرد في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولا يندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد، أو ضمن نظام الحوافز، ومكافآت المنظمة.<sup>2</sup>

ويعتقد **polet** أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك في المنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالية داخل المنظمات.<sup>3</sup>

ويرى **organ** أنه سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي:

هو سلوك اختياري تطوعي يتعدى النشاط الرئيسي يهدف إلى ارتقاء بالمنظمة وتطويرها، ويؤدي بالموظف إلى بذل جهود مضاعفة في العمل بالإضافة إلى التحلي بالسلوك الحضاري وقيمة الإيثار، وهو سلوك بدون مقابل أي بدون مكافأة أو عقاب.

### الفرع الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية عدة خصائص تتنوع ما بين الإختيارية والتطوعية وعدم الارتباط بنظام الحوافز والمكافآت، وكذلك هو سلوك يتعدى المهام والواجبات الوظيفية الرسمية وعليه يمكن تحديد أهم خصائص سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:<sup>5</sup>

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم به الفرد، أي أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.
- الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة.
- أن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك بالرغم من أنه سلوك تطوعي.

1 - عبد القادر عطوي، عبد الحق جنان، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية في العمل. ابحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، ديسمبر 2007، ص 62.

2 - ابا زيد رياض، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة ضمان الاجتماعي، مجلة جامعة النجاح للابحاث، المجلد 244 العدد 2، الاردن سنة 2010، ص 499.

3 - Palat ,s, (2009).Organizational citizenship behavior. (OCB)display levels of the teachers at secondary school according to the perceptions of the school administrations percedia social and Behavioral science p1591

4 - Organ ,D,W.The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in organizational behavior p43

5 - أمينة كرسنة، جلال الدين بو عطي، مرجع سابق، ص 137-138.

- قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الاستراتيجية .
- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأعمال وليس فعلا واحدا بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة الى أخرى وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الاضافي .

ويمكن حصر هذه الخصائص في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- **طوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام توظيف الوظائف .
- **الاختيارية:** هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- **التجرد من الرسمية:** خاصة فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.
- **النفعية:** سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات.

### الفرع الرابع: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية دور فعال وأهمية كبيرة في نجاح المنظمة والحفاظ على استمرارها وبقائها، لأن الدور الإضافي غير الرسمي الذي يقوم به الفرد العامل يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد من قدرة الرؤساء والمرؤوسين على أداء جميع مهامهم ووظائفهم بشكل فعال، وعليه يمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة ما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.
- المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

<sup>1</sup> - بومنقار مراد، سلابي زهير، مرجع سابق ص 116، 117.

<sup>2</sup> - بومنقار مراد، سلابي زهير، مرجع سابق ص7.

-الإسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

-كما تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، مما يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية إتجاه المنظمة، ما يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.

-في حين تتمثل أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة في إنخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الإستقرار التنظيمي وإزدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، مما يزيد من إرتفاع مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد. وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.

### المطلب الثاني: محددات وأنماط سلوك المواطنة التنظيمية

#### الفرع الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض محددات سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

#### 1- المحددات الشخصية:

##### 1- عمر الموظف:

بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوظيفية، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية ، فعمر الموظف يحدد نظرتهم للعمل، ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة و العمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية

<sup>1</sup> - أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العويفي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ثمانون، ديسمبر 2016، ص364.

والأخلاقية التي يتم بناؤها من هنا يمكن القول أن العوامل الذاتية المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم عبر الزمن.<sup>1</sup>

**2- الميول الفردية:** ويتعلق هذا المحدد بخصائص شخصية الفرد المرتبطة بالقبول من قبل الآخرين ومدى سهولة أو صعوبة انسجامه معهم أو مدى طلاقة أو انفتاح الفرد فيما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد إن هذه الميول تبين مدى استعداد الأفراد للانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

### ب- المحددات التنظيمية:

**1-الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام.... وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه.

ويعزز هذه النتائج أيضا التصنيف النظري الذي قدمه كوبلمان "Kopelman" السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية، وأن الإهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجابا في نشر هذه السلوكيات في المنظمة.

**2-الولاء التنظيمي:** لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة إرتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل"، وفريق آخر يراه بأنه "الإستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي" وفريق ثالث ينظر إليه على أنه "الإعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والإستعداد لبذل مزيد<sup>3</sup> من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة". وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى إرتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة إستعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح وإستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الإستمرار في العمل بهذه المنظمة. لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

1 - أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العويفيرجع سابق، ص364.

2 -حسن عبد السلام علي عمران، محمد محمد الساكت بالقاسم، فتيحة محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد9، جامعة ليبيا، جوان 2018 ص273.

3 - حمزة معمري، بن الزاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كاداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والجامعية ، جامعتي غرداية وورقلة، العدد14/مارس2014 ص 47.

بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى بولون "bolon" (1997) أن الولاء يحدد الإتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسًا على المكافأة والعقاب وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

**3- القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيرًا بالغًا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دومًا على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل

كقدوة لهم وإحترامهم والإهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه وفي هذا الخصوص وجد (Pillia et al 1999) أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح.<sup>1</sup>

**4- العدالة التنظيمية:** يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين العمل. أو إدراكات العمال للعدالة في مكان العمل أو المكان التنظيمي، أي إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل و تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية و هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات...<sup>2</sup>

تقوم نظرية العدالة التنظيمية على مسلمة أساسية مفادها أن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقات الإجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل، كما أن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقة (إدراك عدم العدالة) يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر

1 - حمزة معمري، بن الزاهي منصور، مرجع سابق، ص48، 49.  
2- عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص سلوك تنظيمي جامعة سطيف، سنة 2013/2014، ص78.

وهناك علاقة بين المواطنة التنظيمية والعدالة التوزيعية، إذ أن إدراك العامل لعدم عدالة توزيع العوائد تؤدي إلى توتره، مما يدفعها إلى محاولة التخلص من هذا التوتر، وبما أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوكيات تطوعية لا يشمل هذا النظام الرسمي للمكافآت وعدم القيام بها لا يؤثر في حصول الفرد أو العامل على مكافآته بخلاف مهام الدور الرسمي فإن الفرد يختار عدم القيام بهذه السلوكيات.

وبخصوص هذه العلاقة كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وأظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بالعدالة. الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية إتجاه المنظمة التي يعمل بها، و بالتالي الانخراط في العديد من الممارسات التطوعية.

**5- الثقافة التنظيمية :** يعرف ديسلر (dessler) (1996) الثقافة التنظيمية بأنها: القيم السائدة في المؤسسة، وهي أكثر مكونات المؤسسة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية، وهي تشتمل على سلوك العاملين في المؤسسة ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، ومعايير الترقيات والحوافز والعقوبات. وتمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من الأمور والممارسات المتفق عليها من الجميع والتي تميز منظمة من أخرى. وهذه الأمور التي يشترك فيها الجميع ما هي إلا الصفات التي لها وزنها وقيمتها في المنظمة. والثقافة التنظيمية بهذا المعنى تؤثر في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فإن الجميع سيتأثرون بذلك و ينعكس هذا على سلوكهم و أفعالهم.<sup>1</sup>

أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط و أي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والتخوف فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية، يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

**6-السياسات التنظيمية:** يعد مفهوم السياسة التنظيمية من المفاهيم التي تتصف بالغموض، حيث أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول تعريف محدد للسياسة التنظيمية، فالمحاولات الأولية للتعريف ترى أن السياسة التنظيمية

<sup>1</sup> - عاشور لعور، مرجع سابق، ص79.

تمثل نوعا من السلوك المتعلق باستخدام القوة في العمل والذي يمارس بوجه خاص في مجال توزيع الموارد في المنظمة، حيث تلعب عملية التأثير دورا أساسيا في كيفية توزيع هذه الموارد على اعتبار أن ذلك غير محدد بجهود موحدة أو بقنوات رسمية بل أنها يمثل عملية متداخلة ومعقدة، ناتجة عن تأثير الآخرين و تبادل المصالح بين الأفراد والجماعات في المنظمة.

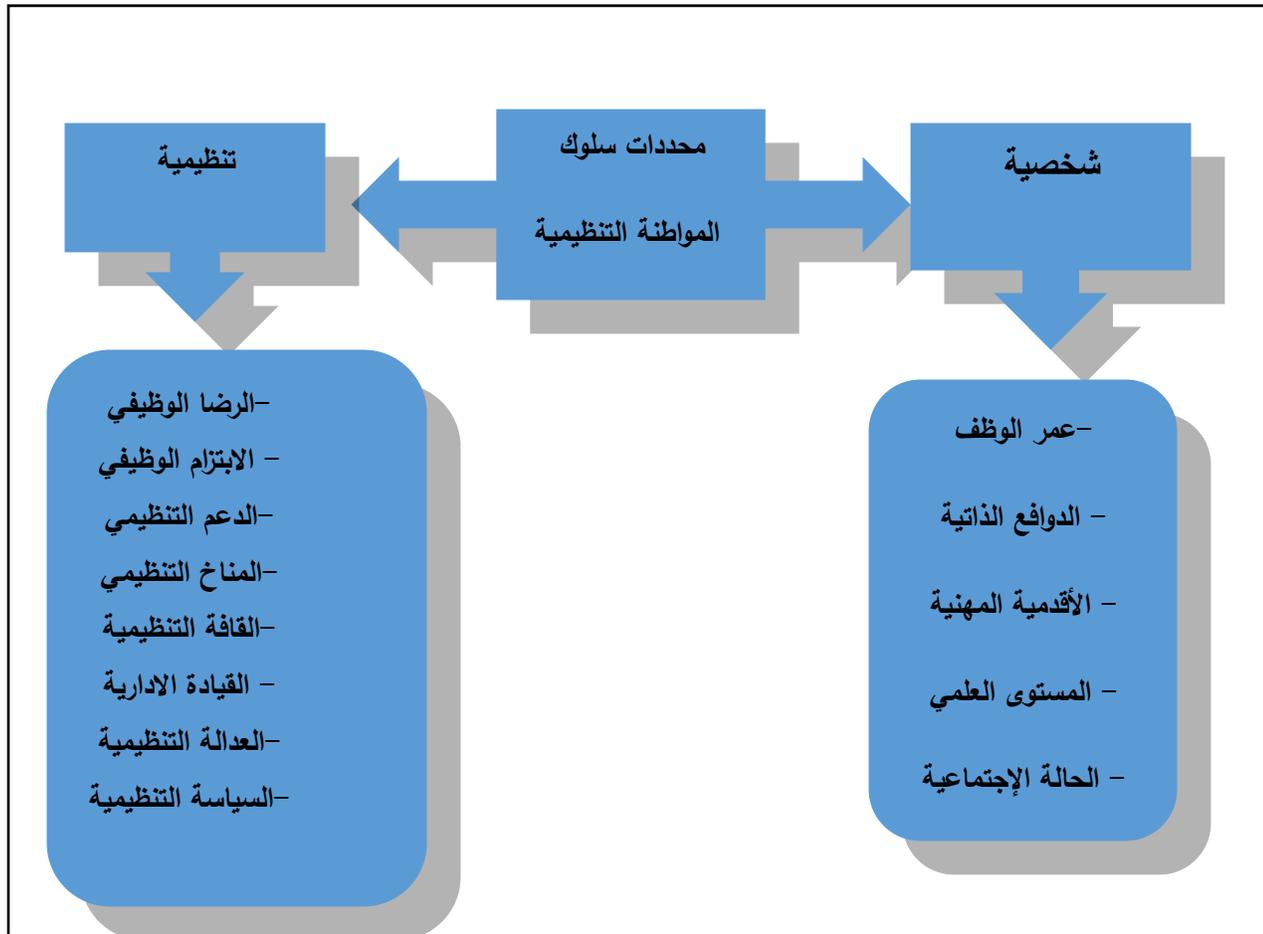
وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة فأرتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل.

هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف في الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام و كذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-عاشور لعور، مرجع سابق، ص80.

الشكل رقم (05): محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالبتان.

**الفرع الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية**

لقد تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية بحيث يذكر كل من " بريف " و "وتوردلو "سنة 1986 عددا من هذه الأنماط يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد بن سالم العامري، محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والأداء، العدد2، سنة2003، ص 68، 69.

-مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة العمال المتغيبين عن العمل، إضافة إلى توجيه الموظفين الجدد.

-مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة المشرف أو الرئيس في عمله.....إلخ، وإن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الفرد أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

-مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والاجتماعية.....إلخ.

-الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية استخداما رشيدا وسليما.

-اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا.

-بدل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيق الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

-التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالإشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل وغيرها.

-البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.

-تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عن المنظمة والحديث عنها أمامهم بصورة طيبة، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

### المطلب الثالث: أثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية

#### فرع الأول: أثار سلوك المواطنة التنظيمية

إن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات السلوكية، أن السلوك المواطنة تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فإنه يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل، وأشارت دراسة أخرى من أجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية والبقاء في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم!

1- عاشور لعور، مرجع سابق، ص88.

السلع والخدمات بأقل التكاليف المواجهة المنافسة الشديدة، حيث أن قلة الموارد تحتاج إلى إستقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب منهم وقد توصلت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وكمية العمل المنجز، وفسروا هذه العلاقة بين المواطنة التنظيمية وجودة وكمية العمل المنجز أنها تعزي لعدة أسباب أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للنشاطات السياسية ويوجها نحو خدمة الأهداف الإنتاجية . ويحدد الخبيلي 2003 تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

### أ- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء:

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

### ب - تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة:

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

### ت - تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة

تتمثل في عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي:

سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة و التخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم، وتوفير<sup>1</sup>

1- عاشور لعور، مرجع سابق، ص89.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الاطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

جزء من الميزانية المخصصة للتدريب للموظفين الجدد ويرى بعض الباحثين أن المواطنة التنظيمية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية :

-توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيّد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة، وعدم مواجهة الظروف المتغيرة.

-تنشيط وتفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود داخل المنظمة .

-تقليل النزاعات والصراعات والخلافات بين الموظفين داخل التنظيم.

-زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة

-شجيع روح التعاون والمساعد والأمان الوظيفي داخل المنظمة.

-الإستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار لها .

-المحافظة على ممتلكات المنظمة .

-تعمل على تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية وجماعات العمل من ناحية أخرى.

-تزيد من قدرة المنظمة على الإستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية وشكاوي العمل.<sup>1</sup>

### فرع الثاني: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم قيام الموظفين في المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية قد يعود إلى مجموعة من المعوقات نلخصها فيمايلي:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - عاشور لعور، مرجع سابق، ص 90.

<sup>2</sup> - بومنقار مراد، سلابي زهير، مرجع سابق ص 125.

-عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التقليل من الضغوطات المهنية في العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الفرد وعلى سلوكياته الإضافية و الإيجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائه.

-عدم إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم والتعبير عن عدم رضاهم إتجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكات غير محسوبة.

-إفتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكات المواطنة التنظيمية.

إضافة إلى كل ما سبق فإن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوكات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد منها:

-فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء، الذي يؤدي إلى اللامبالاة والإغتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.

-العوامل الإجتماعية والإقتصادية وهيكل الأجر والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الإستقرار الإداري والوظيفي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - يومنقار مراد، سلابي زهير، مرجع سابق ص 126.

## خلاصة الفصل:

إن توفر العدالة التنظيمية في المنظمات هي أحد أهم القضايا التي ينبغي أن تشغل المنظمات التي تبحث عن تحقيق النمو والتميز. وذلك أن العدالة في العمل هي أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها سلوك الفرد داخل التنظيم. فتوفر الثقة والرضا عند الإدارة وعن ظروف العمل لا بد وأن يخلق استعدادا لبدل مزيد من الجهد والعطاء في العمل. وهكذا فإن تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لن يتم إلا من خلال تبني مناخ مهني يحفز العاملين على تنمية ثقافة السلوكيات التطوعية وسلوكيات الدور الإضافي.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

**تمهيد**

تعود الأساس النظري للعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه كل من الفرد والمنظمة إلى نظرية المساواة ونظريات التبادل الاجتماعية الأخرى. ولهذا نجد العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والتي تتناول تلك العلاقة من زوايا متعددة تختلف وطبيعة المشكلة التي تسعى إليها كل دراسة إلى حلها. ومنه تستعرض الدراسة الحالية مجموعة متنوعة من تلك الدراسات بما يخدم سياقها، موضحة في الوقت نفسه هدف ونتائج كل دراسة. كما ولم تقتصر الدراسة الحالية على ذلك، وإنما حاولت وضع التفسير الخاصة لنتائج كل دراسة. الأمر الذي من شأنه أن يساعد الدراسة الحالية والدراسات المستقبلية في توضيح دلالات تلك النتائج فضلاً عن سهولة إجراء المقارنات بين نتائجها ونتائج تلك الدراسات. وقد اعتمدت الدراسة الحالية وبشكل أساسي في حصر تلك الدراسات على الأبحاث العلمية المحكمة والمنشورة، حيث ترى الدراسة الحالية أن الاعتماد على هذا المصدر يعطي قوة علمية للدراسة الحالية لسببين: الأول تناول قدر المستطاع آخر الدراسات في هذا المجال والتي تكون صم سياق الدراسة، فضلاً عن إيضاح تطور تلك العلاقة وهذا ما دفع الدراسة الحالية لترتيب تلك الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

### المطلب الأول: الدراسات السابقة عن العدالة التنظيمية.

#### 1. دراسة قهيري فاطنة (2020).

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع العدالة التنظيمية وأبعادها بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم القيام بدراسة ميدانية حول جميع الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة والبالغ عددهم (700) موظف وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد الأبعاد وهي العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، بالاعتماد على جمع المعلومات المتوفرة في المصادر المختلفة. إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة إستقصائية موجهة للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ليتم بعدها تحليلها إحصائيا لاختيار فرضيات الدراسة والإجابة على إشكالياتها. وتوصلت إلى نتائج لا توجد فروق في أجوبة العينة حول العدالة التنظيمية تعزى لعامل الجنس والعمر، توجد فروق في أجوبة العينة العدالة التنظيمية تعزى لعامل المؤهل العلمي، كانت هذه الفروق كلها لصالح فئة (مهندس)، توجد فروق في أجوبة العينة حول العدالة التنظيمية تعزى لعامل التصنيف الوظيفي كانت هذه الفروق كلها لصالح فئة (إطار)، لا توجد فروق في أجوبة العينة حول العدالة التنظيمية تعزى لعامل مدة العمل في المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 2. دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ (2017).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة الجمارك بولاية البحر الأحمر. وتم استخدام المنهج الوصفي لتشكيل قاعدة علمية لتحليل متغيراتها حيث تم الاعتماد على أداة الإستبانة، لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها المتمثل في العاملين بإدارة الجمارك من خلال 81 إستبانة صالحة للتحليل الذي استخدمت فيه الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بتحسين ظروف العمل المادية، تعزيز العلاقة بين الإدارة والعاملين مع الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت مراعاة العدالة بين العاملين وإجراء دراسات أخرى تتناول علاقة العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي ومن نتائج ذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي حيث أن

<sup>1</sup> - قهيري فاطنة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 03، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، سنة 2020.

مستوى الجور ومدى ملائمتها المؤهلات العلمية ومناسبتها للجهود المبذولة بالإضافة إلى وجود نظام يتسم بالعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات والحوافز والمكافآت، وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي حيث أن اتخاذ القرارات وتطبيق القوانين بدون تحيز والسماح استئناف الطعن في القرارات المتخذة ينعكس أثرها على الرضا المرؤوس عن عمله ويعزز علاقته مع زملائه ورؤسائه، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والرضا الوظيفي حيث أن المعاملة جيدة من قبل الرؤساء وإظهار الاحترام لكل ما يتعلق بالمرؤوس والاهتمام بحقوقه يزرع ويقوي الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي بدل الجهد للإنجاح بالمنظمة وتحقيق أهدافها، التحيز في اتخاذ القرارات وتطبيقها يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وجود نظام حوافز ومكافآت يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة ثقة المرؤوسين في المنظمة وإدارتها إهتمام رؤساء بحقوق وقضايا المرؤوسين يؤدي إلى تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.<sup>1</sup>

### 3. دراسة ياسر عبد الوهاب (2017).

هدفت الدراسة إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، تحقيق أعلى استثمار بشري وبالشكل الذي يسهم في تحسين الأداء في الجهاز المصرفي، ولتحقيق الهدف من الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان تم تصميمه لغرض البحث، وتم تحليل البيانات بواسطة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. يتمثل مجتمع البحث في البنك المركزي المصري حيث بلغ إجمالي عدد العاملين (4498) فرد، وتم اختيار ثلاث قطاعات مؤثرة وذات أهمية على مستوى البنك بشكل عام ممثلة في قطاع (الائتمان، القروض، الإعتمادات) وتأثرت عملية تحديد حجم العينة بعدة اعتبارات من أهمها حجم مجتمع البحث، ودرجة الدقة المطلوبة، وأما حجم مجتمع البحث بالقطاعات الثلاثة المبحوثة (الائتمان، القروض، الإعتمادات) هو (2393) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها التأكيد من خلال التحليلات الإحصائية أن جميع العلاقات الإرتباطية لأبعاد منهج العدالة التنظيمية بشكل منفرد مع محاور الرضا الوظيفي وتحسين الأداء مجتمعة، كانت علاقات موجبة ودالة معنوية، وهي إشارة واضحة إلى وجود الإعتمادية والتبادلية بين المتغيرات المبحوثة. فيما يتعلق بنهج العدالة التنظيمية أظهرت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام الكلي لمنهج العدالة التنظيمية ونتائجها (4.114) وهي قيمة مرتفعة، كما بين التحليل الإحصائي أن مستوى تصورات المبحوثين لمنهج العدالة التنظيمية كان مرتفعا إذ سجل وسط حسابي بلغ (4.1145) وسجلت جميع عناصر العدالة التنظيمية المتجمعة أوساط حسابية مرتفعة تتراوح بين (4.5257) و

<sup>1</sup> - دراسة أماني عبد العاطي عمر الشيخ، أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثالث، المجلد الأول، مايو 2017، بالسودان، سنة 2017.

(3.7504) وهو يشير إلى وضوح أبعاد العدالة التنظيمية أما فيما يتعلق بمدى مساهمة منهج العدالة التنظيمية ونتائجها في تحسين الأداء، أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ايجابية بين منهج العدالة التنظيمية و مستوى تحسين الأداء حيث كانت قيمة الاختبار ( $f$ ) (112.325) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) وتدل على صحة، وجوهية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، بين المتغير المستقل المنهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى العنصر الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية لعلاقة الارتباط بين أبعاد منهج العدالة التنظيمية وتحسين الأداء (86.7) وهي قيمة ايجابية تؤكد الدور الفاعل لأبعاد منهج العدالة التنظيمية في تحسين الأداء، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثرا ايجابيا للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، كما بينت وجود أثر العدالة الإجرائية على تحسين الأداء والعلاقات التبادلية التعاونية القائمة بين الرئيس والمؤوسين.<sup>1</sup>

#### 4. دراسة راضية حساني(2016).

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مدارس مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي وذلك من خلال التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى مجتمع الدراسة والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساهم في تبني مبدأ العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وزيادة روح الالتزام والانتماء لدى الموظف في المؤسسة حيث إعتد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيق عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات وصول إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة، توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديره أم البواقي، توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، وقد أوصت الدراسة على العمل على تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية من أجل تطوير الموارد البشرية أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على

<sup>1</sup> - دراسة ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، مجلة الدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد18، جوان 2017.

الموظفين بشكل عادل ومناسب، التأكيد على أهمية الحياد والإنصاف في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية لترسيخ العدالة الإجرائية لدى الموظفين.<sup>1</sup>

##### 5. دراسة منهل محمد حسين (2013).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في المنظمات من ناحية وما له من انعكاس التقليل من الفساد الإداري من ناحية أخرى، تشخيص الأهمية النسبية لأبعاد العدالة التنظيمية والفساد الإداري في بيئة المنظمة المبحوثة، تحليل وتشخيص دور العدالة التنظيمية في التقليل من الفساد الإداري. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع البحث باختيار العاملين كافة بدائرة بلدية النجفة والبصرة حيث تم أخذ عدد من العاملين مقدر 45 فرداً، وتم استخدام أسلوب السحب العشوائي كأسلوب إحصائي مناسب مع الزمن المطلوب. فقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقة إرتباط وتأثير عكسية للعدالة التنظيمية والفساد الإداري، وقد تبين أن العدالة التنظيمية يمكن أن توظف كأساس للحد من الفساد، إن الآليات الرديئة الحالية المتبعة في توزيع الحوافز بلدية المحافظتين تعد أحد مسببات الفساد الإداري والمالي الذي سلكه العاملون إزاء المواطن، تعد العدالة التنظيمية أحد مرتكزات الاستقرار الوظيفي ولا بد من الأذعان إلى هذا النهج وقد كانت الأجواء السائدة في الدائرتين المبحوثتين مشوشة نوعاً ما وذلك ما أباح به العاملون الخاضعون للإستبانة. وقد أوصت الدراسة إلى تحسين مؤشرات العدالة التوزيعية في الدائرتين مما يعزز الشعور الإيجابي للموظفين كافة وبالتالي التخلص من خيبه الأمل التي تجرفهم إلى سلوكيات غير أخلاقية، تفسير الإجراءات تفسيراً موضوعياً مما يعزز متغير العدالة الإجرائية واستيعاب مآهاته بالشكل الذي يجعل الموظف مدركاً لمعاييرها حتى تنتفع المنظمة من هذا الإدراك، أما ما يخص متغير الفساد الإداري فلا بد من إتباعه خطى ممهدة تترك أثراً جانبية نحو إصلاح الإنسان في تلك الدائرتين، في إعادة النظر في الآليات الرديئة ذات العلاقة بنشوء الفساد الذي ناقشه البحث من قبل الدائرتين المبحوثتين.<sup>2</sup>

##### 6. دراسة parivash Jafari, farhad shafiepour Motlagh, Mohammad hossein Yarmohammadian, & ali Delavar (2011)

هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج للعلاقة بين أنماط القيادة وأساليب اتخاذ قرارات الثقة التنظيمية مع العدالة التنظيمية المحسوسة للمعلمين في النظام التعليمي في مدينة أصفهان بإيران، وقد كان منهج الدراسة المنهج

<sup>1</sup> - راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع و تسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، سنة 2016.

<sup>2</sup> - دراسة منهل محمد حسين، انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق وكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، أكتوبر سنة 2013.

الوصفي لإيجاد العلاقة المتبادلة بين متغيرات الدراسة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في مدينة أصفهان، وهي مدينة تقع في المنطقة الوسطى في إيران، وقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من 363 معلما تم اختيارهم من ثلاث مناطق تعليمية بحيث تم إختيار 4 مدارس بطريقة عشوائية من كل منطقة تعليمية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، **ومن أهم النتائج** التي تم التوصل إليها: نمط القيادة التحويلية وأساليب الإجراءات القيادية لها تأثير مباشر على العدالة التنظيمية، في حين أن الأساليب الأخرى لها التأثير غير مباشر على العدالة التنظيمية، حيث أن العدالة التنظيمية تزداد لدى العاملين وبالتالي تزداد الطاقة المنتجة ويتم تطبيق أسلوب القيادة الفعالة، نمط اتخاذ القرار الشامل له تأثير مباشر على العدالة التنظيمية، في حين أن التقيد بأساليب اتخاذ القرارات لها تأثير غير مباشر على العدالة التنظيمية. هناك علاقة إرتباطية بين الثقة التنظيمية في المؤسسة والمدير والزملاء بالعدالة التنظيمية.<sup>1</sup>

7. دراسة محفوظ جودة (2007).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على توفير المناخ الإبداعي للعاملين في شركات الأدوية الأردنية، وتقييم درجة إحساس العاملين في شركات الأدوية الأردنية بالعدالة التنظيمية، التعرف على درجة توفر مناخ الإبداع في هذه الشركات، والتعرف على أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع، اقتراح بعض توصيات لمساعدة إدارة هذه الشركات في الأردن على تفهم موضوع العدالة التنظيمية والتركيز على توفير مناخ للإبداع. لقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في بعض شركات الأدوية البشرية الأردنية وعددها 5 شركات وتم توزيع الإستبانة بصفة عشوائية على العاملين والذين بلغ عددهم حوالي 487 عامل. و لقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على مناخ الإبداع كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية و التي ترجع إلى متغير الجنس، بينما وجدت أن هناك فروقا ذات دلالة معنوية ترجع إلى كل من العمر والدخل وسنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بنشر مفاهيم العدالة والشفافية بين المديرين من خلال الإجتماعات والمؤتمرات وجلسات العصف الذهني والملصقات والنشرات، و اهتمام المديرين بالعمل على توفير مناخ الإبداع للعاملين في الشركات التي يريدونها، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية ومناخ الإبداع في قطاعات اقتصادية أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - parivash Jafari, farhad shafiepour Motlagh, Mohammad hossein Yarmohammadian, & ali Delavar, designing an adjusted model of organizational justice for educational system in Esfahan City (Iran), social and Behavioral sciences (2011).

<sup>2</sup> - [https://www.researchgate.net/publication/257479928\\_atrh\\_aldalt\\_altnzymmyt\\_mnakh\\_alabda](https://www.researchgate.net/publication/257479928_atrh_aldalt_altnzymmyt_mnakh_alabda).

## 8. دراسة (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, &amp; Yee (2001).

تعد تلك الدراسة من الدراسات الرائدة في مجال العدالة التنظيمية، حيث هدفت إلى مراجعة 183 دراسة تم إجراؤها خلال خمسة وعشرين سنة، وذلك بهدف الإجابة على أسئلة متعلقة بالعدالة التنظيمية وأنواعها (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة العلاقات الشخصية وعدالة توزيع المعلومات)، ومن ثم دراستها مع عدة متغيرات تنظيمية (الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والثقة التنظيمية والتسرب الوظيفي وأداء المنظمة)، فضلاً عن دراستها مع سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد والمنظمة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج وجود ارتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وخاصة بين بعدي عدالة التعاملات (العلاقات الشخصية وتوزيع المعلومات)، ووجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من عدالة العلاقات الشخصية وعدالة توزيع المعلومات وبين عدالة الإجراءات، مع الإشارة إلى أن قوة تلك العلاقة الأخيرة لم تكن أقوى من تلك التي بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع. وأن عدالة توزيع المعلومات والعلاقات الشخصية نوعين مستقلين عن عدالة التعاملات. كما وتظهر نتائج تلك الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة، في حين كانت علاقة الارتباط إيجابية ضعيفة وذات دلالة إحصائية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد. وأن لعدالة التوزيع تأثير إيجابي ضعيف وذو دلالة إحصائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة، في حين كان التأثير سلبي ضعيف وذو دلالة إحصائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد. أما فيما يتعلق بعدالة الإجراءات، فتظهر النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بينها وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة، في حين كانت علاقة الارتباط إيجابية ضعيفة وذات دلالة إحصائية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد. وأن لعدالة الإجراءات تأثير إيجابي ضعيف ذو دلالة إحصائية في كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة والفرد. وبخصوص عدالة العلاقات الشخصية، فتظهر النتائج فقط وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية وكذلك وجود فقط تأثير إيجابي ضعيف ذو دلالة إحصائية بين عدالة العلاقات الشخصية وبين سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الفرد. وأما فيما يتعلق بعدالة توزيع المعلومات، فتظهر النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة وذات دلالة إحصائية بينها وبين سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الفرد، في حين كانت تلك العلاقة إيجابية ضعيفة وذات دلالة إحصائية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة، وأن لعدالة المعلومات تأثير إيجابي ضعيف مسائل وذو دلالة إحصائية في كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة وتجاه الفرد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Colquitt, J.A., Conlon, D. E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Yee Ng, K, Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, Donal E, Conlon Michigan State University 2001.

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة عن سلوك المواطنة التنظيمية.

### 1. دراسة داود غديري و أبو بكر بوسالم (2021).

هدفت الدراسة إلى إثراء الجانب النظري حول قياس دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في جامعة جيجل، في الفترة الممتدة من أواخر ماي 2021 إلى أوائل أوت 2021، وعليه اعتمدت الدراسة على مجتمع الدراسة لجميع العاملين الإداريين الدائمين في جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل والبالغ عددهم ( 654 ) موظف إداري دائم وضمن ضرورة جمع البيانات لاتخاذ الإجراءات السريعة لحل المشكلة فان ذلك يقتضي استخدام أسلوب العينة بدلا من أسلوب المسح الشامل، اعتمدت الدراسة على العينة الملائمة والتي تعتبر من أنواع العينات الغير عشوائية، تم اختيارها بناء على أول مجموعة يقابلها الباحث وتوافق على المشاركة في الدراسة، ليتم منها إختيار عدد مفردات العينة المطلوبة وعليه تم توزيع 91 إستبانة على عينة من العاملين الإداريين الدائمين صالحة للتحليل الإحصائي، واعتمد في ذلك على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها تمتع العاملين في جامعة جيجل بدرجة ممارسة مرتفعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، واقع ممارسة العلاقات العامة وفقا لتصورات العاملين جاء بمستوى مرتفع، وتوصي هذه الدراسة اهتمام بنشر الوعي وثقافة المواطنة لدى الأفراد والجامعات المختلفة داخل المؤسسة، ضرورة السعي إلى تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وتدعيمها لدى العاملين<sup>1</sup>.

### 2. دراسة بن حمادة وفاء، عزيزي سناء (2021).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والمضامين الأساسية للمناخ التنظيمي وكذا التعرف على مضمون المواطنة التنظيمية، ومعرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الجامعية، ومعرفة مدى ترسيخ ثقافة المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام spss. واختبار الفرضيات ويتألف مجتمع الدراسة على مجموعة من أساتذة كلية الإقتصاد بمختلف الجامعات والمعاهد حيث تم توزيعهم حسب الجنس، السن، الخبرة، الرتبة العلمية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج هامة تظهر أن المناخ التنظيمي له طابع شمولي يتجاوز الجانب النفسي والإدراكي للأفراد مناخ مؤسسات التعليم العالي من بين أكثر المناخات تعقيدا نظرا لتعدد المرتبطين من خدمات هذه المؤسسة، مفهوم سلوك المواطنة هو سلوك تطوعي دقيق من الصعب قياسه، وجود مساهمة للهيكल

<sup>1</sup> - دراسة داود غديري، أبو بكر بوسالم، دور ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 19، العدد 03، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، سنة 2021.

التنظيمي في تحقيق المواطنة التنظيمية المستخدمة في المجال التعليمي في تحقيق سلوك المواطنة في المركز الجامعي، وجود أثر للقيادة الجامعية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المعهد محل الدراسة من خلال دراسة الميدانية وجد أن قبولاً متوسطاً لواقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر أستاذة الاقتصاد مع تباين إجابات المبحوثين نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد.<sup>1</sup>

### 3. دراسة سماتي أكرم (2020).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية العربية وسلوك المواطنة التنظيمي، التعرف على دور نمط القيادة الإدارية العربية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، تقديم عدد من المقترحات التي تساهم في دعم الأنماط القيادية المناسبة للارتقاء بسلوك المواطنة التنظيمية في الجزائر والدول العربية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة وزعت على عينة تتكون من 45 فرداً من المؤسسة وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود دور للأنماط القيادية في المقارنة العربية للإدارة وسلوك المواطنة وأبعادها حيث كانت قوة الارتباط مقدرة بـ 83.6%، تؤثر أبعاد النمط القيادية في المقارنة العربية للإدارة في سلوك المواطنة التنظيمية بالمديرية المنتدبة للإشغال العمومية. وقد أوصت بضرورة اهتمام المؤسسة بمحفزات سلوك المواطنة من خلال دعم الأفراد وتشجيعهم وخلق فئة مريحة لهم للعمل، محاولة القادة لتوضيح الأدوار أكثر للمرؤوسين واستخدام أساليب المكافأة والعقاب بشكل موضوعي، دراسة محفزات ومعوقات ظهور سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة لما فيه من إيجابيات للمؤسسة.<sup>2</sup>

### 4. دراسة اشرف محمد زيدان المشمش (2016).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة السلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وقد أجريت الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم 344 موظفاً وموظفة، وتم توزيع إستبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد 289 إستبانة، بالنسبة 84.01% من مجتمع الدراسة، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي والأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج spss. ومن أهم النتائج التي توصلت

1 - بن حمادة وفاء، عزيزي سناء، المناخ التنظيمي وأثره على المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، سنة 2021.

2 - سماتي أكرم ، دور انماط القيادة في المراقبة العربية للإدارة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم تسيير ، بسكرة، سنة 2020

لها الدراسة أن 79.76 % من مجتمع الدراسة يرون ان سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية متوفرة بدرجة عالية ومرضية. كما وأظهرت الدراسة أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعة الفلسطينية متوفرة بدرجة كبيرة وجاءت ضمن الترتيب التالي: (وعى ضمير، السلوك الحضاري، اللطف، الإيثار، الروح الرياضية). كما بينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إستجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي الخبرة العلمية) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية للمتغير الوظيفي ويوصي الباحث بضرورة العمل على تدعيم السلوكيات التي تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في جامعات وتقوية قيم التعاون والمودة بينهم والعمل على تحديث المناخ التنظيمي بشكل مستمر بحيث ينمو في سلوك المواطنة التنظيمية بدون معوقات.<sup>1</sup>

#### 5. دراسة محمد مقداد (2015).

هدفت الدراسة إلى معرفة الأبعاد التي يتكون منها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، معرفة المسببات التي تسبب سلوك المواطنة التنظيمية، معرفة نتائج التي تترتب عن وجود سلوك المواطنة التنظيمية، معرفة التحديات التي تواجه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ممثلاً بمنهج تحليل المضمون، حيث قام الباحث بتحليل عدد من الدراسات العربية و الغربية التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية واستخلاص ما يمكن استخلاصه منها من نتائج. وقد توصل الباحث إلى الإجابة عن أسئلة البحث ماذا يعني مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟ ما هي الأبعاد التي يتكون منها سلوك المواطنة التنظيمية؟ ما هي مسببات سلوك المواطنة التنظيمية؟ ما هي النتائج التي تترتب عن وجود سلوك المواطنة التنظيمية؟ ما هو تأثير الثقافة في سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما هي التحديات التي تواجه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية؟<sup>2</sup>

#### 6. دراسة Zeyad Faisal Al-Azzam (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، كما أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك

<sup>1</sup> - اشرف محمد زيدان المشمش، واقع السلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، الجامعة الأقصى غزة، ديسمبر 2016.

<sup>2</sup> - محمد مقداد، سلوك المواطنة التنظيمية الأبعاد المسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد الحادي عشر جامعة البحرين، ديسمبر 2015.

المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق هذه الأهداف تم توزيع إستبانة وزعت على عينة (مجتمع الدراسة) تمثل مجتمع الدراسة كاملاً المكون من ( 120 ) إستبانة صالحة لدراسة تمثل ( 65.57 % )، وتم استخدام التحليل الإحصائي SPSS لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة مقدار مساهمة أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في كل عنصر من عناصر سلوك المواطنة التنظيمية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، وجود علاقة إرتباط قوية دالة إحصائياً بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الثقة ( 0.498 )، والتعاون ( 0.318 )، والرؤية المشتركة ( 0.505 ) وتأثيرات ممارسة الإدارة ( 0.485 )، والمعايير الثقافية المشتركة ( 0.498 ) وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كان مستوى الدلالة  $\alpha = 0.001$ ، وجود أثر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث فسر متغير الثقافة 0.000 ( وهي أقل (F) ) التنظيمية ما نسبته 50.4 % من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية وكانت مستوى الدلالة لقيمة من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) وهي بذلك دالة إحصائياً، وبينت أن مقدار مساهمة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية: التعاون ( 0.000 )، والرؤية المشتركة ( 0.004 )، والمعايير الثقافية المشتركة ( 0.040 ) في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان بُعد الرؤية المشتركة الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية.<sup>1</sup>

## 7. دراسة حمزة معمرى وبن زاهي منصور (2014).

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء فكرة عن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والفائدة من أداء العامل لمثل هذه السلوكيات والتعرف على مستوى أداء عمال سونلغاز للسلوكيات التطوعية وما مدى إخلاف ذلك تبعاً لمتغير الجنس والأقدمية وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن الباحث من التصوير الدقيق للظاهرة المدروسة ويقوم بتحليلها وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها شملت هذه الدراسة 110 موظف من المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز مركز التوزيع 1 بورقلة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدعم عمال سونلغاز متوسط والتي تعكسه نسبة 66.4%، لا توجد فروق دالة عند مستوى 0.05 في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنسين مما يعكس لنا أن الجنس لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية، توجد فروق دالة

<sup>1</sup> - Zeyad Faisal Al-Azzam, The Effects of Organizational Culture in Stimulating and Developing Organizational Citizenship Behavior at Al-Wasatiyya Municipality in Governorate of Irbid, Dirasat Administrative Sciences, February 2015.

عند مستوى 0.01 في أداء هذه السلوكيات تعزي لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال الذين لديهم أقدمية أقل بالمؤسسة و أوصت الدراسة بضرورة السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العمال وعدم التركيز على العلاقات الرسمية، التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، ضرورة إجراء دراسات حول العوامل الشخصية والنفسية المساعدة في ممارسة هذه السلوكيات.<sup>1</sup>

#### 8. دراسة DAVID L.TURNIPSEED (2004).

هدفت الدراسة إلى تعزيز البحث الحالي حول سلوك المواطنة التنظيمية والعلاقات الشخصية، فحص شكل من أشكال سلوك المواطنة التنظيمية التي غالباً ما يتم النظر إليها بشكل مبالغ فيه والتي لها أهمية عملية مهمة في بيئة العمل الديناميكية الحالية التي تعمل على تطوير الذات، إشراك الأعمال التطوعية لتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لذلك. وقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي وتم جمع البيانات بمساعدة مجموعة من طلاب الماجستير في إدارة الأعمال في كلية نانينغ للأعمال حيث طلب منهم توزيع استطلاعات بحثية وقد تكون مجتمع الدراسة من 464 عاملاً في سنغافورة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن توجه الأفراد نحو المنافسة والقلق لديهم علاقة ذات مغزى بمعيارين متميزين لسلوك الدور الإضافي للتطور الذاتي مقابل الالتزام الصارم بواجبات دور المغامرة في التنظير الثري الذي يقدمه المنظور وقد أوصت الدراسة بأنه يجب أن تشرح الأبحاث المستقبلية مفهوم التطوير الذاتي سواء من حيث شبكتها الاسمية أو من حيث تفعيلها، هناك الحاجة إلى مقياس أكثر دقة لتطوير الذاتي لسلوك المواطنة التنظيمية والتركيز في دمج المزيد من العناصر لضمان أخذ عينات أكثر ملائمة للعناصر، والحث على البحث في نموذج الفروق الفردية لسلوك المواطنة التنظيمية لتكملت نهج الأبعاد التقليدي بالنهج التكويني.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: الدراسات التي تبرز العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

##### 1. دراسة وهيبة مقدود، ليلي مطالي وامينة قهواجي (2021).

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاثة (عدالة الإجراءات، عدالة المعاملات وعدالة التوزيع) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينه من موظفي جامعه بومرداس ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان موجه بأفراد العينة لغرض جمع البيانات حيث شملت العينة (138) موظف وتم الاعتماد على

<sup>1</sup> - حمزة معمري وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة الفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة غرداية وورقلة، مارس 2014.

<sup>2</sup> - DAVID L.TURNIPSEED, HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A REVIEW OF 'GOOD SOLDIER' ACTIVITY IN ORGANIZATIONS (2004).

برنامج SPSS من أجل التحليل الإحصائي للبيانات. وأظهرت النتائج أن مستوى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية كان متوسطا مما يدل على أن الموظفين غير راضين بشكل كبير على العدالة التنظيمية في الجامعة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث مع إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز والترقيات بما يتماشى مع تطلعات الموظفين ويساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم.<sup>1</sup>

## 2. دراسة حسن عبد السلام علي عمران، محمد محمد الساكت بالقاسم وفتيحة محمد عيسى الهوني (2018).

هدفت الدراسة إلى تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث ومتغيرات العدالة التنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، تشخيص مستوى توفر متغيري الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية) والتابع (المواطنة التنظيمية) في المنظمة المدروسة، حول ضرورة الاستفادة من نتائج الدراسة وذلك من خلال التعرف على العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق السلوكيات المواطنة التنظيمية. فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تتكون عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من 52 فردا من أعضاء هيئة التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها إسهام العدالة التنظيمية في تحقيق السلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أن عدالة التوزيعات جاءت بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة لإجابات عينة البحث يليها عدد التعاملات بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عدالة الإجراءات، جاءت الأهمية النسبية بمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية متفاوتة حيث جاء ترتيب الأول في الأهمية الإيثار يليه في ترتيب الثاني السلوك الحضاري ثم يليه الأهمية اللطف والكماسة وأخيرا الروح الرياضية. ومن خلال التحليل تبين أن مستوى عدالة توزيعات جاء بشكل محايد وكذلك عدالة المعاملات كان محايد أيضا. وقد أوصت الدراسة التأكيد على ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وخصوصا العدالة التوزيعية وعدالة المعاملات نظرا لدورها الكبير في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، ضرورة تبني إستراتيجية من شأنها دعم العلاقات والثقة التنظيمية ما بين كل من الإدارة والعاملين، وما بين العاملين وبعضهم البعض بما يضمن تعزيز سلوكيات المواطنة وتحسين مستوى الأداء، العمل على نشر الوعي وتطبيق موضوع العدالة التنظيمية في أنشطة ومهام وواجبات الوطنية. مما يساهم في تعميق مفهوم المواطنة التنظيمية ومفاهيمها

1 - وهيبه مقدود، ليلي مطالي، أمينة قهواجي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد9، العدد01، جامعة بومرداس 2021.

وأهميتها وأبعادها لدى كافة الأفراد باعتبارها منهجا للعمل تساهم في زيادة تحقيق أهداف المنظمة وعلى كافة المستويات.<sup>1</sup>

### 3. عنيزة زكرياء (2017).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية وإبراز دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية، إبراز دور عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية، معرفة دور عدالة الإجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية، التعرف على مستوى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية في المنظمة الرياضية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون المجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج والبالغ عددهم 44 عامل سنة (2017) حيث اعتمد في جمع البيانات والمعلومات على الاستبيان واعتمد في تحليله للمعلومات على spss. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية، لعدالة الإجراءات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية، لعدالة التعاملات دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية. وقد أوصت الدراسة على مراعاة تحقيق العدالة التنظيمية لما لها من دور كبير في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية بالإدارة الرياضية، مراعاة زيادة مساهمة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية عن طريق إعطاء مكافأة لمن يقوم بسلوك المواطنة التنظيمية داخل العمل، تنمية مهارات العاملين وتوعيتهم بسلوك المواطنة التنظيمية اختيار العاملين بناء على صفاتهم التطوعية إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للمتغيرات أخرى مرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

### 4. دراسة أشرف عبد التواب عبد المجيد وزهور سمران مرزوق العوفي (2016).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار، الحساسية، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المجتمع الدراسة حول أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد

1 - حسن عبد السلام علي عمران، محمد محمد الساكت بالقاسم، فتيحة محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد التاسع، جامعة سبها، ليبيا، سنة 2018.

2 - عنيزة زكرياء، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، سنة 2017.

سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ويتكون مجتمع الدراسة من (120) فرداً، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد استخدم الحزم الإحصائية الاجتماعية والتي يرمز لها باختصار spss. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، اتجاه محور العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرين المؤهل العلمي والخبرة، واتجاه محور سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05 بين الاستجابات أفراد المجتمع الدراسة، اتجاه محور المواطنة التنظيمية الروح الرياضية يعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد مجتمع الدراسة ذوي المؤهل دراسات عليا. وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المنظمات التعليمية على تبني بيئة تنظيمية تتمي سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، تحسين جودة بيئة العمل الداخلية نظراً لانعكاساتها الإيجابية في توليد سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، نشر ثقافة السلوك التطوعي في المجتمع والتشجيع على الانخراط فيه وغرس مفهوم المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية من خلال تضمين المناهج التعليمية لسلوكيات الدور الإضافي في كافة المراحل التعليمية.<sup>1</sup>

#### 5. دراسة اسامة عبد الكريم هزي(2015).

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى اختبار فيما إذا كان هناك تأثير للعدالة التنظيمية بكافة أنواعها و للمتغيرات الديمغرافية موضع دراسة السلوكيات التنظيمية والى الكشف عن نماذج جديدة للمقاييس المستخدمة في قياس كل من العدالة التنظيمية وأنواعها وسلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث تم الاعتماد على أسلوب الإستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات من هنا شملت أكثر من 41% من حجم المجتمع الإحصائي المستهدف، وعلى الاختبارات الإحصائية في تحليل البيانات واختبارات موثوقة وصدق المقاييس واختبار فرضيات الدراسة، حيث استخدمت في الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وفي المقابل اعتمدت الدراسة على الأسلوب الكمي لتحليل البيانات، و لقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن سياسة الإجراءات المستخدمة في توزيع مخرجات العمل على الموظفين تؤدي إلى تدني ممارسة سلوكيات مواطنهم التنظيمية اتجاه منظماتهم دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنهم التنظيمية اتجاه زملائهم الآخرين، تؤدي إدراكات الموظفين للعدالة إلى تحفيز سلوكيات مواطنهم التنظيمية تجاه منظماتهم دون ان يكون لها اي تثير حقيقي في سلوكيات مواطنهم

1 - أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العوفي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، العدد ثمانون، السعودية، سنة 2016.

التنظيمية، تؤدي إدراكات الموظفين للعدالة العلاقة الشخصية الى زيادة حقيقية في كل من سلوكيات مواطنة التنظيمية، عدم وجود اي تأثير جوهري لإدراكات الموظفين لعادل توزيع المعلومات في كل من سلوكيات مواطنيتهم التنظيمية، درس الفئات العمرية الأكبر سنا سلوكيات مواطنة تنظيمية تجاه المنظمة الأكثر من فئات العمرية الأصغر سنا، ليس للمؤهل التعليمي اي دور جوهري في زيادة كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد واتجاه المنظمة، عموما تلعب سنوات الخبرة المكتسبة ضمن شركة التأمين الخاصة عند الموظفين دورا هاما في زيادة سلوكيات مواطنيتهم التنظيمية تجاه زملائهم الآخرين، دون أن يكون لها أي تأثير حقيقي في سلوكيات مواطنيتهم التنظيمية تجاه منظماتهم.<sup>1</sup>

#### 6. دراسة محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام علي حمزة العبار (2012).

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع والمؤهل العلمي والدرجة العلمية وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة مجموعها 276 عضو هيئة التدريس ولجمع بيانات الدراسة عن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة استخدم الباحثون الأداة التي طورها نايهوف ومورمان (Niehoff and Moorman, 1993)، وأظهرت الدراسة في نتائجها ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس لمتغيري النوع والمؤهل العلمي وعلى خلاف ذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلم الترقية الأكاديمي كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية تبين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي وخاصة فيما يتعلق بالأعباء التدريسية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من المساهمة بفعالية في تحقيق الوظائف الأخرى للجامعة، هيكله رواتب أعضاء هيئة التدريس وفقا للمتغيرات المؤهل العلمي

<sup>1</sup> - دراسة أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة، لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال، دمشق، سنة 2015.

والدرجة وإعادة تقييم الجهود والمزايا والمكافئات التي تمنح نظير تقديمها، تحقيق الأمن المهني لأعضاء هيئة التدريس الجامعي وذلك بهدف التعميق الانتماء والولاء للعمل الجامعي والأكاديمي.<sup>1</sup>

### 7. دراسة (Guangling, Wang (2011)

هدفت تلك الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطن التنظيمية للعاملين في المشاريع الخاصة في الصين مع إدخال الهوية التنظيمية كمتغير وسيط في تلك العلاقة، ومن ثم دراستها وفقاً لنموذج (Baron & Kenny) (1986) وقد توصلت تلك الدراسة إلى نتائج من أبرزها: وجود تأثير إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطن التنظيمية وذلك من خلال الهوية التنظيمية، وأن لهذا الأخير دور جزئي في التأثير وليس دور كامل. ويعود السبب في ذلك أنه عندما يشعر العاملون أن مقدار العوائد التي تأتيهم أكبر من تقانيهم لعملهم فإن قيامهم ببعض النشاطات التطوعية لمنظمتهم يأتي ضمن إطار تعويضهم كرد جميل لها، في حين تنقلص تلك النشاطات التطوعية لتقتصر فقط على النشاطات الواجب القيام بها عندما يشعر العاملون بعدم وجود أثر للعدالة التنظيمية في مكان عملهم. ولابد من الإشارة إلى أن تلك الدراسة تناولت أنواع العدالة التنظيمية معاً (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة العلاقات الشخصية، وعدالة توزيع المعلومات) وتحت مسمى العدالة التنظيمية. كما أنها تناولت سلوكيات المواطن التنظيمية (الإيثار والامتثال العام) معاً وتحت مسمى سلوك المواطن التنظيمي. وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالعاملين والمتعلقة بأسئلة سلوك المواطن التنظيمية عن طريق التقييم الذاتي من قبل العاملين أنفسهم، كما أن حجم العينة بلغ (220) عامل.<sup>2</sup>

### 8. دراسة (Moorman, Robert.H. (1991)

هدفت تلك الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أنواع العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات الرسمية، عدالة التوزيع وعدالة التعاملات) وبين سلوكيات المواطن التنظيمية عند العاملين في شركتين متوسطتي الحجم في الوسط الغربي الأمريكي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية فقط لعدالة التعاملات (والتي تتمثل وفقاً لتلك الدراسة في بعد العلاقات الشخصية) في كل من تلك السلوكيات باستثناء السلوك الحضاري، و في المقابل في كل الدراسة بالأبعاد التالية: الإيثار والكمياسة والروح الرياضية ووعي

<sup>1</sup> - عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام علي حمزة العبار، العدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية، مجلة نقد وتبوير، العدد الثاني، كلية الآداب، جامعة بنغازي، سنة 2015.

<sup>2</sup> - Guangling, Wang, The Study on Relationship between Employees' sense of .Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises (2011).

الضمير. في المقابل، لم يلحظ وجود أي تأثير لكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات الرسمية في تلك السلوكيات. ومن نتائج تلك الدراسة أيضا وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية لكل من عدالة الإجراءات الرسمية وعدالة التعاملات في عدالة التوزيع. ولا بد من الإشارة إلى أن تلك الدراسة حصلت على البيانات المتعلقة بأسئلة سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق تقييم المشرفين للعاملين، وقد بلغ حجم العينة (495) عامل.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسات السابقة إلى تكون صورة مبدئية عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى الاستفادة منها فيما يلي:

- إثراء الجانب النظري للدراسة، وصياغة فرضيات الدراسة.
- الربط بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- الاطلاع على تجارب الآخرين محليا وعربيا وعالميا.
- المساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية.
- المساعدة في تحديد أبعاد الدراسة، واختيار منهج الدراسة.
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة.

<sup>1</sup> - Moorman, Robert.H, Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, Department of Management West Virginia University(1991).

## المبحث الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة.

بعد التطرق للدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها، سنحاول التعقيب على دراسات العدالة التنظيمية، والدراسات التي ربطت بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

### المطلب الأول: التعقيب على دراسات العدالة التنظيمية

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن معظم الدراسات اتفقت في اختيار غالبية الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية وكانت أعداد الدراسة التي اتفقت حول كل بعد تقريبا متساوية بما يشير إلى نفس القدر من الأهمية لكل منها، بينما ركزت بعض الدراسات على مجموعة مشتركة من الأبعاد مثل دراسة راضية حساني، فهيري فاطنة، أماني عبد العاطي عمر الشيخ، منهل محمد حسين، محفوظ جودة، Jafari, p, A. Delavar, M.H., & Motlagh. f. s, Yarmohammadian .M.H, & Delavar .A (عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات عدالة التوزيع). واختلفت دراسات أخرى وكانت اشمل في التطرق إلى الأبعاد مثل دراسة ياسر عبد الوهاب، Wesson, Porter, & Yee (العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية، العدالة التفاعلية) من ناحية أخرى اتفقت معظم الدراسات في أسلوب البحث العلمي و اتبعت منهاجا وصفيا تحليليا باستثناء بعضها التي اعتمدت أسلوب الحصر الشامل و الأسلوب الإستقرائي أما عن أدوات الدراسة فكانت في الغالب هي الإستبانة وفي بعض الأحيان تستند للمقابلات الشخصية.

### المطلب الثاني: التعقيب على دراسات سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية، والأجنبية، اتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية في معظم الأحيان يكون متغير تابع في الدراسات، كما يلاحظ التنوع في طرح موضوع سلوك المواطنة التنظيمية حيث اعتمدت بعض الدراسات بسلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام مثل دراسة داود غديري وأبو بكر بوسالم، اشرف محمد زيدان المشمش، دراسة بن حمادة وفاء وعزيزي سناء، Zayad Faisal . وهذه الدراسات التي تشبه كثيرا موضوع دراستنا من حيث العنوان والمضمون، حيث كانت الدراسات مرجع لمعالجة موضوعنا في الجانب النظري، دراسة محمد مقداد، دراسة محمد معمري، دراسة David L.Turnipseed كما أن الدراسة المتبقية دراسة السماتي أكرم، فقد إهتمت بالكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية الذي سوف تكون جزء من الجانب التطبيقي.

### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات التي ربطت بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة التي بحثت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في الدراسات المحلية دراسة وهيبة مقدود وليلى مطالي وأمنية قهواجي، اشرف عبد التواب عبد المجيد وزهور

سمران مرزوق العويفي، أسامة عبد الكريم هزي، Moorman robert h، guangling wang، أما بالنسبة لدراسات والتي تناولت العلاقة بأشكال مختلفة دراسة محمد عبد المجيد الطبولي ورمضان سعد كريم وابتسام علي حمزة العبار، والتي تناولت مستوى الإحساس بالعلاقة بين المتغيرين، ودراسة كل من حسن عبد السلام علي عمران ومحمد محمد الساكت بالقاسم وفتيحة و محمد عيسى الهوني ودراسة عنيزة زكريا والتي تناولنا دور العلاقة في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، وتعتبر هذه الدراسات الأقرب من حيث مضمون الدراسة الحالية ويختلفان في بعض الأبعاد ومحل الدراسة.

#### المطلب الرابع: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز دراستنا هذه مقارنة بالعديد من الدراسات والأبحاث السابقة المذكورة والمطلع عليها باختلافات جوهرية من حيث الإشكالية المراد معالجتها التي تتشكل من متغيرين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. من حيث الزمان والمكان، أنجزت دراسة الحالية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022/2021، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في جامعة عبد الحفيظ بوصوف بولاية ميلة. من حيث العينة، تم التركيز على عينة عشوائية مكونة من 25 عامل في المؤسسة محل الدراسة. من حيث نوع القطاع، استهدفت الدراسة القطاع الحكومي، وهو البنك القرض الشعبي الجزائري CPA.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

دراسة حالة بنك

CPA

### المبحث الأول: مدخل عام حول بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميله-

في هذا المطلب سيتم التعرف على بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميله وذلك من خلال التطرق إلى نشأته والهيكل التنظيمي الخاص به والتعرف على أهم مصالحه، إضافة إلى موارد واستخدامات البنك، وأهم القروض الخاصة به.

#### المطلب الأول: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة ميله -

تأسست وكالة ميله سنة 1984، وهي وكالة من الرتبة الثانية تابعة لمجموعة استغلال قسنطينة رقم "834"، حيث كان في البداية مقرها كائن بحي 300 مسكن، ولكن نظرا لتوسع نشاطها وازدياد عدد زبائنها أدى ذلك بالوكالة إلى تغيير مكان عملها والانتقال إلى مقر جديد سنة 1994 بحي لخضر بن قرية حتى يومنا هذا.

وقامت الوكالة بفتح فرع لها على مستوى دائرة شلغوم العيد في "أكتوبر 2006" وذلك لضمان التغطية الشاملة من جهة، وتلبية متطلبات وحاجات الزبائن من جهة أخرى.

يشرف على وكالة ميله مدير كمسؤول أول، مهنته السهر على السير الحسن للوكالة في جميع مجالات الاستغلال، واتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الوكالة ويساعده مساعد يسمى كائب المدير"، وتتحصر مهام هذا الأخير في استقبال الزبائن وجلبهم والعمل على تسهيل و تلبية رغباتهم، كما أنه ينوب عن المدير في تسيير الوكالة في حالة غيابه، بالإضافة إلى عدد من المسؤولين العاملين بالبنك كل حسب رتبته ووظيفته.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة ميله-

باعتبار البنك مؤسسة كغيره من المؤسسات المالية، فليده هيكل تنظيمي يتمثل في مجموعة من المصالح كل مصلحة لها دور خاص بها، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بميلة.



وبين الشكل رقم(06): أن القرض الشعبي لوكالة ميلا يتكون من عدة مصالِح، مصلحة الخاصة بالزبون وأربعة مصالِح أخرى تتمثل فيما يلي:

**1- مصلحة الصندوق:** تعتبر من المصالِح التي تهتم بجميع العمليات مع الزبائن سواء كانت عمليات سحب أو إيداع ويشترط على العميل أن يكون له حساب جاري بنكي، إذا كان خاص بالتجارة أو حساب الصكوك بالنسبة لغير التجار، كما تقوم بالعمليات بالعملة الصعبة.

**2- مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم هذه المصلحة بعمليات الإستيراد والتصدير والتي تكون بالعملة الأجنبية، كما تقوم بدراسة الملفات الخاصة بالتجارة الخارجية مع تحديد أهميتها.

**3- مصلحة الإدارة والرقابة:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة جميع العمليات التي تقوم بها المصالِح الأخرى (مراقبة داخلية) وتقوم هذه المصلحة بعملية مراجعة أو عملية تفحص العمليات زبائن أو حسابات وتطبيق الأوامر القانونية ومتابعة تسديدات القروض من طرف المستفيدين، كذلك المتابعة القضائية في حالة حدوث مشكل ما بين البنك والزبون.

**4- مصلحة القروض:** تعتبر أهم المصالِح في الوكالة لأن لها مردودية مالية عالية من جراء منحها للقروض مقارنة مع باقي المصالِح.

#### المطلب الثالث: موارد بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة ميلا -

تقوم وكالة ميلا كغيرها من الوكالات بالعديد من الأنشطة، ولها العديد من الاستخدامات، كما لها مقابل ذلك موارد مختلفة، ويمكن حصر موارد الوكالة فيما يلي:

**1- الحسابات الجارية:** هي عبارة حسابات بحيث لا يستطيع سحب إلا ما هو موجود وقد يكون رصيده مدينا و يخصم المعاملات التجارية والمالية، حيث لا تفرض على العميل أية فوائد.

**2- حسابات الشيكات الخاصة:** تعد من وسائل الدفع الأكثر انتشارا، وهي عبارة عن أمر مكتوب من عميل لديه حساب جاري خاص بالبنك "الساحب"، يطلب فيه من البنك "المسحوب عليه تسديد المبلغ المدون للعميل "المستفيد".

**3 - حسابات لأجل:** هذا النوع من الحسابات لا يجوز السحب منه إلا بعد حلول ميعاد الإستحقاق وتقع عليه فوائد حسب مدة الإيداع، ولا تقل مدة استحقاقها عن شهر واحد، يعطي العميل سند يثبت حقه ويدون في هذا السند اسم صاحب الوديعة، ومبلغها.

4- **أذونات الخزينة:** هي عبارة عن سند قصير الأجل يصدر عن الخزينة العامة، حيث تتعهد فيها تسديد قيمتها بعد فترة قصيرة لا تتجاوز تسعين يوما، يحتفظ البنك بجزء كبير من إحتياطاته الإجبارية والاختيارية في شكل أذونات الخزينة الخاصة إذا كانت قوانين وتعليمات البنك المركزي تسمح بذلك.

5- **حسابات مختصة في السكن:** يمنح للعميل قروض من البنك بهدف بناء أو توسيع مسكن بشروط ميسرة مقارنة بغيره من الزبائن.

6- **حسابات الادخار:** وتتمثل في دفاتر التوفير.

#### المطلب الرابع: استخدامات بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة ميلة-

تتمثل إستخدامات وكالة ميلة فيما يلي:

1- **قروض قصيرة الأجل:** هي المبلغ الذي يقدمه البنك للعميل بشرط أن يتلقى فائدة سنوية أو نصف سنوية متفق عليها في عقد القرض "عقد الاتفاق"، بالإضافة إلى إعادة المبلغ الأصلي للقرض في نهاية المدة التي لا تتعدى السنتين، وهي وديعة جارية تتلاءم من حيث طبيعتها و مدتها مع العمليات التي يقوم ها طالبوا هذه القروض وذلك من أجل مواجهة أزمة نقص السيولة.

2 - **تسبيقات مضمونة قصيرة الأجل:** تمنح لتمويل المواد الأساسية وتكون مقابل ضمان وتتضمن أموالا ضخمة.

3- **قروض الاستثمار قصيرة الأجل:** هي قروض موجهة لتمويل الاستثمارات التي لا تقل مدتها عن السنتين ولا تزيد مدتها عن سبع سنوات، تدفع لتلبية احتياجات المؤسسة والأفراد لرؤوس الأموال.

4- **قروض عقارية:** تقديم قرض لاقتناء قطعة أرض أو مسكن لزبون من طرف البنك.

5- **قروض استهلاكية:** تقديم قروض لشراء سيارة على سبيل المثال من طرف البنك مقابل فائدة.

6 - **قروض بالتوقيع:** يلتزم البنك بتقديم مبلغ من النقود إلى الجهة التي يتعامل معها عميله بدلا منه حيث يتعهد البنك بضمان عميله بتوقيع وثيقة تدعى "Caution" وبهذا البنك يكون قدم خدمة لعميله بأنه جنبه تجميد أمواله كضمان لأعماله المقدمة للمتعاملين معه في حالة عدم المطابقة للمواصفات أو التقصير.

7- **تسبيقات على البضائع:** هي القروض التي يكون ضمانها بضاعة.

**8- تسليف لقاء الرهن:** هو ذلك القرض الذي يمكن أن يحصل عليه العميل مقابل رهنه للأوراق التجارية التي بحوزته.

**9- تسهيلات الصندوق:** هي التسهيلات التي تمنحها البنوك لمتعاملها بغية إعطاء مرونة أكبر في نشاطهم أو العجز في خزينة المؤسسة.

**10- التوطين:** هو عبارة عن ورقة تجارية تحدد اسم البنك ورقم حسابه الجاري، وفيه يتم تسديد قيمتها.

**11- السحب على المكشوف:** هو مبلغ يسمح البنك لعميله بسحبه مما يزيد على رصيد حسابه الجاري "رصيد مدين" على أن يفرض البنك على العميل فائدة تتناسب والفترة التي خلالها سحب مبالغ مالية تفوق رصيده الدائن، ويوقف البنك حساب الفائدة بمجرد رجوع الحساب إلى حالته الطبيعية من مدين إلى دائن.

**12- الخصم:** يقوم البنك التجاري بخصم الأوراق التجارية، ويحصل مقابل ذلك على عمولة تسمى سعر الخصم.

## المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية ولتحقيق هذه الدراسة إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، عبر إستخدام الأسلوب المتضمن بإستخدام لعدد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذا إستعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة إضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة للحكم على صحتها.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها

من خلال هذا المطلب نتطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تم في هذه الدراسة إختيار بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة- كميدان لدراسة الحالة، وبطريقة المسح الشامل حيث يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين بهذه المؤسسة البالغ عددهم 25 عامل. أما فيما يتعلق بعينة الدراسة فتم إختيار العينة ككل 25 فرد، حيث قمنا بتوزيع 25 إستمارة، تم إسترداد كلها أي بنسبة 100%.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية المستخدمة

وفيه سنتطرق لأدوات الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة.

#### الفرع الأول: أدوات الدراسة

بغية تحقيق هدف الدراسة تم الإعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل.

#### أولا: المصادر الثانوية:

والمتمثلة في الكتب والمجلات والرسائل الجامعية والمقالات ، التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر، وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة، موضوع البحث والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

#### ثانيا: المصادر الأولية

والمتمثلة في الاستبيان، وذلك بغرض توفير المعلومات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الاستبيان بعد الأخذ بآراء الموظفين في مجال موضوع الدراسة التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وتضمن الإستبيان 3 أجزاء وهي:

1- الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية و المهنية لعينة الدراسة من خلال متغيرات وهي (الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الأقدمية، الوظيفة)، لغرض وصف أفراد عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات في ضوء المتغيرات الديموغرافية والمهنية.

2- الجزء الثاني تضمن أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة وتضمن 21 فقرة مقسمة بين ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

عدالة التوزيع	العدالة الإجرائية	عدالة التعاملات
7	7	7

وتتراوح مدى الإستجابة من (1 - 5) وفق مقياس liker الخماسي كالاتي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

3. الجزء الثالث تضمن سلوك المواطن التنظيمية وتضمن 12 فقرة وتتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس liker الخماسي كالاتي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

#### الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها تم اللجوء إلى استخدام الأساليب الإحصائية التالية:  
- التكرار والنسب المئوية.

- معامل ألفا كرونباخ Cranbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة،  
- إختبار " t " لعينة واحدة ذلك للتحقق من معنوية الفقرة.

- تحليل الإنحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

- مستوى الأهمية والذي تم إحتسابه وفقا للمعادلة التالية :

$$\text{مدى تطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{علامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{3}{(5-1)} = 1.33$$

وبناء على ذلك تكون:

- الأهمية المنخفضة من 1 إلى 2.33
- الأهمية المتوسطة من 2.34 إلى 3.66
- الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

### المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة وثباتها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى الصدق الظاهري بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة.

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري

لتحقق من الصدق الظاهري للإستبيان تم عرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من 04 أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، متخصصين في علوم الإقتصاد وعلوم التسيير، وأسماء هؤلاء المحكمين مذكورة (في الملحق رقم 81). وقد تم الإستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء مايلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة وبذلك خرج الإستبيان بصورته النهائية ( في الملحق (76).

#### الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة

إختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha Cranbach، والذي يشير إلى قوة التماسك بين فقرات الإستبيان، وللتحقق من ثبات أدوات الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Alpha Cranbach على أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص قيم المناسبة Alpha Cranbach لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha \leq 0.05$ ) معقولا والجدول رقم (02) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

**جدول رقم(02): معامل ثبات الاتساق الداخلي لابعاد الاستبيان مقياس الفا كرونباخ**

محاور الاستبيان	البعد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
1	العدالة التنظيمية	21	0.936
1-1	عدالة التوزيع	7	0.865
2-1	العدالة الاجرائية	7	0.825
3-1	عدالة التعاملات	7	0.924
2	سلوك المواطنة التنظيمية	12	0.420
	الاستبانة ككل	33	0.869

تدل مؤشرات الفا كرونباخ اعلاه على تمتع اداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق اغراض الدراسة حيث ان المعاملات الثبات الفا كرونباخ لجميع ابعاد الدراسة كانت اكبر من (0.6) حيث تراوحت قيمتها ما بين (0.420) و (0.936) في حين بلغ معامل الاداة ككل (0.869) وهو اعلى من (0.6).

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث باستعراض اهم النتائج التي توصلت اليها دراستنا مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها

المطلب الاول: وصف متغيرات الديموقرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة

#### الجدول رقم(03): توزيع عينة افراد الدراسة حسب التغيرات الديمغرافية والمهنية

يوضح الجدول رقم(03): المتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الاقدمية، الوظيفة).

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	9	36
		انثى	16	64
2	الفئة العمرية	من 20 الى 30	12	48
		من 31 الى 40	6	24
		من 41 الى 50	7	28
		اكبر من 50	0	0
3	المستوى العلمي	ليسانس	8	32
		ماستر	9	36
		دراسات عليا	6	24
		اخرى	2	8
4	الاقدمية	اقل من 5 سنوات	11	44
		من 5الى 10 سنوات	8	32
		من 10الى 20 سنة	4	16
		اكثر من 20 سنة	2	8
5	الوظيفة	عامل مهني	5	20
		متصرف اداري او اقل	6	24
		رئيس المصلحة او	7	28

		اقل		
0	0	الوظائف العليا		
28	7	اخرى		

#### المصدر: إعداد الطالبتين

يشير الجدول (03) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة حيث يوضح أن 64% هم من الاناث وهي الأعلى من نسبة الذكور التي بلغت 36%، أما بالنسبة للعمر فإن أكبر نسبة في العينة هي ممن تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة بنسبة 48 %، أما بالنسبة للفئة من 50 سنة فأكثر فنسبتها منعدمة 0%.

فيما يخص المؤهل العلمي بينت النتائج أن نسبة 36 % لديه مستوى ماستر وهي اكبر نسبة، أما الدراسات العليا فنسبتهم 24%، أما بالنسبة للمستوى الوظيفي فإن أكبر نسبة هي رئيس مصلحة بنسبة 28%، ثم تليها متصرف اداري او اقل بنسبة 24%، ثم عامل مهني بنسبة 20%. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة المهنية فقد أظهرت النتائج ان من تتراوح عدد سنوات خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات أن 44 % وان نسبة 32 % من تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات و 16 % هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى 20 سنة، اما من 20 سنة فاكثر فكانت اقل نسبة 8%.

#### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات الإستبيان

إستعرضنا في هذا المطلب التحليل الإحصائي لنتائج إستجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي إعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل متغيرات الدراسة وكذا إختبار " للتحقق من معنوية العبارة وكذا ترتيب مستوى الأهمية لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة.

#### الفرع الأول: تحليل عبارات أبعاد العدالة التنظيمية

لوصف مستوى أهمية أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة بنك قرص الشعبي، كذلك لجئنا إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاختبار t للتحقق من معنوية واهمية الفقرة.

#### أولاً: تحليل بعد عدالة التوزيع

الجدول(04): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة " t " ومستوى دلالة بعد عدالة التوزيع

#### للعدالة التنظيمية

الرقم	عبارات بعد عدالة التوزيع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي.	3,520	1,122	15,679	0,0000	3	متوسطة

متوسطة	6	0,0000	20,949	,7640	3,200	يتم الحصول على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبذله.	2
متوسطة	4	0,0000	15,525	1,069	3,320	يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.	3
مرتفعة	1	0,0000	34,441	,6270	4,320	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية	4
متوسطة	5	0,0000	16,738	,9800	3,280	يتناسب الراتب الشهري مع المؤهل العلمي والدورات التي حصلت عليها.	5
متوسطة	2	0,0000	14,510	1,254	3,640	يتناسب الراتب الشهري مع الخبرة في العمل.	6
متوسطة	7	0,0000	18,082	,8410	3,040	يتمثل الراتب مع رواتب الزملاء المشابهين في الجهود	7
متوسطة	/	0,0000	24,013	,7230	3,474	أسئلة البعد ككل.	

المصدر : إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات SPSS.

يشير الجدول رقم (04): إلى إجابات أفراد عينات الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد عدالة التوزيع إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.320، 3.040)، وبانحراف معياري ما بين (1.254، 0.627)، وبمستوى أهمية متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.474)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعد عدالة التوزيع للعدالة التنظيمية ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA. وبناء على نتائج الجدول السابق يمكن إستخلاص مايلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.520) وبانحراف معياري قدره (1.122) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الراتب الشهري يتناسب مع الجهود التي أبذلها في عملي.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.200) وبانحراف معياري قدره (0.764) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند

مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يتم الحصول على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبدلها.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (3.320) وبإنحراف معياري قدره (1.069) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن يتم توزيع الاعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (4.320) وبإنحراف معياري قدره (0.627) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن متطلبات ومهام العمل تتناسب مع قدراتي الذاتية.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي (3.280) وبإنحراف معياري قدره (0.980) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن الراتب الشهري يتناسب مع المؤهل العلمي والدورات التي التي حصلت عليها.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي (3.640) وبإنحراف معياري قدره (1.254) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على ان الراتب الشهري يتناسب مع الخبرة في العمل.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي (3.040) وبإنحراف معياري قدره (0.841) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني ان هناك موافقة متوسطة من قبل افراد عينة الدراسة على ان الراتب الشهري يتماثل مع رواتب الزملاء المتشابهين في الجهود

ثانياً: تحليل بعد العدالة الاجرائية

الجدول(05): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى دلالة بعد العدالة الاجرائية

للعدالة التنظيمية

الرقم	عبارات بعد العدالة الاجرائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.	3,560	1,121	15,879	0,000	6	متوسطة
2	يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية .	3,840	1,068	17,982	0,000	3	مرتفعة
3	يحرص المسؤول على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات في العمل	3,720	,5420	34,343	0,000	4	مرتفعة
4	تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد.	3,320	,7480	22,183	0,000	7	متوسطة
5	تناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات في المؤسسة.	3,640	1,036	17,567	0,000	5	متوسطة
6	يناقش المسؤول موظفيه قبل اتخاذ أي إجراء بحقهم.	3,840	,8500	22,575	0,000	2	مرتفعة
7	يتسم قانون الخدمة بالشفافية ووضوح السياسات واللوائح الإدارية.	4,120	,8330	24,740	,0000	1	مرتفعة
	أسلة البعد ككل.	3,72000	,632830	29,392	,0000	/	مرتفعة

• المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات SPSS

يشير الجدول رقم (05): إلى إجابات أفراد عينات الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد العدالة الاجرائية إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.120، 3.320)، وبانحراف معياري مابين (0.833، 0.748)، وبمستوى أهمية متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.72000)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لبعد العدالة الاجرائية للعدالة التنظيمية ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA. وبناء على نتائج الجدول السابق يمكن إستخلاص مايلي:

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.560) وبانحراف معياري قدره (1.121) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على تطبيق القرارات الادارية على الجميع دون استثناء.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.840) وبانحراف معياري قدره (1.068) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تتخذ بحق الموظفين بعد جمع المعلومات الكافية.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (3.720) وبانحراف معياري قدره (0.542) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تحرص على استشارة موظفيها قبل اتخاذ القرارات في العمل.

المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (3.320) وبانحراف معياري قدره (0.748) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تحرص على تبني القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لاحد

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي (3.640) وبانحراف معياري قدره (1.036) وبهذا فهي على المرتبة الثانية، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا أن هناك

موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تناسب العقوبات الادارية مع المخالفات والتجاوزات.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي (3.840) وبانحراف معياري قدره (1.850) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من مناقشة المسؤول لموظفيه قبل اتخاذ أي إجراء بحقهم.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي (4.120) وبانحراف معياري قدره (0.833) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاولى، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني ان هناك موافقة مرتفعة من خلال الخدمة بشفافية ووضوح السياسات واللوائح الادارية.

#### ثالثاً: تحليل بعد عدالة التعاملات

الجدول (06): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى دلالة بعد عدالة التعاملات

#### للعدالة التنظيمية

الرقم	عبارات بعد عدالة التعاملات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين.	4,040	0,978	20,652	0,000	4	مرتفعة
2	تسود روح الفريق والتعاون بين الزملاء.	4,080	0,909	22,437	0,000	3	مرتفعة
3	يكون المسؤول المباشر دائماً صادق وصريح في	4,000	0,645	30,984	0,000	5	مرتفعة
4	قضايا العمل يوجد شعور بنزاهة وعدالة المسؤول في حل الخلافات بين الزملاء.	3,760	0,779	24,137	0,000	6	مرتفعة
5	يمتاز المسؤول بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة.	4,240	0,879	24,108	0,000	1	مرتفعة
6	تمتاز معاملة المسؤول بعدم التفريق والمحابة.	3,600	0,707	25,456	0,000	7	متوسطة

مرتفعة	2	0,000	21,934	0,957	4,200	يتفهم ويراعي المسؤول الظروف الخاصة.	7
مرتفعة	/	0,000	28,500	0,700	3,989	أسئلة البعد ككل	

• المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات spss

يشير الجدول رقم(06): إلى إجابات أفراد عينات الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد عدالة التعاملات إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين(4.240، 3.600)، وبإنحراف معياري مابين(0.879، 0.707)، وبمستوى أهمية متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام(3.989)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المرتفعة لبعد العدالة الاجرائية للعدالة التنظيمية ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA. وبناء على نتائج الجدول السابق يمكن إستخلاص مايلي:

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي(4.040) وبإنحراف معياري قدره(0.978) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تتميز بعلاقات اجتماعية وطيبة بين الموظفين

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (4.080) وبإنحراف معياري قدره(0.909) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تسود فيها روح الفريق والتعاون بين الزملاء.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي(4.000) وبإنحراف معياري قدره(0.645) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المسؤول المباشر دائما صادقا وصریح في قضايا العمل.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي(3.760) وبإنحراف معياري قدره(0.779) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا

يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة وجود نزاهة وعدالة المسؤول في حل الخلافات بين الزملاء.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي (4.240) وبانحراف معياري قدره (0.879) وبهذا فهي على المرتبة الأولى، والقيمة الإحتمالية sig=0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المسؤول يمتاز بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي (3.600) وبانحراف معياري قدره (0.707) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، والقيمة الإحتمالية sig=0.000 ذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على ان معاملة المسؤول تمتاز بعدم التفريق والمحابة.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي (4.200) وبانحراف معياري قدره (0.957) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الإحتمالية sig=0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني ان هناك موافقة مرتفعة من قبل افراد العينة على ان يفهم و يراعي المسؤول الظروف الخاصة.

الفرع الثاني: تحليل عبارات سلوك المواطنة.

**جدول رقم (07): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "t" ومستوى دلالة لبعد سلوك المواطنة**

#### النتظيمية

الرقم	عبارات بعد عدالة التوزيع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	ترتيب اهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	أساعد الآخرين اللذين تغيّبوا عن عملهم.	3,960	0,539	36,768	,0000	2	مرتفعة
2	أتوخى الدقة في مواعيد العمل.	3,880	0,600	32,333	,0000	5	مرتفعة
3	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	3,240	0,663	24,422	,0000	9	متوسطة
4	أقوم بتوجيه ونصح الموظفين الجدد حتى لو كان ذلك غير	4,200	0,500	42,000	,0000	1	مرتفعة

						مطلوب مني.	
متوسطة	10	,0000	17,701	0,881	3,120	تواجدي في العمل يفوق الحد المطلوب.	5
مرتفعة	7	,0000	28,342	0,663	3,760	أساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.	6
منخفضة	12	,0000	10,064	0,954	1,920	أقضي وقتي في العمل دون بذل جهد	7
مرتفعة	6	,0000	24,839	0,781	3,880	أقوم بإعلام المؤسسة مسبقاً حيال عدم قدرتي للقدوم إلى العمل.	8
مرتفعة	3	,0000	36,768	0,539	3,960	أسعى إلى عدم تضييع وقتي في أمور خارج نطاق العمل.	9
متوسطة	11	,0000	14,412	1,041	3,000	أتخلى عن الإجازات الغير ضرورية.	10
مرتفعة	4	,0000	44,121	0,440	3,880	أقدم اقتراحات مبتكرة "مبدعة وخلاقة" لتحسين أداء القسم الذي أعمل به.	11
متوسطة	8	,0000	18,947	0,918	3,480	أقوم بوظائف غير مطلوبة مني لكنها بدورها تحسن صورة المؤسسة.	12
متوسطة	/	,0000	105,65	271,0	5233,	أسئلة البعد ككل	

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج مخرجات spss

يشير الجدول رقم (07): إلى إجابات أفراد عينات الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد عدالة التعاملات إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.200، 1.920)، وبانحراف معياري ما بين (0.500، 0.954)، وبمستوى أهمية متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.523)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى الأهمية المتوسطة لبعد سلوك المواطنة التنظيمية ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA. وبناء على نتائج الجدول السابق يمكن إستخلاص مايلي:

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.960) وبانحراف معياري قدره (0.539) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثانية، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن المسؤول يساعد الآخرين الذين تغيّبوا عن عملهم.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.880) وبانحراف معياري قدره (0.600) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الخامسة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن يتوخى الدقة في مواعيد العمل.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (3.240) وبانحراف معياري قدره (0.663) وبهذا فهي تحصل على المرتبة التاسعة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (4.200) وبانحراف معياري قدره (0.500) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الأولى، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن أقوم بتوجيهه ونصح الموظفين الجدد حتى لو كان ذلك غير مطلوب مني.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي (3.120) وبانحراف معياري قدره (0.881) وبهذا فهي تحصل على المرتبة العاشرة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن تواجدني في العمل يفوق الحد المطلوب.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي (3.760) وبانحراف معياري قدره (0.663) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السابعة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على مساعدة الآخرين الذين لديهم اعباء عمل كبيرة.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي (1.920) وبإنحراف معياري قدره (0.954) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الاخيرة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة منخفضة من قبل أفراد عينة الدراسة على ان لا اقضي وقتي دون بدل جهد.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي (3.880) وبإنحراف معياري قدره (0.781) وبهذا فهي تحصل على المرتبة السادسة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن اقوم باعلام المؤسسة مسبقا حيال عدم قدرتي للقدوم الى العمل.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي (3.960) وبإنحراف معياري قدره (0.539) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الثالثة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن اسعى الى عدم تضييع وقتي في امور خارج نطاق العمل.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي (3.000) وبإنحراف معياري قدره (1.041) وبهذا فهي تحصل على المرتبة ما قبل الاخيرة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على ان اتخلى على الانجازات الغير ضرورية.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11 يساوي (3.880) وبإنحراف معياري قدره (0.440) وبهذا فهي تحصل على المرتبة الرابعة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن اقدم اقتراحات مبتكرة لتحسين اداء القسم الذي اعمل فيه.

• المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12 يساوي (3.480) وبإنحراف معياري قدره (0.918) وبهذا فهي على المرتبة الثامنة، والقيمة الإحتمالية  $\text{sig}=0.000$  لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن درجة الإستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3، وهذا أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن اقوم بوضائف غير مطلوبة مني لكنها بدورها تحسن صورة المؤسسة.

### المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

ويتضمن هذا المطلب إختبار التوزيع الطبيعي بالإضافة إلى مناقشة فرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

يقيس هذا الإختبار مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيعاً طبيعياً، وتم التأكد من تحقق إفتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، حسب الجدول التالي:

#### الجدول رقم(08): إختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة الإختبار Z	م.المعنوية (sig)
الأول	العدالة التوزيعية	07	0.767	0.599
الثاني	العدالة الإجرائية	07	0.813	0.523
الثالث	العدالة التعاملية	07	1.276	0.077
الرابع	العدالة التنظيمية	21	0.697	0.716
الخامس	سلوك المولطنة التنظيمية	12	0.994	0.277
كل المحاور		33	0.771	0.591

يتضح من نتائج الجدول (08) أن مستوى المعنوية لكل المحاور ( $sig \geq 0.05$ ) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكننا استخدام الإختبارات المعلمية.

#### الفرع الثاني: مناقشة إختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفرع إختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال إستخدام تحليل الإنحدار البسيط و المتعدد.

#### الفرضية الرئيسية :

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية ( بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد العدالة التعاملية) على ترسيخ سلوك المولطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA – وكالة ميله- عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية و هي كما يلي:

#### الفرضية الفرعية HO1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان وجود دور لبعده العدالة التوزيعية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله- عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين :

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العدالة التوزيعية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العدالة التوزيعية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لإختبار هذه الفرضيات ثم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر بعد العدالة التوزيعية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله-

كما هو موضح بالجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر بعد عدالة التوزيع على ترسيخ

سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA ميله

البيان	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	Sig*	DF	β	T	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الإنحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية	0.333	0.111	2.860	0.104	1	الثابت constant	15.166	0.000
					23			
					24	العدالة التوزيعية	-1.691	0.104
							-0.124	

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول رقم (09): أثر بعد عدالة التوزيع على ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده عدالة التوزيع على ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- إذ بلغ معامل الارتباط R (0.333) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهو ما بين أن قوة

العلاقة بين بعد عدالة التوزيع و سلوك المواطنة التنظيمية كان ضعيفا، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.111)، أي ما قيمته (0.111) من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية بنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله- ناتج عن التغير في مستوى بعد العدالة التوزيعية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (-0.124)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد عدالة التوزيع تؤدي نقصان في ترسخ سلوك المواطنة بنك القرض الشعبي بقيمة (0.124)، ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (2.860) وهي غير دالة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت T المحسوبة (-1.691) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر بعد عدالة التوزيع في ترسخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الفرعية HO2:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة الإجرائية في ترسخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر في دلالة إحصائية لبعد العدالة الإجرائية في ترسخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة الإجرائية في ترسخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر بعد العدالة الإجرائية في ترسخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- كما هو موضح بالجدول رقم(10).

**الجدول رقم(10): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر بعد عدالة الاجراءات في ترسخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله-**

البيان	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	Sig*	DF	$\beta$	T	Sig*
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل الإنحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة
سلوك	0.117	0.014	0.317	0.579	1	الثابت	11.106	0.000

			constant	23					الماطنة التنظيمية
			العدالة الاجرائية						
0.579	-0.563	-0.050		24					

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول رقم (10): أثر بعد العدالة الإجرائية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده العدالة الإجرائية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة- إذ بلغ معامل الارتباط R (0.117) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يبين أن قوة العلاقة بين بعد العدالة الإجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية كان ضعيفا، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.014)، أي ما قيمته (0.014) من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة ميلة- ناتج عن التغير في مستوى بعد العدالة الإجرائية، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (-0.050) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد العدالة الإجرائية يؤدي إلى النقصان في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة- بقيمة (0.050)، ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (0.317) وهي غير دالة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت T المحسوبة (-0.563) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر بعد العدالة الإجرائية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة ميلة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرضية الفرعية H03:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر في دلالة إحصائية لبعده عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة- عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق أثر بعد عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة-

كما هو موضح بالجدول رقم(11).

**الجدول رقم(11): نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر لبعد عدالة التعاملات في ترسيخ**

**سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة-**

البيان	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	Sig*	DF	β	T	Sig*
الارتباط	معامل	معامل	المحسوبة	مستوى	درجة	معامل الإنحدار	المحسوبة	مستوى
	التحديد			الدلالة	الحرية		الدلالة	
سلوك الماطنة التنظيمية	0.127	0.016	0.376	0.546	1	الثابت	3.719	0.000
					23	constant	11.490	
					24	العدالة التعاملية	-0.049	0.546

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يوضح الجدول رقم (11): أثر بعد عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة- إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة- إذ بلغ معامل الارتباط R (0.127) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يبين أن قوة العلاقة بين بعد عدالة التعاملات و سلوك المواطنة التنظيمية كان ضعيفا، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.016)، أي ما قيمته (0.016) من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة- ناتج عن التغير في مستوى بعد عدالة التعاملات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (-0.049) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بعد العدالة الإجرائية يؤدي إلى نقصان في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميلة- بقيمة (0.049)، ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (0.376) وهي غير دالة عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت T المحسوبة (-0.563) وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي

تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر بعد عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA-وكالة ميله- عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ويبين الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور العدالة التنظيمية ( بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد التعامله) على ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله-

**الجدول رقم (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد دور العدالة التنظيمية(بعد العدالة التوزيعية، بعد الاجرائية، بعد العدالة التعاملية)، في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله-**

البيان	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	β	T	Sig*
الارتباط	معامل	معامل	المحسوبة	درجة	مستوى	معامل	المحسوبة	مستوى
	التحديد	التحديد		الحرية	الدلالة	الانحدار	الدلالة	الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية	0.347	0.120	0.959	3	0.430	الثابت constant	10.974	0.000
						العدالة التوزيعية	-1.573	0.131
				21		العدالة الاجرائية	0.227	0.823
				24		العدالة التعاملية	0.158	0.876

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول رقم(12): أثر العدالة التنظيمية (بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد عدالة التعاملات) ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- إذ بلغ معامل الارتباط R (0.347) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.120)، أي ما قيمته (0.120) من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- ناتج عن التغير في العدالة التنظيمية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لبعده العدالة التوزيعية(-0.154)، وبعده العدالة الإجرائية (0.033) أما بعد عدالة التعاملات بلغت قيمته (0.021)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في العدالة

التنظيمية يؤدي لنقصان في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- بقيمة (-0.411) لبعدها العدالة التوزيعية، (0.078) لبعدها العدالة الإجرائية، (0.055) لبعدها العدالة التعاملات، ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (0.959) وهي غير دالة عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية ( بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد عدالة التعاملات) ببنك القرض الشعبي الجزائري CPA -وكالة ميله- عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### تفسير النتائج:

إن العدالة التنظيمية ليست محددًا مطلقًا لسلوك المواطنة التنظيمية لأن ارتفاع مستواها بالمؤسسة لم يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل عمالها.

وهذه النتيجة هي خلافا لما أثبتته الدراسات السابقة من أن العدالة التنظيمية هي أفضل محدد لهذا النمط من السلوك التطوعي لدى العمال، معلى ما يبدو أن ممارسة العامل له داخل المنظمة لا علاقة لها بمستوى العدالة لا على مستوى التوزيع ولا الإجراء ولا المعاملة، وإنما قد يرتبط بقيم و مبادئ العامل في تفاعله مع الآخرين.

### خلاصة الفصل الثالث

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لأثر العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة-، حيث قمنا أولاً بالتعرف على مختلف جوانب نشاط هذه المؤسسة، إلى جانب تحليل الإستبيان وما نتج عنه حول دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، وكذا إختبار الفرضيات التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر العدالة التنظيمية ( بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد عدالة التعاملات) في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة- بدرجة متفاوتة من بعد لآخر. ويمكن أن نستخلص أهم نتائج هذا الفصل كما يلي:

تتسم هذه الدراسة بمعامل ثبات عالي حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.869) وبالتالي فهي قادرة على تحقيق أغراض الدراسة.

✓ مستوى أهمية بعد العدالة التوزيعية للعدالة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.474).

✓ مستوى أهمية بعد العدالة الإجرائية للعدالة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.7200).

✓ مستوى أهمية بعد عدالة التعاملات للعدالة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.989).

✓ تم قبول الفرضية الأولى حيث تم التأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العدالة التوزيعية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة- عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

✓ تم قبول الفرضية الثانية حيث تم التأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العدالة الإجرائية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة- عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

✓ تم قبول الفرضية الثالثة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله- عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

# الخاتمة

## خاتمة

حاولنا من خلال دراستنا هذه معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات) في ترسيخ سلوك المواطنة لدى العاملين ببنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة- وذلك بغرض تأكد صدق الفرضية العامة التي مضمونها أن العدالة التنظيمية بوصفها أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى أدائهم ودافعيتهم للعمل، ودعمنا فكرتنا هذه بجملة من الفرضيات التي أسسنا من خلالها لهذه الدراسة.

وحرصا منا على ضمان الانسجام والترابط بين الأفكار في كل أجزاء البحث، وترجمة تصوراتنا الأساسية. خلال الدراسة الميدانية والتي توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج الميدانية التي أكدت صدق الفرضيات التي انطلقنا منها، وعلى هذا الأساس اتضح أن تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة يرتبط بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لكن بنسبة قليلة جدا، وهذا ما أكدته المعطيات والشواهد الكمية التي تحصلنا عليها في دراستنا الميدانية حيث أكدت لنا أن تطبيق مبادئ العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة لا تؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

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

## الإجابة على الفرضيات

- تم قبول الفرضية الأولى حيث تم التأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدها العدالة التوزيعية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة- عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .
- تم قبول الفرضية الثانية حيث تم التأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدها العدالة الإجرائية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة- عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .
- تم قبول الفرضية الثالثة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعدها التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميلة- عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$ .

### نتائج الدراسة

#### أ. النتائج النظرية:

- ✓ يمكن اعتبار العدالة التنظيمية درجة لتحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.
- ✓ تشمل العدالة التنظيمية الثلاثة أبعاد هي: بعد العدالة التوزيعية، بعد العدالة الإجرائية، بعد عدالة التعاملات فالمشاركة في برامج تغطي هذه الأبعاد الثلاثة يعتبر مثاليا للوصول إلى مؤسسة مواطنة ومسؤولة اجتماعيا.
- ✓ يحقق تبني المؤسسة للعدالة التنظيمية فوائد عدة منها خلق علاقات جيدة مع المساهمين الزبائن والعمال وهذا ما يؤدي إلى تحسين وصورة المؤسسة أمام المجتمع، مما يزيد من سمعتها الحسنة.
- ✓ يعرف سلوك المواطنة التنظيمية هو: سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، ويهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم
- ✓ يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة المنظمة على الإستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية وشكاوي العمل.

#### ب. نتائج الدراسات السابقة

- ✓ إثراء الجانب النظري للدراسة.
  - ✓ الاطلاع على تجارب الآخرين محليا وعربيا وعالميا.
  - ✓ المساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية.
  - ✓ المساعدة في تحديد أبعاد الدراسة، واختيار منهج الدراسة.
  - ✓ ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة.
- حيث أثبتت مجموعة من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين العدل التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية أي هناك علاقة تبادلية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بمعنى أن كلاهما يؤثر على الآخر.

ج. النتائج التطبيقية

- ✓ مستوى أهمية بعد العدالة التوزيعية للعدالة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.474).
- ✓ مستوى أهمية بعد العدالة الإجرائية للعدالة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.7200).
- ✓ مستوى أهمية بعد عدالة التعاملات للعدالة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله- من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.989).
- ✓ إن قوة العلاقة بين بعد العدالة الوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية كان ضعيفا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمعامل الارتباط R (0.333).
- ✓ إن قوة العلاقة بين بعد العدالة الإجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية كان ضعيفا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمعامل الارتباط R (0.117).
- ✓ إن قوة العلاقة بين بعد عدالة التعاملات و سلوك المواطنة التنظيمية كان ضعيفا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمعامل الارتباط R (0.127).
- ✓ تم قبول الفرضية الأولى حيث تم التأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده العدالة التوزيعية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله- عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).
- ✓ تم قبول الفرضية الثانية حيث تم التأكيد على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده العدالة الإجرائية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله- عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).
- ✓ تم قبول الفرضية الثالثة حيث تم التأكيد على وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لبنك القرض الشعبي الجزائري CPA - وكالة ميله- عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ ).

### توصيات الدراسة

- ✓ يستحسن للمشرف بصفة عامة، ان يكون على علم بان سلوكه يؤثر على طبيعة العمل بالمؤسسة والجو السائد داخلها.
- ✓ العمل على دعم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كافة ابعاد هذا السلوك.
- ✓ تعريف افراد المؤسسة بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال عقد تكوينات ودورات تدريبية.
- ✓ الاهتمام ببناء العلاقات الانسانية والاجتماعية في المنظمة مما يدعم ويرسخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

### آفاق الدراسة

- ✓ إجراء دراسة حول تأثير الانماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ دراسة حول درجة ممارسة المديرية لسلوك المواطنة التنظيمية، وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل التمكين الاداري.
- ✓ دور العدالة التنظيمية من الحد من التسرب الوظيفي.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ. الكتب

1- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2008.

ب. رسائل ماجستير وأطروحات الدكتوراه

1- أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، دمشق، سنة 2015

2- حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، الماجستير في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.

3- سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015.

4- عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص سلوك تنظيمي جامعة سطيف، سنة 2013/2014.

5- محمد عوض العمري، أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، السعودية، 2011.

6- معمر حمزة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.

7 النمر سعود، محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، 1990.

8- نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم الآداب في الإدارة التربوية، جامعة ملك السعود، السعودية، 2017.

ج. المقالات والمجلات

1- أبا زيد رياض، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة ضمان الاجتماعي، مجلة جامعة النجاح للابحاث، المجلد 244 العدد 02، الاردن سنة 2010.

2- أحمد بن سالم العامري، محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والأداء، العدد 2، سنة 2003.

3- أشرف عبد التواب عبد المجيد، زهور سمران مرزوق العويفي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد ثمانون، ديسمبر 2016.

4- أشرف محمد زيدان المشمش، واقع السلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الرابع، الجامعة الأقصى غزة، ديسمبر 2016.

5- أماني عبد العاطي عمر الشيخ، أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثالث، المجلد الأول، مايو 2017، بالسودان، سنة 2017.

6- أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية و التربوية، عدد 02 جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، جانفي 2021.

## قائمة المراجع

- 7- بن رجم إدريس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، مجلة الإبداع الرياضي، عدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.
- 8- حسن عبد السلام علي عمران، محمد محمد الساكت بالقاسم، فتيحة محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 09، جامعة ليبيا، جوان 2018.
- 9- حمزة معمري وبن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة الفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة غرداية وورقلة، مارس 2014.
- 10- داود غديري وأبو بكر بوسالم، دور ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 19، العدد 03، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، سنة 2021.
- 11- سليمان تيش محمد أمين و خياط أميرة، العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 12، جامعة ابن خلدون الجزائر، سنة 2020.
- 12- عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام علي حمزة العبار، العدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة نقد وتوير، العدد الثاني، كلية الآداب، جامعة بنغازي، سنة 2015.
- 13- عبد القادر عطوي، عبد الحق جنان، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية في العمل. ابحاث اقتصادية وادارية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، ديسمبر 2007.
- 14- قهيري فاطنة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 03، العدد 01، جامعة زيان عاشور الحلفة، سنة 2020.
- 15- محمد مقداد، سلوك المواطنة التنظيمية الأبعاد المسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد الحادي عشر جامعة البحرين، ديسمبر 2015.
- 16- منهل محمد حسين، انعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري، واقع المؤتمر العلمي السابع، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، العراق، أكتوبر سنة 2013.
- 17- وهيبه مقدود، ليلي مطالي، أمينة قهواجي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 01، جامعة بومرداس 2021.
- 18- ياسر عبد الوهاب، العدالة التنظيمية وتأثيرها علي الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، مجلة الدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 18، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جوان 2017.

### مذكرات الماستر

- 1- بن حمادة وفاء، عزيزي سناء، المناخ التنظيمي وأثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، سنة 2021.
- 2- راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع و تسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، سنة 2016.

- 3- سماتي أكرم، دور انماط القيادة في المراقبة العربية للإدارة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم تسيير ، بسكرة، سنة 2020.
- 4- عنيزة زكرياء، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، سنة 2017.

المراجع الاجنبية

- 1-Citizenship Behavior at Al-Wasatiyya Municipality in Governorate of Irbid, Dirasat Administrative Sciences, February 2015.
- 2-Colquitt, J.A., Conlon, D. E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Yee Ng, K, Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, Donal E, Conlon Michigan State University 2001.
- 3-DAVIDL.TURNIPSEED, HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A REVIEW OF 'GOOD SOLDIER' ACTIVITY IN ORGANIZATIONS (2004).
- 4-Guangling, Wang, The Study on Relationship between Employees' sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises (2011).
- 5-Marisi Pakpahan and others, The Role of Organizational Justice Dimensions: Enhancing Work Engagement and Employee Performance, A multifaceted review journal in the field of pharmacy, Issue 9, Sep-Oct 2020.
- 6-Moorman, Robert.H, Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship, Department of Management West Virginia University(1991).
- 7-Organ ,D,W.The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in organizational behavior.
- 8-Palat ,s, (2009).Organizational citizenship behavior. (OCB)display levels of the teachers at secondary school according to the perceptions of the school administrations perceived social and Behavioral science .
- 9-parivash Jafari, farhad shafiepour Motlagh, Mohammad hossein Yarmohammadian,& ali Delavar, designing an adjusted model of organizational justice for educational system in Esfahan City (Iran), social and Behavioral sciences (2011).

10-Russell Cropanzano & Agustin Molina, Organizational Justice, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Vol 17. Oxford: Elsevier.

11-susanna baldwin, Organisational Justice, Institut for employment studies, university of sussex campus, Falmer, 2006.

12-Zeyad Faisal Al-Azzam, The Effects of Organizational Culture in Stimulating and Developing Organizational.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة



## دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية

### دراسة الحالة القرص الشعبي الجزائري

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير إدارة أعمال

تحت إشراف الدكتور:

أسامة سنوسي

اعداد الطالبان:

بن الشيهب منار

بومعزة ريان

أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة وبعد...

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية حول " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة | الجزائرية" كمتطلب لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير إدارة أعمال؛ لذا أرجوا منكم ملاءمة هذه الاستمارة بكل صدق و موضوعية. مع العلم أن هذه المعلومات ستبقى سرية و سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

\* شاكرين لكم حسن تعاونكم \*

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك.

2022/2021

## الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.

1- الجنس:

 انثى ذكر

2- الفئة العمرية:

من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 51 سنة

3- المستوى العلمي:

ليسانس	ماستر	دراسات عليا	أخرى

4- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

5- الوظيفة:

عامل مهني	متصرف إداري أو أقل	رئيس المصلحة أو أقل	الوظائف العليا	أخرى

### المحور الثاني : محاور الاستبيان

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك (يجب اختيار اجابة واحدة فقط).

المحور الأول: العدالة التنظيمية

المقياس					العبارات	الرقم	البعد
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
					يناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي.	01	عدالة التوزيع
					يتم الحصول على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها.	02	
					يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.	03	
					تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية.	04	
					يناسب الراتب الشهري مع المؤهل العلمي والدورات التي حصلت عليها.	05	
					يناسب الراتب الشهري مع الخبرة في العمل.	06	
					يتمثل الراتب مع رواتب الزملاء المشابهين في الجهود.	07	
					يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.	01	العدالة الإجرائية
					يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية .	02	
					يحرص المسؤول على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات في العمل	03	
					تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد.	04	
					تناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات	05	

## الملاحق

					في المؤسسة.		
					يناقش المسؤول موظفيه قبل اتخاذ أي إجراء بحقهم.	06	
					يتسم قانون الخدمة بالشفافية ووضوح السياسات واللوائح الإدارية.	07	
					تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين.	01	عدالة التعاملات
					تسود روح الفريق والتعاون بين الزملاء.	02	
					يكون المسؤول المباشر دائماً صادقاً وصريحاً في قضايا العمل.	03	
					يوجد شعور بنزاهة وعدالة المسؤول في حل الخلافات بين الزملاء.	04	
					يمتاز المسؤول بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة.	05	
					تمتاز معاملة المسؤول بعدم التفريق والمحاباة.	06	
					يتفهم ويراعي المسؤول الظروف الخاصة.	07	

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

المقياس					العبارات	الرقم
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
					أساعد الآخرين الذين تغيبوا عن عملهم.	01
					أتوخى الدقة في مواعيد العمل.	02
					أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	03
					أقوم بتوجيه ونصح الموظفين الجدد حتى لو كان ذلك غير مطلوب مني.	04
					تواجدي في العمل يفوق الحد المطلوب.	05
					أساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.	06
					أقضي وقتي في العمل دون بذل جهد.	07
					أقوم بإعلام المؤسسة مسبقاً حيال عدم قدرتي للقدوم إلى العمل.	08
					أسعى إلى عدم تضييع وقتي في أمور خارج نطاق العمل.	09
					أتخلى عن الإجازات الغير ضرورية.	10
					أقدم اقتراحات مبتكرة "مبدعة وخالقة" لتحسين أداء القسم الذي أعمل به.	11
					أقوم بوظائف غير مطلوبة مني لكنها بدورها تحسن صورة المؤسسة.	12

الملحق رقم (02) قائمة لمحكمي الإستهيبان

الرقم	الإسم واللقب	التخصص	الرتبة	الجامعة
01	أسامة سنوسي	إقتصاد صناعي	أستاذ محاضر قسم "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
02	ليندة لبيض	علم الإجتماع	أستاذ محاضر قسم "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
03	علي موسى أمال	علم الإجتماع	أستاذ محاضر قسم "أ"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-
04	نمديلي أسماء	تسيير الموارد البشرية	أستاذ محاضر قسم "ب"	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

الملحق رقم(03): جدول لمخلص الدراسات السابقة

ملخص دراسات العدالة التنظيمية

رقم الدراسة	صاحب الدراسة	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	أبعاد الدراسة	المتغير التابع	النتائج المتوصل إليها
01	راضية حساني	2016	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي	عدالة التوزيعات عدالة الإجراءات عدالة التعاملات	الإلتزام التنظيمي	توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.
02	ياسر عبد الوهاب	2017	العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي و تحسين الأداء	العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية عدالة التعاملات العدالة التقييمية العدالة الأخلاقية	تحسين الأداء	توجد علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية و تحسين الأداء كمتغير تابع وهذا ما يؤكد ايجابية الدور الفاعل لأبعاد العدالة التنظيمية في تحسين الأداء.
03	فهيري فاطمة	2020	واقع العدالة	العدالة التوزيعية		مستوى ادراك العدالة

## الملاحق

<p>التنظيمية من وجهة نظر موظف تزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطا.</p>	/	<p>العدالة الإجرائية العدالة التفاعلية</p>	<p>التنظيمية المؤسسة الاقتصادية</p>			
<p>وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي</p>	<p>الرضا الوظيفي</p>	<p>العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية العدالة التفاعلية</p>	<p>أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي</p>	<p>2017</p>	<p>أماني عبد العاطي عمر الشيخ</p>	<p>04</p>
<p>وجود علاقة إرتباط وتأثير عكسية للعدالة التنظيمية والفساد الاداري.</p>	<p>مواجهة الفساد الإداري</p>	<p>العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية العدالة التفاعلية</p>	<p>إنعكاسات العدالة التنظيمية في مواجهة الفساد الإداري</p>	<p>2013</p>	<p>منهل محمد حسين</p>	<p>05</p>
<p>وجود تأثير ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على مناخ الإبداع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ترجع إلى متغير الجنس. وجود فروق ذات دلالة معنوية ترجع إلى العمر والدخل وسنوات الخبرة.</p>	<p>مناخ الإبداع</p>	<p>العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية العدالة التفاعلية</p>	<p>أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركة الأدوية الأردنية</p>	<p>2007</p>	<p>محفوظ جودة</p>	<p>06</p>
<p>وجود ارتباط موجب قوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية. وجود علاقة ارتباط كبيرة بين أبعاد العدالة التنظيمية</p>	/	<p>العدالة التفاعلية عدالة الإجراءات عدالة العلاقات الشخصية</p>	<p>العدالة في الألفية: مراجعة تحليلية لخمس وعشرون سنة من أبحاث</p>	<p>2001</p>	<p>Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, &amp; Yee</p>	<p>07</p>

## الملاحق

وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.		عدالة توزيع المعلومات	العدالة التنظيمية.			
علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية في المؤسسة والمدير والزملاء بالعدالة التنظيمية.	أنماط القيادة وأساليب اتخاذ قرارات الثقة التنظيمية	العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية عدالة التعاملات	تصميم نموذج معدل للعدالة التنظيمية في نظام التعليم في مدينة أصفهان ايران	2001	Jafari, p, Motlagh. f. s, Yarmoham madian. M. H, &Delavar. A	08

### ملخص دراسات العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

رقم الدراسة	صاحب الدراسة	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	أبعاد الدراسة	المتغير التابع	النتائج المتوصل إليها
01	عنيز زكرياء	2017	دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية	عدالة التوزيعات عدالة الإجراءات عدالة التعاملات	سلوك المواطنة التنظيمية	للعدالة التنظيمية دور في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية.
02	وهيبة مقدود ليلي مطالي امينة قهواجي	2021	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس الجزائر.	عدالة التوزيعات عدالة الإجراءات عدالة التعاملات	سلوك المواطنة التنظيمية	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية
03	محمد عبد الحميد	2012	العدالة التنظيمية	////	سلوك	وجود علاقة ذات دلالة

## الملاحق

<p>إحصائية بين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.</p>	<p>المواطنة التنظيمية</p>	<p>///////// /////////</p>	<p>وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئه التدريس في جامعه بنغازي.</p>		<p>الطبولي ورمضان سعد كريم وابتسام علي حمزه العبار</p>	
<p>وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة. اتجاه محور العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرين المؤهل العلمي والخبرة.</p>	<p>سلوك المواطنة التنظيمية</p>	<p>العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية العدالة التعاملية</p>	<p>العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك.</p>	<p>2016</p>	<p>أشرف عبد التواب عبد المجيد وزهور سمران مرزوق</p>	<p>04</p>
<p>تؤدي سياسة الإجراءات المستخدمة الى تدهور ممارسة سلوكيات مواطنهم التنظيمية. تؤدي ادراكات الموظفين للعدالة العلاقة الشخصية الى زيادة حقيقية في كل من سلوكيات مواطنة التنظيمية. عدم وجود اي تأثير جوهري لإدراكات الموظفين لعادل توزيع</p>	<p>السلوكيات التنظيمية الإجتماعية</p>	<p>عدالة التوزيعات عدالة الإجراءات عدالة العلاقات الشخصية عدالة توزيع المعلومات</p>	<p>العدالة التنظيمية واثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة دراسة ميدانية على شركة التامين الخاصة بمحافظة دمشق</p>	<p>2015</p>	<p>اسامة عبد الكريم هزي</p>	<p>05</p>

## الملاحق

المعلومات في كل من سلوكيات مواطنهم التنظيمية.						
تسهم العدالة التنظيمية في تحقيق السلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تأتي عدالة التوزيعات في المرتبة الأولى تليها عدالة الإجراءات ثم عدالة التعاملات.	سلوكيات المواطنة التنظيمية	عدالة التوزيعات عدالة الإجراءات عدالة التعاملات	دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسته تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس	2018	حسن عبد السلام علي عمران محمد السادس بالقاسم فتيحة محمد عيسى الهوني	06
وجود تأثير إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية فقط لعدالة التعاملات في كل من تلك السلوكيات باستثناء السلوك الحضاري لم يلحظ وجود أي تأثير لكل من عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات الرسمية في تلك السلوكيات.	سلوكيات المواطنة التنظيمية	عدالة التوزيعات عدالة الإجراءات الرسمية عدالة التعاملات	العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: هل إدراكات العدالة تؤثر في سلوكيات العاملين؟	1990	Moorman	07
وجود تأثير إيجابي غير مباشر للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال الهوية التنظيمية	سلوك المواطنة التنظيمية	عدالة التوزيعات عدالة الإجراءات عدالة العلاقات الشخصية عدالة توزيع المعلومات	دراسة العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي في منظمات الأعمال الخاصة.	2018	Guangling	08

الملحق رقم (04): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

عدالة الإجراءات	عدالة التوزيع								
<p>العدالة التنظيمية</p> <p>Statistiques de fiabilité</p> <table border="1" data-bbox="272 521 679 667"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0,865</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	0,865	7	<p>عدالة التعاملات</p> <p>Statistiques de fiabilité</p> <table border="1" data-bbox="879 553 1286 698"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0,825</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	0,825	7
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments								
0,865	7								
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments								
0,825	7								
<p>كل المحاور</p> <p>Statistiques de fiabilité</p> <table border="1" data-bbox="272 1675 679 1821"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0,869</td> <td>33</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	0,869	33	<p>سلوك المواطنة التنظيمية</p> <p>Statistiques de fiabilité</p> <table border="1" data-bbox="879 1668 1286 1814"> <thead> <tr> <th>Alpha de Cronbach</th> <th>Nombre d'éléments</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0,420</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	0,420	12
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments								
0,869	33								
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments								
0,420	12								

## الملاحق

الملحق رقم (05): وصف الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة

1- من حيث الجنس:

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	9	36,0	36,0	36,0
أنثى	16	64,0	64,0	100,0
Valide				
Total	25	100,0	100,0	

2- من حيث العمر:

### العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20-30	12	48,0	48,0	48,0
31-40	6	24,0	24,0	72,0
41-50	7	28,0	28,0	100,0
Valide				
Total	25	100,0	100,0	

3- من حيث المستوى العلمي:

### المستوى العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ليسانس	8	32,0	32,0	32,0
ماستر	9	36,0	36,0	68,0
دراسات عليا	6	24,0	24,0	92,0
اخرى	2	8,0	8,0	100,0
Valide				
Total	25	100,0	100,0	

4- الاقدمية في العمل:

## الملاحق

### الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	11	44,0	44,0	44,0
من 5 الى 10	8	32,0	32,0	76,0
من 10 الى 20	4	16,0	16,0	92,0
اكثر من 20	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

4- الوظيفة:

### الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عامل مهني	5	20,0	20,0	20,0
متصرف اداري او اقل	6	24,0	24,0	44,0
رئيس مصلحة او اقل	7	28,0	28,0	72,0
اخرى	7	28,0	28,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لبعدها عدالة التوزيع

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	25	3,52	1,122	0,224
q2	25	3,20	0,764	0,153
q3	25	3,32	1,069	0,214
q4	25	4,32	0,627	0,125
q5	25	3,28	0,980	0,196
q6	25	3,64	1,254	0,251
q7	25	3,04	0,841	0,168
عدالة التوزيع	25	3,47	0,723	0,145

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q1	15,679	24	0,000	3,520	3,06	3,98
q2	20,949	24	0,000	3,200	2,88	3,52
q3	15,525	24	0,000	3,320	2,88	3,76
q4	34,441	24	0,000	4,320	4,06	4,58
q5	16,738	24	0,000	3,280	2,88	3,68
q6	14,510	24	0,000	3,640	3,12	4,16
q7	18,082	24	0,000	3,040	2,69	3,39
عدالة التوزيع	24,013	24	0,000	3,474	3,18	3,77

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لبعدها الإجراءات

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q8	25	3,56	1,121	0,224
q9	25	3,84	1,068	0,214
q10	25	3,72	,542	0,108
q11	25	3,32	,748	0,150
q12	25	3,64	1,036	0,207
q13	25	3,84	,850	0,170
q14	25	4,12	,833	0,167
عدالة الاجراءات	25	3,7200	,63283	0,12657

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q8	15,879	24	0,000	3,560	3,10	4,02
q9	17,982	24	0,000	3,840	3,40	4,28
q10	34,343	24	0,000	3,720	3,50	3,94
q11	22,183	24	0,000	3,320	3,01	3,63
q12	17,567	24	0,000	3,640	3,21	4,07
q13	22,575	24	0,000	3,840	3,49	4,19
q14	24,740	24	0,000	4,120	3,78	4,46
عدالة الاجراءات	29,392	24	0,000	3,72000	3,4588	3,9812

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لبعد عدالة التعاملات

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q15	25	4,04	0,978	0,196
q16	25	4,08	0,909	0,182
q17	25	4,00	0,645	0,129
q18	25	3,76	0,779	0,156
q19	25	4,24	0,879	0,176
q20	25	3,60	0,707	0,141
q21	25	4,20	0,957	0,191
عدالة التعاملات	25	3,99	0,700	0,140

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q15	20,652	24	0,000	4,040	3,64	4,44
q16	22,437	24	0,000	4,080	3,70	4,46
q17	30,984	24	0,000	4,000	3,73	4,27
q18	24,137	24	0,000	3,760	3,44	4,08
q19	24,108	24	0,000	4,240	3,88	4,60

## الملاحق

q20	25,456	24	0,000	3,600	3,31	3,89
q21	21,934	24	0,000	4,200	3,80	4,60
عدالة التعاملات	28,500	24	0,000	3,989	3,70	4,28

**الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سميرنوف)**

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		عدالة التوزيع	عدالة الاجراءات	عدالة التعاملات	سلوك المواطنة	العدالة التنظيمية	كل المحاور
	N	25	25	25	25	25	25
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,47	3,72	3,99	3,52	3,7276	3,65
	Ecart-type	0,723	0,633	0,700	0,271	0,60085	0,373
Différences les plus extrêmes	Absolue	0,153	0,163	0,255	0,199	0,139	0,154
	Positive	0,094	0,106	0,162	0,199	0,122	0,137
	Négative	-0,153	-0,163	-0,255	-0,182	-0,139	-0,154
	Z de Kolmogorov-Smirnov	0,767	0,813	1,276	0,994	0,697	0,771
	Signification asymptotique (bilatérale)	0,599	0,523	0,077	0,277	0,716	0,591

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

**الملحق رقم (08): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير عدالة التوزيع في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.**

1- نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير عدالة التوزيع في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,333 <sup>a</sup>	0,111	0,072	0,261

a. عدالة التوزيع. Valeurs prédites : (constantes),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	0,194	1	0,194	2,860	0,104 <sup>b</sup>
1 Résidu	1,563	23	0,068		
Total	1,757	24			

Variable dépendante : سلوك المواطنة

b. عدالة التوزيع. Valeurs prédites : (constantes),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	3,956	0,261		15,166	0,000	3,416	4,495
1 عدالة التوزيع	-0,124	0,074	-0,333	-1,691	0,104	-0,277	0,028

Variable dépendante : سلوك المواطنة

**الملحق رقم (09): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير عدالة الاجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.**

1- نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير عدالة الاجراءات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,117 <sup>a</sup>	0,014	-0,029	0,275

a.العدالة الاجرائية. Valeurs prédites : (constantes),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	0,024	1	0,024	0,317	0,579 <sup>b</sup>
1 Résidu	1,733	23	0,075		
Total	1,757	24			

a. Variable dépendante : سلوك المواطنة

b.العدالة الاجرائية. Valeurs prédites : (constantes),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	3,709	0,334		11,106	,000	3,018	4,400
1 العدالة الاجرائية	-0,050	0,089	-0,117	-0,563	,579	-0,233	0,133

**الملحق رقم (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.**

1- نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير عدالة التعاملات في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,127 <sup>a</sup>	0,016	-0,027	0,274

a. Valeurs prédites : (constantes), عدالة التعاملات

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	0,028	1	0,028	0,376	0,546 <sup>b</sup>
1 Résidu	1,729	23	0,075		
Total	1,757	24			

Variable dépendante : سلوك المواطنة

b. Valeurs prédites : (constantes), عدالة التعاملات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard				Borne inférieure	Limite supérieure
(Constante)	3,719	0,324		11,490	0,000	3,049	4,389

## الملاحق

عدالة التعاملات	-0,049	0,080	-0,127	-0,614	0,546	-0,215	0,116
-----------------	--------	-------	--------	--------	-------	--------	-------

Variable dépendante : سلوك المواطنة

**الملحق رقم (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لدور أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع،**

**عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.**

1- نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لدور العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات،

عدالة التعاملات) في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية .

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,347 <sup>a</sup>	0,120	-0,005	0,271

a. Valeurs prédites : (constantes), عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	0,212	3	0,071	0,959	0,430 <sup>b</sup>
Régression					
Résidu	1,546	21	0,074		
Total	1,757	24			

Variable dépendante : سلوك المواطنة

b. Valeurs prédites : (constantes), عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
(Constante)	3,848	0,351		10,974	0,000	3,119	4,577
عدالة التوزيع	-0,154	0,098	-0,411	-1,573	0,131	-0,357	0,049
عدالة الاجرائية	0,033	0,147	0,078	0,227	0,823	-0,273	0,340

## الملاحق

عدالة التعاملات	0,021	0,135	0,055	0,158	0,876	-0,259	0,302
-----------------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

سلوك المواطنة. Variable dépendante :

