



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

بعنوان

العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة ميدانية ببلدية لرجام

من إعداد الطالب:

دانة فتحي

الأستاذ المشرف:

سليمان تيش تيش محمد لمين

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

أ، دادي محمد	جامعة تيارت	رئيسا
أ، سليمان تيش تيش محمد لمين	جامعة تيارت	مشرفا
أ، أم الرتم نور الدين	جامعة تيارت	مناقشا

السنة الجامعية

2017/2016

الإهداء

♥ إلى أمي وأبي، حبا وطاعة وبرا ... اللذان منحاني من الحب والحنان ما يكفيني ويزيد لمحبة كل الناس

وعلماني من الصبر ما يكفيني ويزيد لمواصلة تحقيق أحلامي وأحبا دائما أن يرياني في أعلى من هذا

المقام.

♥ إلى إخوتي و أخواتي وأصدقائي تقديرا واحتراما.

♥ إلى الهدية التي وهبها لي ربي وسيفي العادي إذا نادى المنادي، أخي الذي أنجبته لي الأيام "غالب

خالد".

♥ إلى جامعتي الغالية جامعة ابن خلدون - تيارت - وكل أساتذتها الأعمام، وأخص بالذكر الأستاذ

سليمان تيش تيش محمد ملين.

♥ إلى كل من زرع بذرة علم في هذه الحياة.

لهم مني ثمرة وخالصة جهدي هذا.

الطالب: دانة فتحي

التنكر و النفدير

إن اللذين يستحقون الشكر والتقدير مني كثيرون، فلا يسعني إلا تقديم كلمة شكر و عرفان لمن قدم لي

المساعدة وأبدى رأيا ساهم في انجاز هذا البحث وجعل هذا العمل يرى النور.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الوافر للمليء بالحب والتقدير والاحترام، إلى الأستاذ سليمان تيش تيش

مُجدِّمين، الذي ما بخل بنصحه السديد لي وجميل عطائه، ولو أنني أوتيت كل البلاغة و أفنيت بحر النطق في

النظم والنثر لما كنت بعد القول إلا مقصرا ومعتزفا بالعجز عن واجب الشكر والامتنان له.

الطالب: دانة فتحي

ملخص الدراسة:

عنوان المذكرة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية داخل بلدية لرجام).

إعداد الطالب: دانة فتحي.

إشراف: سليمان تيش تيش محمد لمين.

هدفت الدراسة الحالية إلى البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام ومنه تم طرح السؤال الرئيسي الآتي:

هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند احتمال الخطأ 0.05 داخل بلدية لرجام؟.

ويشتق من هذا السؤال الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.
- هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.
- هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الروح الرياضية، الضمير الحي، الكياسة، السلوك الحضري) داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.
- هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.
- هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

وقد تم إجراء الدراسة الميدانية داخل بلدية لرجام، حيث قام الباحث بدراسة وصفية اعتمدت على منهج المسح الشامل لمجتمع البحث الذي بلغ عدده 83 موظف وموظفة.

ثم جمع بيانات الدراسة باعتماد على تقنية الاستمارة لقياس متغيري الدراسة وقد تمتعت بدرجة عالية من الصدق والثبات، كما تم الاستعانة بملاحظة.

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، اختبار (ت)، معامل ألفا كرونباخ، من خلال برنامج SPSS.

وجاءت النتائج كالآتي:

- توجد علاقة ارتباطيه دالة بين العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضري) داخل مقر بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.
- لا توجد علاقة ارتباطيه دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05
- يوجد علاقة ارتباطيه دالة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05
- يوجد علاقة ارتباطيه دالة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم للعدالة التوزيعية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم للعدالة الإجرائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم للعدالة التعاملية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التوزيعية لدى الموظفين عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، لصالح المتزوجون.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التوزيعية لدى الموظفين عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التعاملية لدى الموظفين عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وفي ظل هذه النتائج يقترح الباحث ما يلي:

- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين من خلال الإشارة ولفت انتباه الرؤساء إلى ضرورة الارتقاء بترسيخ مبادئ وقيم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
- العمل على تنمية العلاقة بين الإناث ورؤسائهم.
- تشجيع الموظفين على تبني سلوك الكياسة عن طريق حملات توعية ولقاءات رسمية بطابع المشاركة في اتخاذ القرار لتحسسهم بالآثار الايجابية لهذا البعد.
- تكثيف الفرص للموظفين من أجل تقديم مقترحاتهم وإبداعاتهم.
- ضرورة إعداد دراسات مماثلة ومتقدمة عن أهم الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية داخل البلديات، ودراسات أخرى تتناول نفس المتغيرات داخل المؤسسات الرياضية بشكل خاص.
- يجب إذكاء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وغرسه في حياة البلدية، وجعله قيمة أساسية يؤمن بها الموظفون.

فهرس المحتويات:

أ	الإهداء.....
ب	شكر وتقدير.....
ج	ملخص الدراسة.....
و	فهرس المحتويات.....
ط	فهرس الجداول.....
ي	فهرس الأشكال.....
1	مقدمة.....

الجانب النظري

الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة.....(5-23)

6	01- إشكالية الدراسة.....
9	02- فرضيات الدراسة.....
9	03- أسباب اختيار الموضوع.....
10	04- أهداف الدراسة.....
10	05- أهمية الدراسة.....
12	06- ضبط وأجراء المفاهيم.....
15	07- الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية.....(24-39)

25	تمهيد.....
25	01- نشأة مفهوم العدالة التنظيمية.....
27	02- أبعاد العدالة التنظيمية.....
31	03- أهمية العدالة التنظيمية.....
32	04- محددات العدالة التنظيمية.....
34	05- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.....
39	خلاصة الفصل.....

41	تمهيد.....
41	01- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....
42	02- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....
45	03- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.....
46	04- نتائج سلوك المواطنة التنظيمية.....
47	05- محددات سلوك المواطنة التنظيمية.....
51	06- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.....
51	07- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية.....
53	خلاصة الفصل.....

الجانب الميداني

56	تمهيد.....
56	01- التعريف ببلدية لرجام.....
58	02- المنهج المستخدم.....
58	03- التقنيات المستعملة.....
65	04- مجتمع البحث وعينة الدراسة.....
70	05- الأساليب الإحصائية المتبعة.....
70	06- حدود الدراسة.....
71	07- صعوبات الدراسة.....
71	خلاصة الفصل.....

..... الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة..... (106-72)	
تمهيد.....	73
08- عرض وتحليل الفرضية الرئيسية.....	73
09- عرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى.....	90
10- عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية.....	92
11- عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة.....	95
12- عرض وتحليل نتائج الفروق.....	98
..... خلاصة الفصل.....	106
..... الفصل السادس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة..... (114-107)	
تمهيد.....	108
01- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.....	108
02- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء أهدافها.....	109
03- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....	111
04- النتائج العامة للدراسة والتوصيات.....	113
..... خلاصة الفصل.....	114
..... خاتمة.....	115
..... قائمة المراجع.....	116
..... الملاحق.....	124

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	التعريف بالبلدية.	56
02	عدد الاستثمارات الموزعة في عينة الدراسة.	59
03	وصف الاستثمارة.	60
04	شكل العبارة ومستوى التقدير.	61
05	معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه من محور العدالة التنظيمية.	62
06	يمثل معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه من محور سلوك المواطنة التنظيمية.	63
07	معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محاور الاستثمارة.	64
08	توزيع الأفراد حسب الجنس.	66
09	توزيع الأفراد حسب العمر.	67
10	توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية.	68
11	توزيع الأفراد حسب المؤهل الدراسي.	68
12	توزيع الأفراد حسب سنوات الخدمة.	69
13	اتجاهات المبحوثين نحو بعد "عدالة التوزيع".	74
14	اتجاهات المبحوثين نحو بعد "عدالة الإجراءات".	76
15	اتجاهات المبحوثين نحو بعد "عدالة التعاملات".	78
16	اتجاهات المبحوثين نحو بعد "الإيثار".	80
17	اتجاهات المبحوثين نحو بعد "وعي الضمير".	82
18	اتجاهات المبحوثين نحو بعد "الروح الرياضية".	84
19	اتجاهات المبحوثين نحو بعد "الكياسة".	86
20	اتجاهات المبحوثين نحو بعد "السلوك الحضاري".	88
21	مصفوفة معاملات الارتباط بين العدالة التوزيعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	90
22	مصفوفة معاملات الارتباط بين العدالة الإجرائية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	93
23	مصفوفة معاملات الارتباط بين العدالة التعاملية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	96
24	نتائج الفرق في إدراك العدالة التنظيمية حسب الجنس.	98
25	نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس.	100
26	نتائج الفرق في إدراك العدالة التنظيمية حسب الحالة الاجتماعية.	103
27	نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب الحالة الاجتماعية.	104

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
8	نموذج بناء إشكالية الدراسة.	01
11	نموذج الدراسة وفرضياتها.	02
30	أبعاد العدالة التنظيمية.	03
44	أبعاد سلوك المواطن التنظيمية.	04

يقع على عاتق أي إدارة مهمة تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية، وذلك من خلال التوظيف الفعال لجهود أعضاء مجتمع المنظمة، في ظل صيرورة حياة النظم المليئة بالاضطرابات، فأصبحت الحركية والديناميكية سمتها الواضحة، الأمر الذي تولد منه مشكلات متشابكة ألفت بظلالها على المنظمات وصعبت عليها طريقة أداء أعمالها، نتيجة نسق معقد من التحديات المتشكلة عن المطالب المتنامية، والداعية إلى ضرورة تكثيف الاجتهادات التنظيمية وابتكار الحلول، للتعظيم من شأن المورد البشري بشكل أكبر، باعتباره حجر زاوية في العملية الإدارية، يتوقف على أساسه نجاح أو فشل تلك المنظمات، فتصدر موضوع العدالة التنظيمية اهتمامات البحوث والدراسات، لإيجاد صيغة مرضية وتسوية عادلة بين جميع الأطراف.

وحتى بعيدا عن دراستنا يبقى تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في التنظيمات باختلافها، المطلب الرئيسي والسباق وصاحب الأولوية قبل غيره من المطالب، لتشكيل سلوكيات واتجاهات ايجابية لدى الموظفين، والاعتداء على مفهوم العدالة التنظيمية مخاطرة قد تكون قاتلة في بيئة كثيرة التغير، تمثل في نظر أفرادها تدميرا للقيم والعلاقات الاجتماعية، ويتجلى مفهومها في مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الأفراد والمنظمة، الغرض منها تحقيق الغايات المسطرة سابقا، فنشأ من ذكاء الفكر الإداري الذي يتطلع إلى تحسين أداء الموظفين كونه عصب الإدارة، من خلال إشاعة ثقافة تنظيمية نزيهة من وجهة نظرهم، وتصميم هيكل تنظيمي مناسب، يرتقي إلى درجة إقناعهم بمدى مرونة وعدالة بيئة العمل، فأحساس الموظف بتناسب العوائد التي يحصل عليها ومدخلاته، يعكس وجود العدالة التوزيعية، أما فهمه لموضوعية القواعد المتبعة في تقسيم الحصص والعوائد يشير إلى العدالة الإجرائية، كما أن جودة العلاقات المباشرة مع الرئيس تدل على العدالة التعاملية، فمن الممكن أن يكون ذلك المناخ العادل هو المؤثر الإيجابي ودافع القوي لتفعيل الآلة الاجتماعية وتشحيمها مع مرور الزمن، وقد تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها إن فشلت في تحفيز مواردها البشرية، كل هذا من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي بشكل عام، وأهم محدد لسلوك المواطن التنظيمية بشكل خاص.

وهذا الأخير هو نمط من السلوك التنظيمي التطوعي، وقيمة أساسية ينبغي زرعها في حياة المنظمات ككل، وداخل البلديات على وجه الخصوص، للاستفادة القصوى من طاقات مواردها البشرية، لأنها ترتبط إلى حد كبير بالعديد من القيم السامية، فمنظمات اليوم في أمس الحاجة أكثر من أي وقت سابق إلى تضافر جهود الموظفين بها، بل والسعي نحو مزيد من العمل والعطاء بما يفوق الواجبات والمسؤوليات الرسمية، هنا لزممت الحاجة

الملحة لمواكبة العصر الاستعانة بسلوك المواطنة التنظيمية، الذي يتجلى في جملة من الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها الموظف اتجاه ما يحيط به في بيئة العمل، وله خمسة أبعاد يفترض توفرها في سلوك الأفراد ليدل ممن ينطبق عليهم وهي (الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري)، وهذا ما أكدته أغلب الدراسات والمنشغلين بهذا الحقل، ويظل هذا السلوك اختياريًا ينطلق من رغبة الموظف في ذلك، فترعرع هذا المفهوم في رحم افتقار المنظمة لسلوكيات تتجاوز ما تم التعاقد عليه في التوصيف الوظيفي، حيث أصبح الدور الرسمي لا يكفي لمجاراة الضغوط والصراعات.

فازداد تسليط الضوء من قبل الدراسات على تناول مفهوم العدالة التنظيمية بكافة أنواعها المختلفة وعلاقتها مع تلك السلوكيات التنظيمية التطوعية، ضمن بيئات بحثية مختلفة، وفي هذا الاتجاه جاءت دراستنا للبحث في العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام، وقد اعتمدت على جانبين، جانب نظري ويتكون من ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول (مدخل إلى الدراسة): يحتوي على إشكالية الدراسة، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، الأهداف الدراسة، الأهمية الدراسة، المفاهيم الإجرائية، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني (العدالة التنظيمية): ويتضمن تمهيد ثم نشأة مفهوم العدالة التنظيمية، أبعاد العدالة التنظيمية، أهمية العدالة التنظيمية، محددات العدالة التنظيمية، النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث (سلوك المواطنة التنظيمية): وتناول فيها الباحث تمهيد ثم نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، نتائج سلوك المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية، خلاصة الفصل.

أما بالنسبة للجانب الميداني فقد تكون هو الآخر من ثلاثة فصول هي:

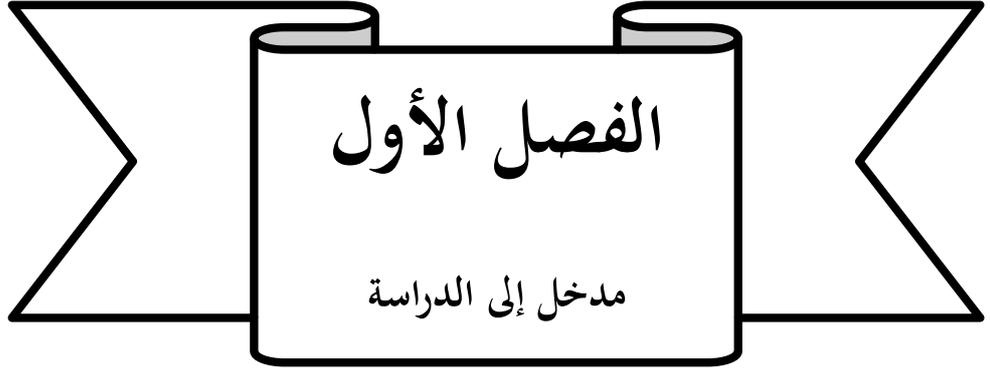
الفصل الرابع (الإجراءات المنهجية للدراسة): يحتوي على تمهيد ثم التعريف ببلدية لرجام، المنهج المستخدم، التقنيات المستعملة، مجتمع البحث وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المتبعة، حدود الدراسة، صعوبات الدراسة، خلاصة الفصل.

الفصل الخامس (عرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة): تمهيد ثم عرض وتحليل الفرضية الرئيسية، عرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى، عرض وتحليل الفرضية

الفرعية الثانية، عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة، النتائج متعلقة بالفروق، خلاصة الفصل.

الفصل السادس (مناقشة وتفسير نتائج الدراسة): تمهيد ثم مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء أهدافها، مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، النتائج العامة والتوصيات، خلاصة الفصل.

الجانب النظري



- 01 إشكالية الدراسة.
- 02 فرضيات الدراسة.
- 03 أسباب اختيار الموضوع.
- 04 أهداف الدراسة.
- 05 أهمية الدراسة.
- 06 ضبط وأجراًة المفاهيم.
- 07 الدراسات السابقة.

01- إشكالية الدراسة:

البلدية تحكمها قواعد وقوانين رسمية، ولكن هذه الأنظمة لا تكفي للاستفادة من طاقات وقدرات رأس المال البشري، لأنه تبقى مساحات الشك وعدم اليقين يمكن للموظفين استغلالها للتهرب من العمل وخلق فراغ تنظيمي بين نظرة الفرد ورؤية التنظيم، فيقوم المسعى العلمي لمحاولة ردم وتقليص من اتساع الفجوة الحاصلة بين الأهداف الشخصية والأهداف العامة، انطلاقاً من رؤية مفادها أن سلوك المواطنة التنظيمية هو الحل الناجع وأفضل البدائل على الإطلاق، فأصبحت بمثابة الحتمية الرئيسية التي أدت إلى تطوير المجال التنظيمي، واعتبار العنصر البشري القلب النابض للعملية الإدارية، حيث عملت على تفهم دوافعه المختلفة وإشاعة مناخ تنظيمي عادل يضمن فاعلية جوانب العمل والسلوك التنظيمي المرغوب.

فكسب ثقة المرؤوسين في عدالة الإدارة، وإدراكهم لعدالة توزيع الحوافز أو العقوبات حسب الاستحقاق، أصبح من أكبر التحديات التي تواجهها البلدية، فمن المتوقع أن يضمن هذا المكسب، تضحية الأفراد باهتماماتهم الشخصية من أجل مساعدة زملاء العمل خاصة الجدد منهم، لتعزيز أداء البلدية، ولعل مستوى تقدير الأفراد للإنصاف يتأثر من خلال تصوراتهم لمدى نزاهة الأخلاق الإدارية في توزيع المكافآت على أساس الأداء، يتناسب فيها الراتب مع المجهودات المبذولة، وما يتمتع به الموظفون من اختلاف في المؤهلات العلمية وفق إجراءات منطقية نزيهة، قد يدفعهم لعدم التدخل في خصوصيات غيرهم مع تبني المجاملة لمراعاة مشاعر بعضهم خلال مراحل مسارهم المهني، بالإضافة إلى ممارسة أنشطة إضافية رشيدة وانتهاج روح الإيثار والتعاون فيما بينهم، والتقيد التام بالأنظمة الإلزامية دون رقابة، والاستمرار في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي إذا اقتضت الحاجة لذلك... الخ، هنا تتضح تلك الأهمية البالغة للمورد البشري الذي يغطي ضعف البلدية في حالات العجز أو نقص الموارد الأخرى.

فأهمية المورد البشري تستدعي محاولة إشراكه في عمليات صنع القرارات التي تمسه، والحرص من طرف الإدارة على منحه الفرصة لإبداء رأيه والمساهمة بأفكاره، لتفجير تلك الطاقات الكامنة المختزنة داخل أفراد مجتمع البلدية، لدعم شق الإجراءات الرسمية، التي ستطبق على جميع الموظفين دون استثناء وتستند إلى معلومات كافية وسليمة، هذا ما نتوقع أن يدعم شعور الموظفين بالاطمئنان لمدى عدالة وموضوعية القوانين والقواعد التنظيمية، ويجعلهم يتقيدون بها رغبة منهم في ذلك وليس فقط تحت سيطرة الإدارة، فيشير ذلك نوع من الالتزام والطاعة إلى إمكانية شعور الموظف بالرضا على هيكل القوانين المتبع تحت مظلة البلدية، فيتسم نشاطه بالفاعلية والتطوع للمسؤوليات

الإضافية بكل صدر رحب، ويتجاوز ما هو محدد في التوصيف والتعاقد الوظيفي، نحو انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية التنظيمية بشكل مستدام داخل البلدية.

ونعتقد أن بناء تلك الأطر السلوكية المقبولة، ناتج عن توفير معاملة عادلة بين ممثلي البلدية والموظفين بها، فتعكس جودة العلاقات المباشرة بمؤشرات ملموسة، ومن الممكن أن تولد الاستجابة لتوجهات الرؤساء دون تردد من طرف المرؤوسين، فمن المحتمل أن تظهر عدالة التعاملات بصورة أكثر واضحا عندما يقوم أصحاب القرار بتبرير الممارسات الإدارية بشأن المخرجات أو المدخلات، وشرح أسباب اتخاذ القرارات لتوضيح الغرض منها، مع مراعاة حدود اللباقة والأدب، التي تعكس مقدار الثقة والاحترام المتبادلين بين الموظفين والرئيس المباشر، كما تشير إلى مدى الاقتناع بأسلوب المعاملة داخل البلدية، فتلك المرونة في التفاعلات قد تصبح البيئة الخصبة لنمو وتفعيل السلوك الذي ترغب فيه الإدارة من الأفراد ولا تستطيع أن تطلبه منهم، لتظهير الجهود وتوحيد الأهداف من أجل إدماجهم في العمل، بطريقة تكفل وجود واستدامة العمليات التنظيمية متفادية نشأة الصراعات والمشكلات، داخل حقل الإلزام والسلوك الطوعي.

وبناء على ما سبق تقترح الدراسة الحالية إنارة هذا الإشكال وتعميق التفكير في جميع مكوناته، ما دفعنا إلى تسليط الضوء على مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها كأحد أهم المتغيرات المحددة لزيادة سلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام، فلطرفي هذه المعادلة تصور ذا أثر ملحوظ في تحسين العمل والتقليل من مساحات الشك.

وعليه نطرح السؤال التالي:

هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 داخل بلدية لرجام؟.

ويشتق من هذا السؤال الرئيسي، الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.
- هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.
- هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

الشكل رقم (01): يمثل نموذج بناء إشكالية الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

02- فرضيات الدراسة :

1- الفرضية الرئيسية :

هناك علاقة ارتباطيه دالة بين العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الروح الرياضية، الضمير الحي، الكياسة، السلوك الحضري) داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ارتباطيه دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.
- هناك علاقة ارتباطيه دالة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.
- هناك علاقة ارتباطيه دالة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

03- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لعدد من الأسباب:

- قلة المواضيع والدراسات الأكاديمية في الجزائر التي تطرح مفهوم العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة في حدود اطلاع الطالب.
- التحضير لدرجة مستوى ماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- انجاز دراسة ميدانية تتناول موضوعا حديثا نسبيا، ضمن المؤسسة الجزائرية.
- الفضول العلمي الذي يدفعني لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.
- الفضول العلمي الذي يدفعني لمعرفة مدى ممارسة العامل لسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.
- عدم الشعور بالرضا على الدراسات السابقة ومحاولة البحث لمعرفة نوع العلاقة بين متغيري الدراسة.
- الرغبة والدافعية اللتان تدفعان بنا للبحث ومعرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ضمن مقر البلديات الجزائرية.

04- أهداف الدراسة:

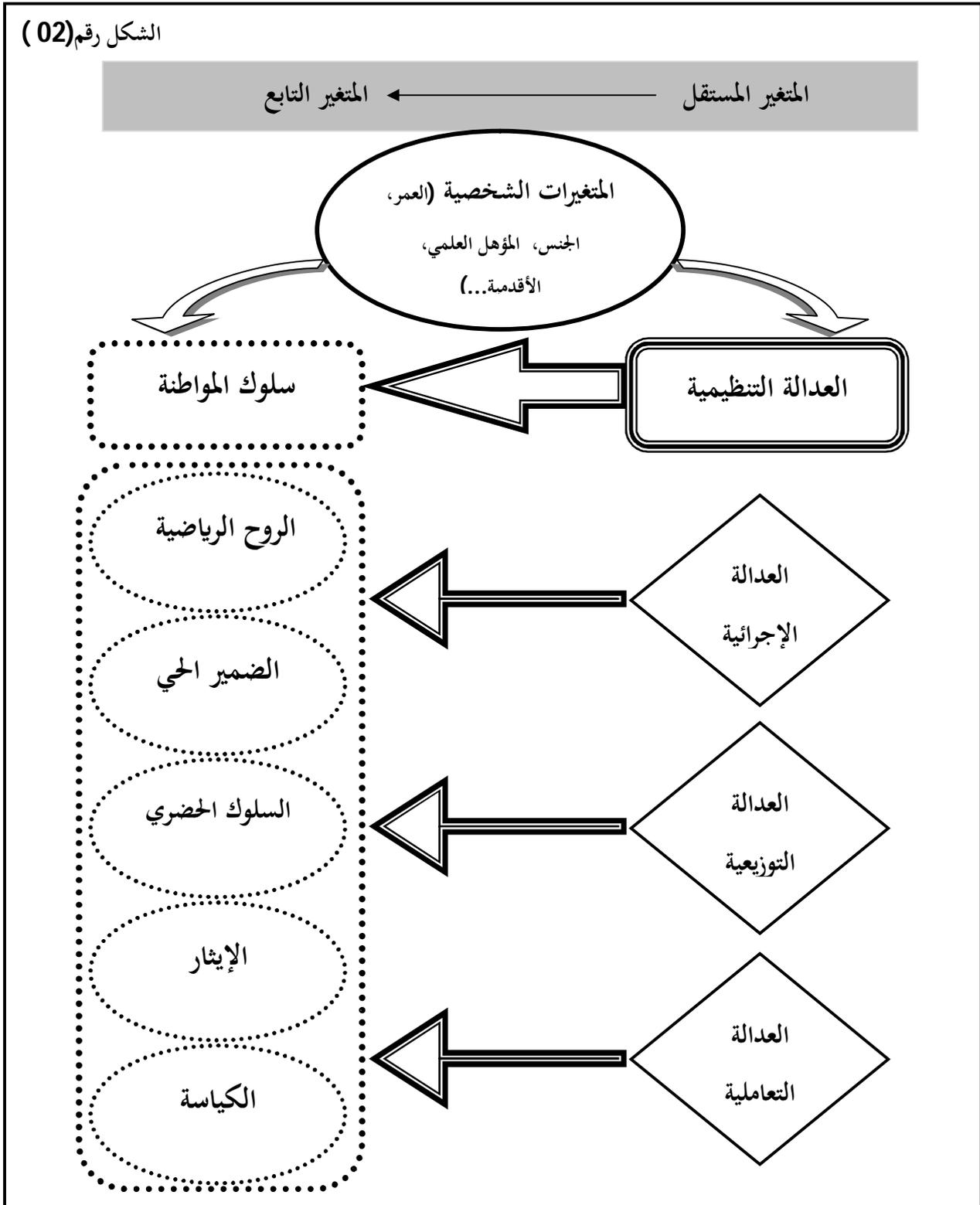
- تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز مجموعة من الأهداف التالية:
- إلقاء الضوء على مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها وما تقدمه من حلول تساعد في رفع جودة المنتج.
- تحديد مدى تبني عينة البحث لسلوك المواطنة داخل البلدية.
- التعرف على مدى وعي الموظفين لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (عادلة التوزيع، عدالة الإجراءات ، عدالة التعاملات) واتجاههم نحو سلوك المواطنة.
- قياس وتحليل وبيان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة في البلدية وفقا لأراء الموظفين فيها.
- التعرف على مستوى تقييم الموظفين للعدالة التنظيمية ودورها في تشكيل سلوك المواطنة التي تظهر بصورة واضحة أثناء أداء عملهم داخل البلدية.
- من هذه الدراسة نود أن يكون هناك هدف تطبيقي ألا وهو الاستفادة من نتائجها في المجال العملي.

05- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- مدى احتياج البلديات إلى انتشار هذا السلوك الإيجابي بين الموظفين وتفعيله لضمان نموها واستمراريتها في بيئة فجائية ذات طابع شديد التغير.
- القراءة الميدانية لإدارة البلدية محل الدراسة عن مدى مستوى العدالة التنظيمية الممارسة فيها لما لها من أثر بالغ على سلوك المواطنة عند الموظفين.
- دراسة وفهم طبيعة أبعاد العدالة التنظيمية يكون محورا للتأثير في مجموعة المفاهيم والممارسات السلوكية لدى الموظفين.
- تأتي هذه الدراسة للإضافة المعرفية، مع تسليط الضوء على ظاهرة تنظيمية مهمة ذات أبعاد متعددة.
- تسعى هذه الدراسة إلى تسهيل العدالة التنظيمية وتوظيفها نحو التقدم التنظيمي من خلال إشاعة جو من المواطنة التنظيمية.
- انسجام الدراسة الحالية مع التوجهات المستقبلية للبحث العلمي المتعلقة بالسلوك التنظيمي.

الشكل رقم (02): يمثل نموذج الدراسة وفرضياتها.



المصدر: من إعداد الطالب

06- ضبط و إجراء المفاهيم:

1- العدالة التنظيمية:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية "من المفاهيم النسبية بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما. على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر، ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات و المخرجات " ¹.

يمكن لنا أن نعرف العدالة التنظيمية تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في دراستنا بأنها "ذلك الإدراك الإيجابي القائم على مقارنة الموظف للمدخلات المادية والمعنوية التي يتلقاها مع ما يتلقاه زملاؤه، ومدى عدالة الإجراءات واللوائح التنظيمية وطريقة تطبيقها من طرف الرئيس"، وبذلك فإن العدالة التنظيمية تتمثل في أبعاد رئيسية هي:

● العدالة التوزيعية: "هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف" ².

ونقصد بها في هذه الدراسة إدراك الموظف أن طريقة توزيع الموارد داخل البلدية تقوم على المساواة في الفرص وتتماشى مع ما يقدمه من جمود وتراعي احتياجاته.

● العدالة الإجرائية: " هي عبارة عن مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تستخدم في تحديد المخرجات " ³.

ونقصد بها إدراك الموظف أن الإجراءات التنظيمية مبنية على معلومات متوقعة، دقيقة وتتميز بالثبات ومن الممكن الطعن فيها واستئناف أحكامها.

● العدالة التعاملية: "هي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات." ⁴

ونقصد بها إدراك الموظف أن المعاملة التي يتلقاها من رئيسه تتميز بالصدق، الاحترام، اللباقة وشرح وتبرير القرارات.

¹ - محمد الصيرفي: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات"، ج4، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 295

² - حمزة معمري: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2014، ص 19.

³ - محمود سلام السبوع: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 12.

⁴ - محمد بن مسلم سعيد الشنفرى: "العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007، ص 70.

2- سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية "هو نشاط اجتماعي يمارسه العامل رغبة منه، ولا ينتظر مقابله أي مردود مادي كان أو معنوي. ويعرفه **المعاينة** بأنه "سلوك فردي تطوعي نابع من المبادرة الذاتية، ولا تربطه أي علاقة تعاقدية مع متطلبات الوظيفة الرسمية ويسهم في فاعلية المؤسسة"¹.

يتمثل سلوك المواطنة في "حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء العمل والمراجعين والموظفين الجدد، والتزامه بقيم المنظمة وسياساتها وأنظمتها وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، والموظف إنما يعمل كل ذلك دون توقع مكافآت أو حوافز رسمية مباشرة، بمعنى أنها سلوك تقديري زائد عن الدور الرسمي للفرد لا يمكن لنظام التعويض الرسمي ملاحظته أو تمييزه بشكل واضح ومباشر، ونجد أن سلوك المواطنة التنظيمية: الإيثار، واللباقة واللفظ والضمير الحي والتفاني والتسامح والمشاركة الاجتماعية"²

نقصد بسلوك المواطنة في هذه الدراسة هي: قيام العامل بدوره الأساسي والفعال الذي يضبطه نظام العمل، مع تبنيه أنشطة وسلوكيات ممارسة، يميل إلى القيام بها نتيجة ولائه للبلدية، والتي تكون خارج الحيز الذي حدده القانون، وهي سلوكيات عقلانية بناءة وإبداعية بالغة الأهمية، نابغة من الطاقة الكامنة في المورد البشري، الذي ترغب الإدارة في الحصول عليها من الموظفين ولا تستطيع أن تطلبها منهم، وتسهم في تطوير وفاعلية البلدية، ويتمثل هذا السلوك في خمسة أبعاد:

● **الإيثار:** "هو عبارة عن سلوك موجه لمساعدة الآخرين داخل المنظمة في أداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة"³.

ونفصد به درجة اهتمام موظفي بلدية لرجام بمساعدة وتشجيع بعضهم من أجل انجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة أثناء أداء وظائفهم دون مقابل وتقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.

¹ - حياة الذهبي: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص97.

² - إبراهيم بدر شهاب الخالدي: "معجم الإدارة"، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص447-448.

³ - رائدة هاني محمود العرايضة: "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص16.

● **الضمير الحي (وعي الضمير):** "تشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع الانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة"¹.

ونقصد به الإنجاز وفق الضمير، حيث لا يتضمن هذا البعد، تعاملات الموظفين في بلدية لرجام بشكل مباشر، ولكن يتضمن العمل الذي يتجاوز تقديم الحد الأدنى من الأداء المطلوب بخصوص الواجبات الرسمية والحفاظ على كل موارد البلدية.

● **الروح الرياضية:** "هي درجة تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير، والتسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية"².

ونقصد بها تقبل الحياة التنظيمية في أوضاع العمل السيئة نتيجة تفاعل الموظفين داخل بلدية لرجام، واستعداد الفرد لتحمل المضايقات ضمن جماعة العمل، وتعكس مدى ضبط النفس وصبره على الانتقادات التي لا تخلو منها أي وظيفة.

● **الكياسة:** "سلوك يهدف إلى حل المشكلات بين العاملين وبين العملاء"³.

ويندرج تحت هذا البعد، كل السلوكيات والأعمال التي تساهم في منع حدوث أي مشاكل، ويعكس درجة حرص الموظفين داخل بلدية لرجام على عدم التدخل في خصوصيات زملائهم، وأخذ التدابير اللازمة لتقليل من احتمالية حدوث مشكلات أثناء العمل.

● **السلوك الحضاري:** "ويشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات والإطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة"⁴.

ونقصد به تلك السلوكيات التطوعية من قبل موظفي بلدية لرجام التي تهدف إلى خير البلدية والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها وتحسين سمعتها والحرص على مواردها،

¹ - سلامة عبد الله الطمامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله: "اثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركة QIZ في الأردن)"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 8، 2015، ص 297.

² - رائدة هاني محمود العرابضة، مرجع سابق، ص 16.

³ - زياد العزام: "اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 1، المجلد 42، 2015، ص 110.

⁴ - أبا زيد رياض: "اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، العدد 2، مجلد 24، 2010، ص 503.

بالإضافة إلى المواظبة على حضور الاجتماعات غير رسمية والملتقيات غير إجبارية ومتابعة كل ما يجري داخلها.

07- الدراسات السابقة:

لا يمكن إغفال الأهمية البالغة للدراسات السابقة في إثراء ودعم أي بحث جاري، كونها توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية، وفي حدود اطلاع الباحث هناك نقص في الدراسات في هذا الصدد خاصة الدراسات التي تطرقت إلى نفس المتغيرات المتناولة في هذه الدراسة، ويفسر هذا النقص كون موضوع دراستنا الحالية موضوع حديث نسبياً، وسنقوم في ما يلي بعرض ما أمكن التوصل إليه من دراسات:

1- دراسة معمري حمزة (2014) بعنوان "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس الأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

منهج وأدوات الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب إلى معرفة الواقع لجوانب الدراسة، ولجأ إلى بناء استبيانين كأداة لجمع البيانات.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة وضواحيها للعام الدراسي 2014/2013 والمقدر عددهم ب (829) موزعين على (20) ثانوية، وذلك وفق إحصائيات مديرية التربية لولاية ورقلة بتاريخ (سبتمبر 2013). تم أخذ عينة مكونة من (280) أستاذ بثانويات مدينة ورقلة.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم مرتفع، كما توصلت أنه لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)، كما لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن الأقدمية، وخلصت كذلك أنه توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن الأقدمية ولا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن الأقدمية، وأوضحت وجود علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثارية، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضري).

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات: تؤكد ضرورة الارتقاء بترسيخ مفاهيم للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية عند الأساتذة، والتركيز على أهمية الجانب النفسي أولاً في التعامل مع الأساتذة إذ يعد المحور الأساسي في دفع الأساتذة نحو الانجاز، والعمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها.

2- دراسة الذهبي حياة (2014) بعنوان " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار":

هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مفاده بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين، وأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

منهج وأدوات الدراسة: اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يساعد على تشخيص ظاهرة العدالة التنظيمية وكشف جوانبها، وتحديد علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، واعتمد في هذه الدراسة على أداة الاستمارة لجمع البيانات حول ظاهرة العدالة التنظيمية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها.

مجتمع وعينة البحث: يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة جميع عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بولاية أدرار المتواجدين بها بشكل دائم، والذين تتجاوز مدة عملهم بها العامين والبالغ عددهم 74 عاملاً.

أهم النتائج:

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

وبالتالي فإن إن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي على انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

3- دراسة الظمامسة سلامة عبد الله (2014) بعنوان "أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء المعلمين في شركات QIZ في الأردن":

هدفت الدراسة: إلى تحليل اثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات (QIZ) في الأردن وفقا لأراء العاملين فيها، وكذلك التعرف على مستوى تطبيق عدالة التعاملات في هذه الشركات، بالإضافة إلى أدراك العاملين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية في شركات محل الدراسة.

منهج وأدوات الدراسة: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات (QIZ) في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (480) عامل.

أهم النتائج:

- إن تطبيق عدالة التعاملات في شركات (QIZ) كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.55).
- إن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات (QIZ) كان مرتفعا بمتوسط حسابي (3.85).
- توجد علاقة ايجابية بين عدالة التعاملات كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع بلغت قوته (61.6 %) وفسر المتغير المستقل ما مقداره (38 %) من التباين في المتغير التابع.

أهم التوصيات: وبناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث:

- العمل على زيادة إدراك العاملين لعدالة التعاملات وبيان أهميتها لسلوك المواطنة التنظيمية، باعتبارها مكون رئيسي من مكونات الثقافة التنظيمية البانية للأطر السلوكية و الأخلاقية التنظيمية، والضابط لسلوكيات العاملين في شركات (QIZ) في الأردن.
- توجيه العاملين في شركات (QIZ) لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تشجيعهم على الاستجابة لتوجهات الرؤساء دون تردد، والحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها، والحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل، والتغاضي عن المضايقات في بيئة العمل.

- العمل على رفع إدراك العاملين لدى إحساسهم بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية
- 4- دراسة الزهراني محمد على عطاف (2013) بعنوان "العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوي وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة":

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين
- تحديد درجة ممارسة معلمي مدارس المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة
- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية حول ممارسة مديريهم للعدالة التنظيمية، وممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

منهج وأدوات الدراسة: اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى أداتي نايهوف ومورمان، وتكونت من جزأين: الأول للبيانات الأساسية، الثاني لأبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

مجتمع وعينة البحث: جميع معلمي مدراس المرحلة الثانوية في محافظة المخوة، وعددهم 399 معلم، أخذت منهم عينة عشوائية بلغت 202.

أهم النتائج:

- يمارس مديرو مدارس المرحلة الثانوية العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة .
- يمارس معلمو مدارس المرحلة الثانوية سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جدا.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.
- جاءت ممارسة المديرين للعدالة التعاملية في المرتبة الأولى وهي مرتفعة.

أهم التوصيات:

- إعادة النظر في الأجور ورفعها بما يتناسب وحاجات المعلمين ويحقق لهم الكفاية.
- تصميم نظام حوافز يشبع حاجات المعلمين ويحقق لهم الأمن الوظيفي ودرجة مقبولة من الرضا.
- تعميم نتائج الدراسة على مديري المدارس الثانوية في المملكة للاطلاع على مستوى ممارستهم للعدالة وتطوير أدائهم.

5- دراسة أبو تايه بندر كريم (2012) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن":

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وعلى سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.

منهج وأدوات الدراسة: اتبعت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة: يشتمل جميع الموظفين الأردنيين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة ومن أجل اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار (12) مركز وزارة تمثل تقريبا (50%) من مجموع الوزارات الأردنية، وقد بلغ عدد العاملين في مراكز الوزارات التي تم اختيارها (4000) موظفا تقريبا، وقد تم توزيع (400) استبيان على المراكز المشمولة بالدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- هناك إحساس يتوافر العدالة في العمل لدى الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية، وأن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين كان مرتفعا وبجميع أبعاده.
- وجود أثر ايجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية.

ومن أهم ما أوصت به:

- يجب على المدراء وصانعي القرار في الوزارات الحكومية في الأردن اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين و مبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين، وغرس سلوك المواطنة التنظيمية

لدى الموظفين من خلال تشجيعهم على مساعدة زملائهم، وتجنب الخلافات في العمل واستغلال وقتهم في العمل والحرص على تطوير مهامهم وتحسينها.

- إتباع أسلوب اللامركزية في الإدارة والسماح للموظفين بالمشاركة وإبداء الآراء في الوزارات الحكومية وجمع المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذها مما يضمن عدالتها وانعكاسها على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في تلك الوزارات.
- وتوصي الدراسة الباحثين بدراسة أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- يشكل بعد العدالة الإجرائية أهم الأبعاد وأكثرها تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية وعل جميع أبعادها، باستثناء بعد الإيثار الذي تأثر بالعدالة التوزيعية بشكل أكبر.

6- دراسة ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2006) بعنوان: " العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر":

هدفت الدراسة: إلى التوصل إلى نموذج مقترح لتعزيز العدالة التنظيمية وتنمية أداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية، ثم تفعيل العلاقة بينهما في المدارس الثانوية العامة في مصر.

منهج وأدوات الدراسة: تم اعتماد على المنهج الوصفي في إطار تحقيق أهداف البحث، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع وعينة البحث: تم تطبيق المقياس على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية العامة تضم (1083) معلم من معلمي المدارس الثانوية العامة بمصر.

النتائج: اقترح النموذج لتعزيز العدالة التنظيمية .

7- دراسة حواس أميرة محمد رفعت (2003) بعنوان: "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية":

هدفت الدراسة: إلى اختبار كل من الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

منهج وأدوات الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد في جمع البيانات على مقياس (قائمة الاستقصاء).

مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع الدراسة (04) بنوك التجارية المصرية (قطاع العام) العاملة بمنطقة القاهرة الكبرى، وتمثل هذه البنوك جزءا من إجمالي البنوك التجارية العاملة في السوق المصري والبالغ عددها 28 بنكا، وأخذت منهم عينة عشوائية تضم 400 مفردة من العاملين.

وقد أسفرت النتائج: عن تدعيم الأثر الوسيط لكل من الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أهم التوصيات:

- ضرورة توفير المناخ التنظيمي المناسب لكي يزيد سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين.
- ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وذلك لارتباطه بمكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- مراعاة تحقيق عدالة التوزيع المكافآت على العاملين.
- توفير إحساس العاملين بعدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات .

8- دراسة سعيد شعبان حامد (2003) بعنوان "اثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية":

هدفت الدراسة إلى: دراسة واختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي، ودراسة واختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، ودراسة واختبار أثر من كل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، في شركات البترول التابعة لقطاع الأعمال العام .

منهج وأدوات جمع البيانات: تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي، استخدم قوائم الاستقصاء كأداة لجمع البيانات

مجتمع عينة البحث: يشمل مجتمع البحث شركات البترول التابعة لقطاع الأعمال العام وعددها ثلاثة عشر شركة، وتم اختيار عينة تضم 378.

تتمثل أهم نتائج البحث فيما يلي:

- أن سلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العاملين (4.11) على مقياس ليكرت الخماسي.
- هناك درجة مرتفعة من إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة والبحث للعدالة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العاملين (4.18) على مقياس ليكرت الخماسي.
- هناك درجة مرتفعة من علاقة الفرد برئيسه بالشركات محل الدراسة والبحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العاملين (4.08) على مقياس ليكرت الخماسي.
- هناك درجة مرتفعة من إدراك العاملين للدعم التنظيمي بالشركات محل الدراسة والبحث. حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العاملين (4.13).

أهم التوصيات:

- يجب على الإدارة بشركات البترول أن تعمل على تنمية سلوك المواطنة التنظيمي من خلال المعاملة الحسنة للعاملين وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الأداء الإجمالي لتلك الشركات.
- إن المعاملة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من قوة علاقة الفرد برئيسه لذلك يجب على الرؤساء تقوية تلك العلاقة وذلك من خلال الاتصال الفعال ذو الاتجاهين الذي يقضى على المشاكل التي تواجه العاملين.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

- من استقراء الدراسات السابقة توصل الباحث إلى أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- اختلفت الدراسات حول التحديد الدقيق لعدد أبعاد كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- أن كلا الموضوعين العدالة التنظيمية أو سلوك المواطنة التنظيمية، سبق وكان محورا أساسيا لمجموعة من الدراسات التي تناولته لتحقيق من نوعية التفاعل مابين ذلك المتغير التنظيمي والقيمي .
- تركيز الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية على قطاع التعليم بقوة.

- تركزت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية على القطاع العام ولا توجد دراسة على مستوى القطاع الخاص حسب اطلاع الباحث.

وبناء عليه يرى الباحث أن من الأهمية بما كان الإشارة إلى الأمور الآتية:

- لم يعثر الباحث على أي دراسة محلية أو أجنبية تربط متغيري العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى البلديات في حدود اطلاع الباحث.
- لم يعثر الباحث على أي دراسة محلية أو أجنبية بمستوى ماستر 2 تبحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في حدود اطلاع الباحث
- من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة ورغم الاهتمام المتزايد بطبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية إلا أن هذه الدراسات تعتبر قليلة في هذا المجال.
- في حدود اطلاع الباحث فإن كل الدراسات السابقة تندرج تحت تخصص إدارة الأعمال أو تخصص علم النفس العمل والتنظيم على غرار الدراسة الحالية التي تدخل ضمن تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية لإعطاء العلاقة بين المتغيرات بعدا تقنيا ما يعكس أهمية الدراسة الحالية.

ومن هذا العرض للدراسات السابقة يتبين أن الدراسات في مجال علاقة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لازالت محدودة، مما شجع الباحث على اختيار الموضوع البحث، لدراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام وتعتبر هذه الدراسة جديدة.



تمهيد.

- 01 نشأة مفهوم العدالة التنظيمية.
- 02 أبعاد العدالة التنظيمية.
- 03 أهمية العدالة التنظيمية.
- 04 محددات العدالة التنظيمية.
- 05 النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لما كان لموضوع العدالة التنظيمية من المكانة الهامة في الإدارة الحديثة، انصبت جهود الباحثين على العديد من الدراسات والأبحاث، تنطلق من اعتبارها العدالة التنظيمية كمتغير مؤثر في حقل الإدارة وله دلالاته في التأثير التنظيمي، من خلال دورها الذي يؤدي إلى تحقيق أغراض إدارية وإنسانية واجتماعية.

وتتمحور العدالة التنظيمية حول "الظروف الوظيفية التي تقود الموظفين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة"¹، وعليه فإن غيابها قد يترتب عليه انعكاسات تضر بالمؤسسة، والعدالة في أسس الإدارة اليابانية هي: "العدالة بمفهوم المساواة بين العاملين مبدأ حتمي في أسلوب الإدارة اليابانية التي تقوم على مبدأ المشاركة وروح الفريق، حيث توزع المكافآت طبقاً لمبدأ المكافأة الجماعية وليس على أساس التمييز بين الأفراد كما هو الحال في المجتمعات الغربية و المجتمعات التي تحذو حذوها"²، فتصبح المساواة هنا مكوناً جوهرياً للعدالة التنظيمية، التي تعتبر قيمة تنظيمية وإنسانية سامية.

01- نشأة مفهوم العدالة التنظيمية:

العدل: هو "ما يطابق الحق ويبتعد عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه وتسوية حساب الصواب والخطأ بحيث يدفع المخطئ تعويضاً عن خطئه وما أحدثه من ضرر لغيره بما ارتكب بحيث يعاقب على خطأه"³. فلا يخرج مفهوم العدل عن "العدالة في اللغة العربية وهي العدل، ويعني هذا الأخير ما استقام في النفس وما كان نقيضاً للجور"⁴، وتعرف كلمة العدل في " الفلسفة بأنها إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم وهي: الحكمة، الشجاعة، العفة، العدالة، كما ويعرف العدل أنه الإنصاف"⁵.

وتعرف العدالة التنظيمية عند كثير من المفكرين بأنها " إعطاء كل فرد ما يستحقه أو هي عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع العاملين على المستوى الإنساني والوظيفي، أو هي إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً"⁶.

1- بندر كريم، أبو تايه، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 2، المجلد 20، 2012، ص 150.

2- عبد غريف، وآخرون، "مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة"، ط1، الأردن، دار زهرات للنشر والتوزيع، 2012، ص 66.

3- مصلح، الصالح، "الشامل (قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي-عربي مع تعريف وشرح المصطلحات)"، ط1، السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، 1999، ص 296.

4- عزيز لزرقي، محمد الهالبي، "الحق والعدالة"، ط1، المغرب، دار توبقال للنشر، 2014، ص 5.

5- محمد، عبد سعيد عليان، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 14.

6- نماء، جواد العبيدي، "اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 24، المجلد 8، 2012، ص 80.

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها " ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل أو إدراكا تهم للعدالة في مكان العمل، وذلك من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم المباشر التي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل"¹.

كما عرفها آخرون بأنها "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"².

ويضيف غيرهم من الباحثين بأنها "آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكلاً من العاملين والإدارة في المنظمة، وقد عرف Byars&rue العدالة التنظيمية بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة من المنظمة ... وقد اعتبر Adams العدالة التنظيمية شعور وجداني عقلي يمكن التوصل إليه عبر مجموعة العمليات العقلية والانعكاس الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها"³.

ويرى آخرون بأنها "تنقسم إلى ثلاثة أبعاد، الأول يسمى عدالة التوزيع، والتي تعني العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل، أما الثاني فيسمى بعدالة الإجراءات، وهي تبين مدى إحساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، أما البعد الثالث يسمى عدالة التعاملات، وهو مدى إحساس الفرد العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات"⁴، وفي هذا الصدد العدالة التنظيمية هي "مجموعة من الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات بين الأفراد والمنظمة الغرض منها تحقيق الأهداف"⁵.

وفي ضوء ما سبق يبدو أن المفهوم المتكامل للعدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي يمكن أن يدركه العمال في شروط عمل عادلة ومرضية من إنصاف ونزاهة وموضوعية الإجراءات والتوزيعات والمعاملات داخل المؤسسة والتي يصفونها كطريقة يحتكمون إليها في أداء سلوكهم في العلاقة القائمة بينهم ومع الإدارة على المستويين الوظيفي والإنساني، وتتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات.

¹ - أمينة، عثمانى، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص6.

² - سامر عبد المجيد، البشاشة، " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، المجلد4، 2008، ص429.

³ - نفس المرجع، ص433-434.

⁴ - قاسم، نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 7، 2007، ص ص 59-60.

⁵ - شعبان، عبد الكريم هادي، "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة)"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد35، المجلد9، ص159.

02- أبعاد العدالة التنظيمية :

تركزت الإرهاصات لمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها في البدايات الأولى على محور عدالة التوزيع، وبحسب المسار التاريخي فإن العدالة التنظيمية تركز على شقين أساسيين يتمثل الشق الأول في عدالة التوزيع، ويتمثل الثاني في عدالة الإجراءات، وفضلاً عن هاذين البعدين فإن العدالة التنظيمية تتضمن بعداً آخر يتمثل في عدالة التعاملات، ويرى الباحث أن أي أبعاد أخرى لا تخرج عن كونها متعلقة بأحد الأبعاد الثلاثة المذكورة سلفاً، وعليه سيتم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد الرئيسية التالية:

1- العدالة التوزيعية:

وهي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف. إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة"¹المنصفة بالفرص ، لجعل ظواهر اللامساواة الاقتصادية والاجتماعية تسهم بطريقة فعالة في الخير العام أو بصورة أكثر دقة في منفعة أعضاء المجتمع الأقل امتيازات ... ويمكن أن فهم عدالة التوزيع على أنها حالة من العدالة الإجرائية الصافية"²، وتصنف عدالة التوزيع "وفق مكان تواجد الطرف الآخر في عملية المقارنة، فعندما يكون ذلك الطرف زميل يعمل داخل المنظمة تصبح (عدالة داخلية)، وعندما يكون الطرف الآخر في المقارنة، يعمل في منظمة أخرى، تصبح عندئذ (عدالة خارجية)"³.

فالعدالة التوزيعية "تحكمها ثلاثة قوانين داخل المنظمات ذكرها Yilmaz & Tasdan نقلاً عن هورجان وهي:

- **قانون التكافؤ:** وهو توزيع العوائد وفقاً لمستوى مساهمة العامل، وفيها يتفاضل العامل ونفي المنظمة، فمن يعمل بدوام كامل يستحق تعويضاً أكبر ممن دوامه جزئي على افتراض ثبات جميع الجوانب الأخرى وإذا تساوى عاملين في الأجر مع اختلاف مساهمتهما فإن ذلك يعني عدم العدالة والإنصاف"⁴.
- **"قانون المساواة:** ويراد به توزيع العوائد على العاملين في شكل متساو بقطع النظر عن خصائصهم الشخصية مثل الجنس واللون والعرق فالجميع فرصهم متساوية في الحصول

1- راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، العدد (2+1)، المجلد 25، 2009، ص 202.

2- جون راولز، العدالة كإنصاف (إعادة صياغة)، تر: حيدر حاج إسماعيل، مر: ربيع شلهوب، ط1، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، 2009، ص163.

3- حمد بن سليمان، البدراني، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)"، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 30 .

4- محمد علي عطف، الزهراني، "العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوي وعلاقتها بمستوى سلوك المواطن التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2013، ص 42-43

على دانت العائد في الخدمات الصحية مثلا تقدم للجميع العاملين وليس فقط للمتميزين وإذا حصل العكس شعر العاملين بتجاوز هذه القائمة"¹.

● **قانون الحاجة:** ويعني توزيع العوائد مع مراعاة حاجات كل موظف على حدة وفقا لمبدأ الأولى بافتراض تساو الافتراضات الأخرى فالأم التي لديه طفلان ليست كالأم التي ليس لها أطفال الو لديها طفل واحد فقط وثمة معايير أخرى للحساب العائد ينبغي مراعاتها"².

وبالتالي فعدالة التوزيع تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، عندما يجري المرؤوسون عمليات مقارنة مع زملائهم، في ما يقدمونه من مساهمات وما يحصلون عليه من نواتج وهنا يتحدد مدى إدراكهم لعدالة التوزيع.

2- العدالة الإجرائية:

هي "إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة"³، فالقضية هنا تتمحور حول القوانين الرسمية والإجراءات التنظيمية التي تتم من خلالها توزيع المخرجات كالراتب، المكافآت، والحوافز... الخ، المرتبطة بالوظيفة مقارنة بالمدخلات كعبء العمل، ساعات العمل، الجهد المبذول... الخ، بمعنى أن " العدالة الإجرائية تتعلق بنزاهة الإجراءات التي يتم من خلالها تحديد النتائج والمخرجات"⁴، ويمكن تلخيص عدالة الإجراءات "بثلاث عناصر وهي كالتالي:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد المتوقع تأثرهم بالقرار."⁵

ويبدو أن هناك مجموعة من القواعد يقوم عليها هذا البعد من اللازم إتباعها عند اتخاذ القرارات حتى يتم الحكم على أي عملية توزيعية لإدراك معنى العدالة الإجرائية في المنظمة على أنها عادلة وهذه القواعد هي: " الاستقامة (الثبات)، وعدم التمييز، الدقة، قابلية للتصحيح، التمثيل، الأخلاق"⁶، فقاعدة الاستقامة فتعني أن لا يستثنى أي فرد من المنظمة من تطبيق القوانين عليه، والثبات يعني أن كل ما تم اتخاذ تلك القرارات يجب تتبع نفس الإجراءات، أما قاعدة عدم التمييز فتعني عدم الانحياز وعدم تأثير المصلحة الشخصية على مجريات مراحل عملية اتخاذ القرار، وتتضمن قاعدة الدقة أن تتخذ القرارات بناء على معلومات كافية ودقيقة وصحيحة وسليمة، أما

¹ - محمد علي عطايف، الزهراني، المرجع السابق، ص42.

² - نفس المرجع، ص ص 42-43.

³ - بندر كريم، أبو تايه، المرجع السابق، ص149.

⁴ - شروق عبد المحسن، المتروك، "اثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 39.

⁵ - محمد ناصر راشد، أبو سمعان، "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 22.

⁶ - بندر كريم، أبو تايه، المرجع السابق، ص151.

فيما يتعلق بقاعدة قابلية التصحيح فعلى المنظمة أن تضمن للعاملين حق الطعن في القرارات المتخذة في حقهم، أي أن العامل المتأثر بالقرار المتخذ في حقه يجب أن يحظى بفرصة من قبل المنظمة من أجل تعديله أو تغييره، وقاعدة التمثيل تعني أن تستوعب المنظمة في عمليات اتخاذ القرار التي ينجم عنها توزيع المخرجات لجميع وجهات النظر للأصحاب العلاقة بالأمر، أي منح الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار لتعبير على مخاوفهم وتطلعاتهم، وأخيرا تعكس قاعدة الأخلاق المعايير الأخلاقية السائدة التي يتم وفقها وبموجبها توزيع المصادر، فشعور العاملين بعدم عدالة التعاملات عندما تخالف تلك الإجراءات المبادئ الأخلاقية وأعراف العاملين داخل المنظمة.

وخلاصة أن هذا البعد متعلق بشق هيكله القوانين والقرارات الرسمية داخل المنظمة، وهي تعبر عن حقيقة التصرفات الرسمية التي توجه رؤيا للعاملين على أن المنظمة تقدر كل عضو فيها من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وتقدير إنسانيتهم وضمان الاستقامة وعدم التمييز والدقة والتمثيل والأخلاق في الإجراءات المتخذة بحقهم.

3- العدالة التعاملية:

وهي تعني أن "مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات والأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى هؤلاء الموظفين"¹، وقد ينظر إليها بوصفها أحد مكونات عدالة الإجراءات وتعرف كذلك "على أنها مستوى إحساس العاملين بعدالة المعاملة عند تطبيق الإجراءات، حيث تحدد مستوى الشعور بعدالة التوزيع وتعد سابقة لظهورها"²، فعدالة التعاملات تعتبر امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل متخذي القرار مع الأفراد الذي يتأثرون به، أي طريقة مجموع التصرفات الإدارية اتجاه المرؤوسين، وتتضمن عدالة التعاملات "جانبيين هما:

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.
 - تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها"³.
- كما توجد أربع محددات للعدالة التعاملية، "تتمثل في:
- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
 - مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع الآخرين.

¹ - محمد، الصيرفي، المرجع السابق، ص304.

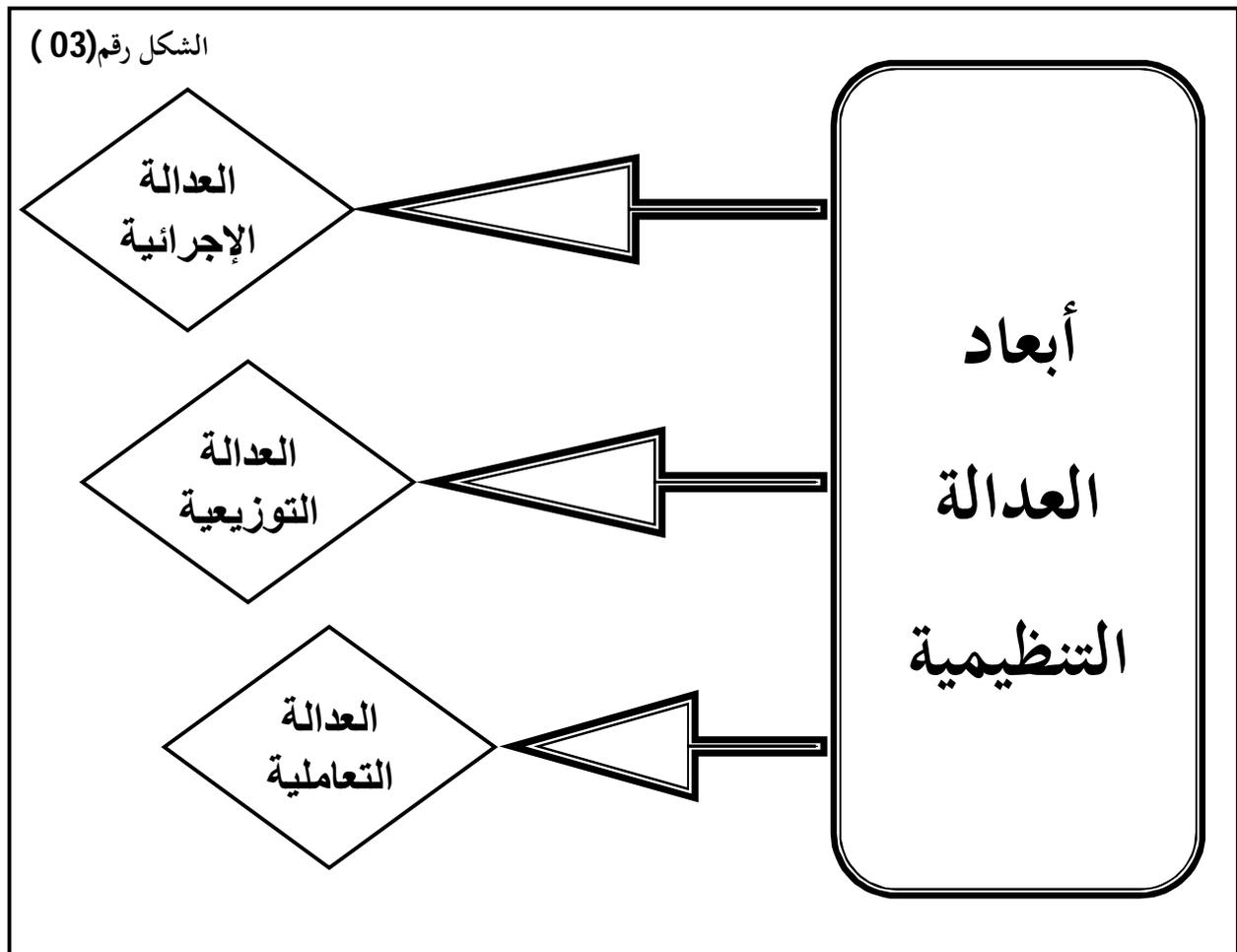
² - محمد عبد الحميد الطبولي، وآخرون، "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي"، مجلة نقد التنوير، العدد2، 2015، ص68.

³ - أميرة محمد رفعت، حواس، "اثر الالتزام الوظيفي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص51.

- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين (عد استخدامه ألفاظ غير ملائمة)¹.

ففي حالات كثيرة فإن الطريقة التي يعامل بها الموظف عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن تؤثر على إحساسه بعدالة التعاملات العادلة، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلي إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك مقارنة بعدم تقديم أي مبررات، فبتالي العدالة التعاملية تعكس مقدار الاحترام وجودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر و العاملين.

الشكل رقم (03) يمثل أبعاد العدالة التنظيمية.



المصدر: إعداد الطالب

¹ - ماهر علي، الخزاعي، "أثر العدالة التنظيمية على الانتماء الوظيفي دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2013، سوريا، ص38.

03- أهمية العدالة التنظيمية:

تناولت الكثير من الأبحاث مميزات عديدة للعدالة التنظيمية التي تدل على أهميتها، سواء إجمالاً لهذا المتغير أو تفصيلاً في أبعاده، فحظيت بالاهتمام البالغ في الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي للموارد البشرية في المنظمات، من أجل خلق ذلك الجو الملائم لتسهيل الأغراض الإدارية وقد لخصنا هذه الأهمية على النحو التالي:

- "تعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى"¹.
- تنبع أهمية العدالة التنظيمية من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية مثل "ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء، جودة الإنتاج، الدافعية العالية للعمل والإنجاز"².
- توضح العدالة التنظيمية "حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية"³، كما لا يغفل دور العدالة الإجرائية كبعد هام في الجانب الذي يحقق السيطرة الفعلية و التمكن في عملية اتخاذ القرار في المنظمة.
- "إن عدالة الإجراءات و التعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة"⁴، بعبارة أخرى فالعدالة التنظيمية ببعديها الإجرائي والتعاملي تؤثر على روح العمل مع الفريق والجماعة، أي لما يشيع روح الجماعة يوجه رسالة مهمة للفرد مفادها أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.
- تظهر أهمية العدالة التنظيمية بأن إحساس العاملين بها "وتحديدا عدالة التعاملات ساهم في زيادة الانتماء التنظيمي للعاملين"⁵.
- "تسهم العدالة التنظيمية إسهاماً بارزاً في النظم السلوكية، حيث تساعد في إبراز حالات الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية و الالتزام الوظيفي"⁶.
- الأهمية الحقيقية للعدالة التنظيمية من خلال تطبيقها وليس التغني بها، "كتهيء العدالة التنظيمية العمال للإحساس بالهوية والكيان والاستقرار... وتعميم تطبيق تعاليمها على

¹ - محمد ناصر راشد، أبو سمعان، المرجع السابق، ص 29.

² - مضاي محمد، الشعلان، "الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن"، المجلة الدولية للتربوية المتخصصة، العدد 12، المجلد 3، 2014، ص 155.

³ - شذا، لطفي محمود محمد، "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012، ص 13.

⁴ - قاسم، نايف علوان، المرجع السابق، ص 61.

⁵ - ماهر علي، الخزاعي، المرجع السابق، ص 62.

⁶ - محمود عبد الرحيم بدر، غانم، "درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015، ص 25.

جميع العاملين داخل المؤسسة يسهل مهمة الإدارة... وتعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة¹.

وتأسيساً على ما سبق تعد "العدالة التنظيمية همزة الوصل بين متطلبات المرؤوسين والتزامات الرؤساء، ونقطة التقاء بين أهداف كلا الطرفين... فللعادلة التنظيمية بمختلف أبعادها أهمية حيث أنها تشكل ضابطاً توازنياً بالنسبة للمنظمة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني، وبشكل يجسد مبادئ العدالة"².

04- محددات العدالة التنظيمية:

لإرساء العدالة التنظيمية وأهميتها، جعل الباحثين ينادون بإدماج الأخلاقيات المعنوية ضمن دراسات العدالة التنظيمية، وهذا لا ينفي وجود إطار علمي يسمح باستغلالها، كونها ذات آثار تظهر على الأفراد، وقد تجلى هذا النداء في وضع محددات للعدالة التنظيمية في شكل قواعد إجرائية كما أن هناك محددات أخرى لا بد من إدراكها أي تدخل مختلف المتغيرات التنظيمية المؤثرة في العدالة التنظيمية وجب الوقوف عندها ومن أهمها نذكر (النظ القيادي، الهيكل التنظيمي، المتغيرات الديموغرافية للموظفين).

فالقواعد الإجرائية هي كآتي:

- "قاعدة الاستئناف: بمعنى إتاحة الفرصة للفرد للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك"³. أي وجود فرصة لإعادة النظر بالقرارات المتخذة و تصحيح مسارها عند الضرورة، من الأمثلة تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار.
- " قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام مرتكز أساسي للعدالة التنظيمية"⁴، بعبارة أخرى عدم التمييز أو التحيز واتخاذ القرارات محايدة بموضوعية بعيداً عن العواطف واعتماداً على الحقائق.
- "قاعدة التمثيل: وتعني بان كل مراحل عملية اتخاذ القرار يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصم إجراءات قرار معين"⁵، بمعنى

¹ - مراد رمزي، خرموش، "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص59.

² - محمد بن محمد بن جابر، الشهري، "مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص23-24.

³ - رضا، تير، "اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل (مقاربة العدالة التنظيمية)"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيم، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007 ص111.

⁴ - محمد بن محمد بن جابر، الشهري، المرجع السابق، ص28.

⁵ - محمود سلام، السبوع، المرجع السابق، ص12.

وجوب استيعاب عملية اتخاذ القرار لوجهات نظر أصحاب العلاقة، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح ومناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

- **"قاعدة الانسجام:** وجوب انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد "1، بمعنى يجيب أن تتسجم إجراءات توزيع المكافآت على جميع العاملين وفي كل الأوقات.
- **"قاعد الأخلاق :** أي احتواء الإجراءات و القرارات على معايير الأخلاق التي يعتد بها"2، بمعنى يجب أن يكون توزيع المصادر وفق للمعايير الأخلاقية السائدة.
- **"قاعدة الدقة:** وتركز على مصادر المعلومات الدقيقة، صحيحة وسلمية "3، يعني بناء القرارات على أساس صحة وسلامة المعلومات.

أما أهم المتغيرات التنظيمية المحددة للعدالة التنظيمية والمؤثرة فيها هي كآتي:

● نمط القيادة:

نمط القيادة من أهم المحددات التي ترتبط بالعدالة التنظيمية، فقد "أشير إلى أن القادة الذين يتيحون للعاملين فرصة التعبير على أنفسهم يؤثرون في إدراكهم للعدالة، وفي حالة إحساس العاملين بالعدالة فإنه يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها"4، ومن مميزات القائد الإداري "أن يكون عادلا ما استطاع، و أن يبذل جهدا كبيرا من أجل تعزيز المؤسسة، التي تساهم بدورها في تحسين الأوضاع الاجتماعية عامة وأوضاع العاملين فيها خاصة، فالتضامن الاجتماعي مع أفراد المؤسسة أو الشركة هو من أهم ما يطلب من القائد الإداري الأخلاقي، لاسيما وأن واجبات القائد الإداري الأخلاقي تفرض عليه ضرورة تجاوز النظرة الفردية بتنمية فضائل في ذاته وذوات الأفراد الذين يعملون بتوجهاته"5، يتضح لنا أن "النمط القيادي الذي يتيح الفرصة أمام العمال للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بهم و ييسر العمل بالمنظمة، ويكون فيه القائد مهتما بانشغالات العمال وتوجيههم للعمل بطريقة أفضل، يجعل العمال يشعرون بدرجة عالية من العدالة التنظيمية"6، وقد كشفت البحوث والدراسات العلاقة القوية بين الأنماط القيادية و العدالة التنظيمية، "وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي للمدير من جهة وكل من ولاء الموظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى،

1-- سامية، خميس أبو نداء، "أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2007، ص151.

2- محمد بن مسلم سعيد، الشنفرى، المرجع السابق، ص28.

3- سوزان أكرم سلطان، المرجع السابق، ص 26.

4- سعد بن عميقان، الدوسري، "سلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته ومحدداته"، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص4.

5- كميل، حبيب وجان بولس، "أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير"، ط2، لبنان، المؤسسة الحديثة للكتاب،

2010، ص 85.

6- حياة، الذهبي، المرجع السابق، ص 76.

وكشفت النتائج أيضا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين سلوك القيادي و كل من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات نوع المنظمة¹.

• الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي هو "النظام الرسمي للمهام والعلاقات والمصمم لتنسيق وتحفيز العاملين، بأفضل أسلوب ممكن"²، وبالتالي فإن وجود هياكل تنظيمية مختلفة ينجم عنها نشوء مواقف مختلفة لتصور درجة عدالة تصميمها، وهذا ما يدفع أصحاب القرار إلى الأخذ بعين الاعتبار التصميم التنظيمي الأكثر مرونة من حيث مستويات الهيكل التنظيمي، وهو "في المؤسسة الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة... وهو الإطار العام الذي يعمل الأفراد بداخله، وسيلة الإدارة لتنسيق الجهود البشرية وتحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأفراد"³، بمعنى أن الهيكل التنظيمي يؤثر على العمل التنظيمي، أولا لأنه يوفر الأساس الذي يتحكم بإجراءات والروتين التنظيمي، أي منه تنطلق بداية عدالة الإجراءات، وثانيا لأنه يحدد أي من الأفراد يتحمل مسؤولية صنع القرار في كل إجراء، أي يمثل عدالة توزيع الثواب والعقاب داخل المنظمة، وبالتالي فإن وجهات نظر العمال تحدد مدى عدالة الهيكل التنظيمي .

05-النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية:

هناك عدة نظريات برزت في الأدب السوسولوجي حاولت تفسير العدالة التنظيمية وتطبيقاتها في حياة النظم، تظهر تركيز الجهود والمحاولات المستمرة لتحديد علاقة هذا المتغير بسلوك الأفراد داخل التنظيم وأهم تلك النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية كالآتي:

1- نظرية العدالة (المساواة):

إن الجذور التاريخية لنظرية العدالة التنظيمية تنطلق من استخدام آدمز (Adams 1963) نظرية التناظر أو اللانسجام الإدراكي أساسا لنظرية العدالة، حيث تقر هذه النظرية أن "الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته...وقد بنى النظرية على فرضيتين هما: 1- أن الأفراد يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية... 2- أن الفرد مدفوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة"⁴، وهنا يشير آدمز إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة التنظيمية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها

¹ - مها، ماهر الموقدة، "الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 51.

² - عبد علي نغم دايع، حسن محمد فائز، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد7، المجلد2، 2013، ص72.

³ - أميرة نسيمه، موسى، "أهم المؤشرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة (مقاربة نظرية تحليلية)"، مجلة الإنسان والمجال، العدد، 2015، ص ص 87-88.

⁴ - زياد، بركات، "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، العدد 1، المجلد 10، 2016، ص128.

مقابل الإنجاز الذين يقومون به، وتطورت نظرية العدالة عن طريق جون راولز (Rawls) من 1971 من خلال عدد من المقالات والدراسات، ويرى راولز أن العدالة "مفهوم عملي في المؤسسات... حتى تتمكن من أداء وظيفتها، بل هي وحدتها الأساسية"¹، ويضيف راولز للعدالة من حيث صلتها بالمؤسسة على النحو التالي "المؤسسة عادلة عندما لا تقوم بأي تمييز تعسفي بين الأفراد في تخصيص الحقوق والواجبات، وعندما تحدد توازناً ملائماً بين المطالب المتنافسة على فوائد الحياة الاجتماعية، هذه العدالة هي إذا إجرائية محضة، بمعنى أنه لا يوجد معيار مستقل للعدالة، أن ما هو عادل يعرف بنتيجة الإجراء المنصف نفسه"²، ويمكننا القول أن جوهر نظرية العدالة ومضمونها باق كما هو، وإنما الشيء المتغير هو طريقة تفسيرها والمتعلقات الخارجية بها، فمعاملة المنظمة حسب نظرية العدالة هو الأساس الذي يقوم عليه مدى شعور الفرد بالإنصاف مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، والعدالة هنا تعني الإنصاف وهو لا يعني بالضرورة المساواة، حيث تنظر النظرية للعدالة كدافع، ويرى العلماء أن هذه النظرية "اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير"³، فهي تركز على مقدمة منطقية بسيطة مفادها أن الأفراد يريدون أن يعاملوا بعدل، وجوهرها هو تشكيل وبناء ذهني لإدراك الموظف للعدالة التنظيمية.

"وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- تقليل الجهد المبذول في العمل.
- المطالبة بزيادة في الأجر.
- تغيير في عوائد الشخص الآخر التي تمت المقارنة به.
- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.
- ترك العمل"⁴.

ورغم القصور الذي اعترى هذه النظرية والانتقادات التي تعرضت إليها، تبقى لهذه النظرية جاذبية خاصة يمكن أن تزود النظم بمؤشرات يضعونها بعين الاعتبار.

¹- تحسين، حمه غريب، "فيلسوف العدالة جون راولز نظريته في العدالة تطبيقها على القانون (القانون الدولي العام نموذجاً) دراسة وصفية تحليلية مقارنة"، 2007، ص38.

²- مراد، ديباني، "حرية- مساواة- اندماج اجتماعي نظرية العدالة في النموذج الليبرالي المستدام"، ط1، لبنان، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2014، ص 91.

³- مضايي محمد، الشعلان، المرجع السابق، ص 155.

⁴- سامر، جلده، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 120-121.

2- نظرية التبادل الاجتماعي:

برهنت نظرية التبادل الاجتماعي على مستوى الوحدات الصغرى والكبرى على أنها خطوة نظرية مفيدة، ويعد الفرد وحدة التحليل فيها والغرض الأهم فيها هو أن الحاجات والأهداف الخاصة هي المحرك الأساسي والدافع الرئيسي للأفراد وتعد المكافآت التي يحققها الأفراد في سلوكهم المتبادل جزءاً أساسياً لهذه النظرية، تفسر هذه النظرية العدالة التنظيمية بالاعتماد على فرضيتين وضعهما " بلاو (Blau 1994):

- طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بفرده، فإن البشر في حالة تفاعل وتبادل اجتماعي مستمر...
- عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي¹، عند جعل هذه النظرية في شكل بسيط، سنجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل. والفرض الثاني إذا الفرد في حالة عدم العدالة سيشعر بالغضب والاضطراب وإذا كان في حالة عدالة يشعر بالاطمئنان.

"فمنظور التبادل الاجتماعي للعدالة التنظيمية يتجلى في النقاط التالية:

- النسبة بين المكافآت الفعلية و المتوقعة بصورة ذاتية تقيس عدالة التوزيع...
- إن العلاقة بين معايير التقييم... وتوزيع الموارد البشرية التي تعبر عن عدالة التوزيع أو تقاربها تم تحديدها وفقاً لقاعدة توزيعية قياساً إلى مبدأ الإنتاجية الحدية في الاقتصاد.
- العدالة التوزيعية هي الطريقة التي يقيم بها الناس عدالة التوزيع المكافآت الناتجة عن التبادل.
- أحكام العدالة الصادرة من قبل العمال لا تتعلق فقط بالعوائد وإنما تتعلق أيضاً... بالعدالة الإجرائية².

3- نظرية الحساسية للعدالة (Greenberg 1979):

قدمت هذه النظرية من طرف جرينبرج (Greenberg 1979)، لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث قام جرينبرج بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق والقيم البروتستانتية، فتوصل "إلى عدم تطابق الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي على هؤلاء الأفراد"³، وبمعنى آخر فإن مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية لا تؤخذ بالاعتبار عند هؤلاء الأفراد، كما أنهم مستعدون لتقديم التزامات تتعدى ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، وقد

¹- زياد، بركات، المرجع السابق، ص 129.

²- حياة، الذهبي، المرجع السابق، ص 66.

³- محمود عبد الرحيم بدر، غانم، المرجع السابق، ص 18.

قدم هيوسمان (Huseman 1987) بالنظر إلى نتائج هذه الدراسة مفهوماً جديداً للعدالة التوزيعية، بحيث صار الباحثون يرون أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة، هي:

فما يسمى بنظرية الحساسية للعدالة، " يفترض... أن الأفراد يسلكون طرقاً متساوية ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو انعدامها، وذلك لاختلاف قيمهم وبالتالي اختلاف مدى إحساسهم للعدالة"¹.

● **"الشخص الحساس للعدالة:** هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين هما:

◀ زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.

◀ تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.²

● **"الشخص الخيري :** هذا الشخص يشعر بالعدالة فقط عندما تتفوق مدخلاته عن مخرجاته وتزيد عنها، وذلك عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، ويترتب على هذا الأمر أنه يقبل نصيبه من الحياة، ويكون مستعداً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير، بحيث تكون هذه الالتزامات تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي"³، وبعبارة أخرى هم أفراد معطاءيون والذين يستمدون رضاهم من الحصول على دخل أقل مما يستحقونه مقارنة بالآخرين.

● **"الشخص غير الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي"⁴، وهؤلاء الأفراد لا يرضون إلا في حالة كون العدالة في صالحهم، ويشعرون بالاضطراب في غير تلك الحالة.

4- نظرية الحرمان النسبي (Martin 1981):

تتشابه نظرية الحرمان لصاحبها مارتن (Martin 1981) مع نظرية العدالة لصاحبها (Adams 1963).

أما الباحث كروسبي (Crosby 1984) فقد "أشار إلى أن هناك نوعين من الحرمان هما:

¹ - وليد محمد، الصمادي، "أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2008، ص 41.

² - حمزة، معمر، المرجع السابق، ص 82.

³ - محمود عبد الرحيم بدر، غانم، المرجع السابق، ص 18.

⁴ - سامية، خميس أبو نداء، المرجع السابق، ص 157.

- **الحرمان الفردي:** وينتج عن مقارنة بين فردين اثنين، وتعتبر عن نظرية العدالة لأدمز عن هذا النوع من الحرمان.
- **الحرمان الجماعي:** ويشير إلى الاستياء الناتج عن وضع الجماعة بأكملها التي ينتمي إليها الفرد بمقارنة مع الجماعة المرجعية، وينجم الحرمان الجماعي عن عدم التساوي الناتج عن المقارنات بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على عدد من المؤشرات... وانطلاقاً من هذه المؤشرات وغيرها يبني الفرد معتقداته بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها¹.

وقد أشارت دراسة مارتن "إلى انه في ظروف معينة، فان أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة... سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي لذا فقد أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية"².

5- نظرية التوقع لفرود 1964:

تعلقت هذه النظرية بتفسير دافعية الفرد للعمل، ومن أهم "افتراضات هذه النظرية أن أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن هذا الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة"³، بعبارة أخرى أدق، نظرية التوقع لصاحبها (فكتور فرود) ترى أن ما يدفع الفرد لبذل جهد عالي المستوى هو توقعه أن هذا الجهد المبذول بأعلى مستوى سيحصل من خلاله على تعويضات عادلة تتناسب مع بذله، "وتقوم نظرية التوقع على ثلاث علاقات هي:

- **علاقة الجهد (الأداء):** الاحتمال لدى الفرد بأن بذل مجهود معين سيؤدي إلى الأداء.
- **علاقة الأداء (العوائد):** مدى اعتقاد الفرد بان تحقيق مستوى معين من الأداء سيؤدي إلى الحصول على نتائج.
- **علاقة العوائد (الأهداف الشخصية):** مدى جاذبية العوائد المحتملة لدى الفرد⁴.

لا بد أن لنظرية التوقع قدر كبير في الوقوف عند مستويات الدافعية وتفسيرها من أجل القيام بالعمل، فالعاملون إذ "يكتفون بما هو مطلوب منهم ومنها عدم توفر عدالة داخل التنظيم من خلال نظرة العامل لجهد المبذول إن كان سينجم عنه تقييم غير عادل ومن ثم مدى اقتناع الفرد بعدالة تلك العوائد الممنوحة له بناء على هذا التقييم"⁵، ويكمن جوهر هذه النظرية في "أنها

¹ - حياة، الذهبي، المرجع السابق، ص 73-74.

² - سامية، خميس أبو نداء، المرجع السابق، ص 158.

³ - مراد رمزي، خرמוש، المرجع السابق، ص 47.

⁴ - محمد بن محمد بن جابر، الشهري، المرجع السابق، ص 39.

⁵ - مراد رمزي، خرמוש، المرجع السابق، ص 48.

سلطت الضوء على فهم الأهداف الفردية للعاملين، وارتباط الأداء مع المكافأة، وارتباط المكافأة مع إشباع ورغبات وطموحات الأفراد العاملين وأهدافهم¹، ويمكن تلخيصها بشكل بسيط في:

- وفقا لهذه النظرية فإن الفرد سيكون لديه دافع قوي على العمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريد.
- وهي تنظر للفرد باعتباره مخلوق رشيد وعقلاني يفكر في ما الذي ينبغي عمله حتى يكافأ وماذا يعني مقدار هذه المكافأة بالنسبة له، وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل.

6- نظرية التعزيز و الاشراف الإجرائي (Skinner 1969):

هي من نظريات تأثير البيئة على الدافعية، وتعرف هذه النظرية أيضا بنظرية تدعيم السلوك، لصاحبها سكينر (Skinner 1969)، وتنطلق هذه النظرية من "افتراض مفاده أن السلوك الإنساني هو نتيجة العلاقة بين المثير والاستجابة، وهذا يعني أن السلوك هو نتيجة مثيرات البيئية المحيطة بالإنسان سواء أكانت البيئة الخاصة أم البيئة التنظيمية والإدارية"²، ويرى سكينر في هذه النظرية أن سلوكيات الأفراد تتأثر بالمتغيرات التنظيمية كالعلاقة التنظيمية مثل تأثرها بالمتغيرات البيئية، أي أن سلوك الفرد على نحو معين هو استجابة لمثير تنظيمي، وبتعبير آخر "نقول أن السلوك محكوم بنتائجه أي أن السلوك الذي يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها يمكن تكراره... وهذا ما أطلق عليه سكينر علميا اسم التعزيز... ونستخلص مما تقدم أن النظرية تقترح على المدير أنه إذا أراد أن يحافظ على سلوك تنظيمي مرغوب فيه عليه أن يؤثر ويتحكم بشكل فعال بنتائج هذا السلوك"³، فمن خلال الربط بين السلوك والمكافأة العادلة والمستحقة في الإدارة يتعلم الموظفون مجموعة من الاستجابات التي يدركون أنها سوف تقود إلى المكافآت التنظيمية عادلة. يمكن القول أن نظرية التعزيز توجه الإدارة إلى وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتأثير في الدوافع لان العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل.

خلاصة الفصل:

من البديهي أن تجري الكثير من المحاولات لتفعيل العدالة التنظيمية في المنظمات كونها ظاهرة تنظيمية تزيد في فعالية المؤسسة، ولأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم العدالة في مكان العمل، إذ يمكن لنزاهة وموضوعية أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) توليد سلوكيات ايجابية اختيارية ترجوها الإدارة من الأفراد دون طلبها، تساعد في تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة ككل.

¹ - سوزان، أكرم سلطان، المرجع السابق، ص28.

² - محمد بن محمد بن جابر، الشهري، المرجع السابق، ص42.

³ - محمد، الصيرفي، المرجع السابق، ص297.



تمهيد.

01- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

02- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

03- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.

04- نتائج سلوك المواطنة التنظيمية.

05- محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

06- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

07- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

قد يختلف مسمى درجة السلوك الإنساني التطوعي والدور الإضافي الفعال الناتج عن إطلاق قدرات العمال الإبداعية التي تتخطى سلوكيات الدور الرسمي إلى ممارسات اختيارية، تعاونية وابتكارية تلقائية، تظهر على شكل سلوك بناء، يصب في خدمة المؤسسة ومحاولة تطويرها وزيادة فعاليتها، ذلك السلوك الذي لا يدخل ضمن نظام المكافأة الرسمي للمؤسسة ويعود بالنفع والفائدة عليها، ويجعلها قادرة على الصمود في الأجل الطويل.

فعموما هذه السلوكيات الإيجابية والنزيهة تدرج ضمن مسمى سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي مفهوم ظهر في نهاية السبعينيات عندما عرفه " (Organ 1977) على أنه الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملين أو سلوكياتهم الابتكارية والتعاونية"¹، وهذا لا ينفي المحطات التاريخية المهمة التي أسهمت في تأطير و تشكيل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية حتى وقانا الحاضر، فالعلاقة بين المؤسسة والعامل هي الرحم الذي أنجب سلوك المواطنة التنظيمية بناء على الحرية والولاء بعيدا عن الرسميات.

01- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

تختلف التعاريف التي أراد الباحثون من خلالها تحديد المواطنة حيث " تشير في ضوء التعريفات الصارمة إلى قواعد منح الانتماء الوطني التي تقوم على النسب (حق الدم)، أو الأرض أو مزيج من الاثنين، وتشير معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى الأجندة الخاصة التي أرساها العمل الكلاسيكي الذي ألفه T.H.Marsha المواطنة والطبقة الاجتماعية التي تعود إلى أطروحة leonard hobhouse التي أبرز فيها تطور الحقوق المدنية والسياسية والاجتماعية في بريطانيا من القرن 18 وحتى القرن 20، وظل اهتمام Marshall الأساسي منصبا على دور الحقوق الاجتماعية بين رأس المال والمواطنة وإمكانية أن تؤدي المساواة في المكانة (من خلال المواطنة) إلى إلغاء أشكال الجور الناجمة عن البناء الطبقي الاجتماعي"²، وقد باتت المواطنة تعني الاشتراك بموجب المساواة في حقوق وواجبات يفرضها الانتماء إلى المؤسسة، فهذا السلوك يمكن أن لا يرتبط رسميا بالإدارة عند تقييم أداء العاملين، "لكن وجوده قادر على تحسين وظائف المؤسسة، كما أنه يستند أكثر إلى الحرية الفردية في إظهار المبادرة، ويعكس خصائص الموظف الممتاز"³، الذي يتقيد بواجباته ويتمتع بحقوقه التي تقرها الأنظمة في الجانب الرسمي أو غير رسمي.

¹ - أميرة محمد رفعت، المرجع السابق، ص 16.

² - جون سكوت: "علم الاجتماع: المفاهيم الأساسية"، تر: محمد عثمان، ط1، لبنان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009، صص 348-349.

³ - أحمد عبد الله أمانة الشمري وبلال نوري سعيد الكوري: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات (دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأهلية في كربلاء)"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد46، المجلد11، 2015، ص230.

تعريف "konvonsky & pugh" حيث يرى أنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحدودة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال الحوافز الرسمية بالمنظمة، ويرى wayne أنها سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة، كما يرى chattopadhyay أنها السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به¹.

وقد اختلف (George&Brief 1992) عن التعريفات السابقة بأن أضافا أن "سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها وذلك مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف"².

ويعرف على "أنه نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطواعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموزا وإشارات تحمل معاني إثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الاجتماعية للمنظمة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات"³.

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم التي يكتنفها الغموض والتعقد، حيث لا يمكن ربطها بمفهوم محدد إذ أنها تختلف حسب المتطلبات الوظيفية والبنوية، وتكون المواطنة بصورة طوعية القائمة على الفهم الواعي، باعتبارها إحدى السلوكيات الإضافية غير رسمية التي يقوم بها الأفراد دون مكافأة، ولا تدخل ضمن واجبات الوظيفة ولكنها تتفق وأهداف المؤسسة، ولا يجلب هذا السلوك أي مصلحة للفرد ولكن يتوقع أن تؤخذ هذه الأفعال في الاعتبار عند ظهور فرص تمييزية وتحقق لممارسيها الأفضلية وميزة تنافسية.

02- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن كل الآراء تصب في اتجاهين متكاملين، صنفهما فيرلي وكلافام Virlee & Clapham إلى بعدين هما " سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد ويشتمل هذا السلوك على الإيثار والمجاملة، والبعد الثاني هو سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة ويشتمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري"⁴، وهذا الرأي لا ينكر الذين اتبعوا المقولة التي تحدد خمسة أبعاد لمفهوم

1- محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 307.

2- أميرة محمد رفعت حواس، المرجع السابق، ص 17.

3- صابرين مراد نمر أبو جاسر: "أثر إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص ص 33-34.

4- حمزة معمري وزاهي منصور، "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014، ص 48.

سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تختلف مسمياتها عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، وكأن هناك شبه إنفاق بين الباحثين على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

- 1- **الإيثار:** " وهو يتمثل بالتصرفات و الأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من رؤساء وزملاء العمل أو حتى العملاء، ومن نماذج سلوك الإيثار ما يلي:
 - مشاركة العاملين الآخرين في طرق وأساليب العمل الجديدة.
 - مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات .
 - مساعدة زملاء العمل على انجاز العمل المتراكم لديهم"¹.
- 2- **الضمير الحي (وعى الضمير):** "وهناك من يطلق عليها الطاقة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية"².
- 3- **الروح الرياضية:** "ويتضمن هذا البعد رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تذمر ، وتشجيع حل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في المنظمة وتقبل الانتقادات ومحاولة التحلي بالهدوء التام عند أي طارئ أو مشكلة لضمان عدم تأثر المنظمة لأية خسائر أو أضرار قد تلحق بها."³
- 4- **الكياسة (اللباقة واللفظ):** "وتشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب مشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الآخرين، وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية"⁴، ويقصد بالكياسة القيام بأنشطة تطوعية يعود نفعها على الغير، وفي هذا الصدد "لابد من الإشارة إلى أن كل من الإيثار والكياسة قريبان جدا من حيث المضمون"⁵.
- 5- **السلوك الحضاري:** "ويعني المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة

¹ معراج هواري ومريم شرع: "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء (البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية)"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، ص 135.

² حمزة معمري وزاهي منصور، المرجع السابق، ص 47.

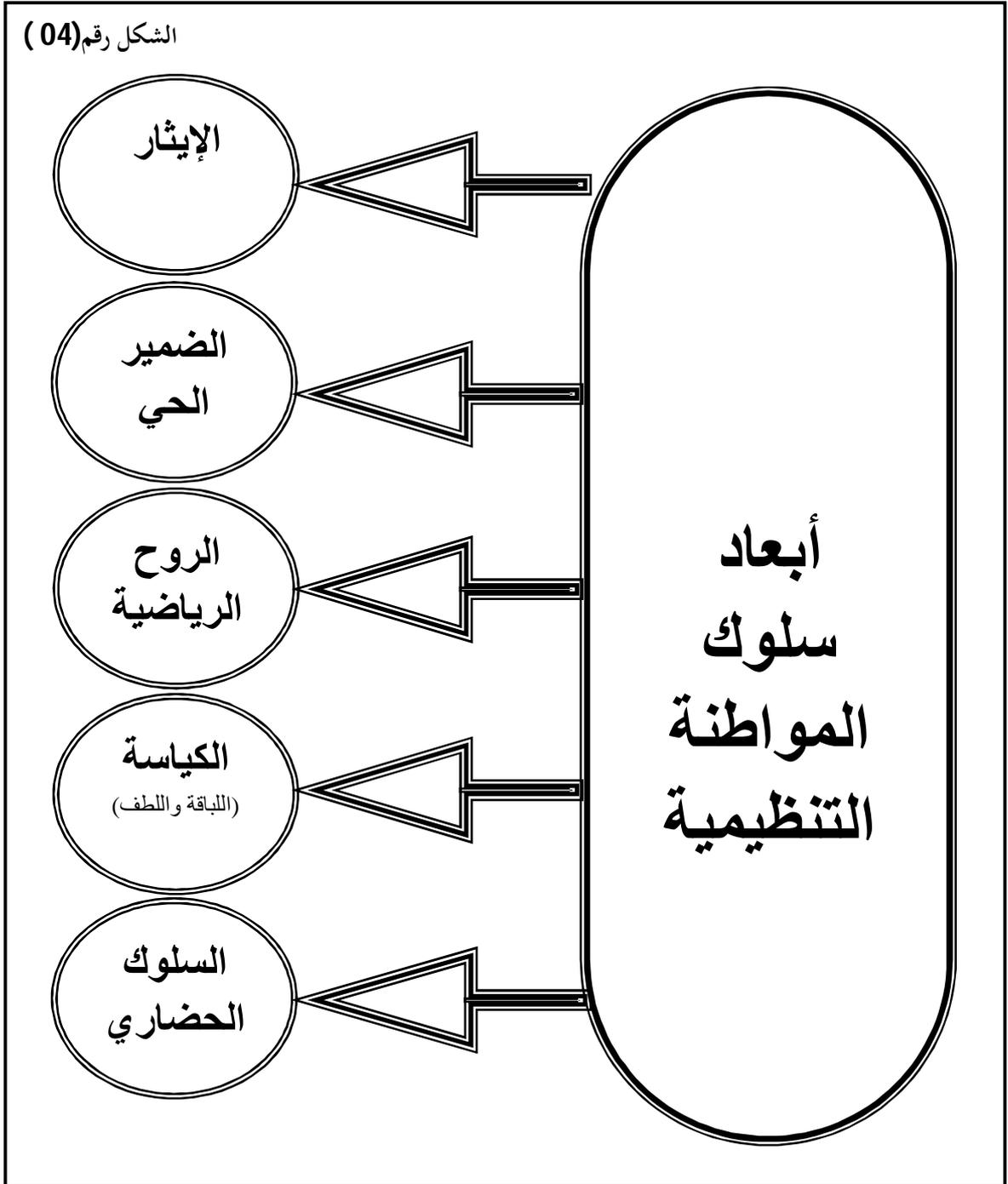
³ زياد العزام، المرجع السابق، ص 110 - 111.

⁴ رياض أبا زيد، المرجع السابق، ص 502.

⁵ أسامة عبد الكريم هزي: "العدالة التنظيمية و أثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية)"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 15.

على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها وتأدية العمل بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة¹.

الشكل رقم (04) يمثل أبعاد المواطنة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب

¹ - رشيد مناصرية وفريد بن ختو: "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة)", مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص223.

03- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

يجمع الكثير من الباحثين والدارسين لسلوك المواطنة التنظيمية على أهميته الكبرى للمنظمة والفرد على حد سواء، وتتمثل تلك الأهمية فيما يلي:

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني لها.¹
- إن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية.²
- ندرة الموارد البشرية أو المالية في المنظمة يعد أمراً حرجاً في حياة المنظمة، يمكن أن تتجاوزها المنظمة بفضل القيام الأدوار الإضافية التي تشكل في نهايتها سلوكاً للمواطنة التنظيمية ومنه تحقيق أهدافها.³
- تنظم العلاقات التبادلية بين الأفراد وتحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها، وتساهم في تطوير وتحسين الأداء وتعزيز كفاءة المؤسسة.⁴
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.⁵
- القيام بالأدوار الإضافية النابعة من سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها رغم ندرة الموارد المتاحة لديها.
- "يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة العاملين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل أفضل، من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والتغلب على مشاكل العمل وإطاعة القوانين من دون أن يكون العامل مراقباً من قبل الآخرين"⁶.

ويمكن الإشارة لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال (تفعيل القدرة على الإبداع والابتكار، تعزيز الدافعية للإنجاز وتحسين الأداء والإحساس بالمسؤولية كما يوفر الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار)، ولأهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة (الاستقرار التنظيمي نتيجة انخفاض معدل دوران العمل، تحسين الإنتاجية والأداء وارتفاع مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، تخفيض معدلات الصراع السلبي وتعزيز الثقة والرضا الوظيفي داخل المنظمة).

¹-أميرة محمد رفعت حواس، المرجع السابق، ص 21.

²- رشيد مناصرية وفريد بن ختو، المرجع السابق، ص 223.

³- وليد شلابي: "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة"،

رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 63.

⁴- علياء حسني علاء الدين نوح: "أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية في

الشركات الصناعية في مدينة سحاب)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 28.

⁵- عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح: "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات

جامعة ملك عبد العزيز بجدة)"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016، ص 36.

⁶- نجيب عبد المجيد نجم وخوله صدر الدين كريم: "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية

تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك"، مجلة أدب الفراهيدي، العدد 19، 2014، ص 345.

04- نتائج سلوك المواطنة التنظيمية :

كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً كبيراً على المنظمة و الفرد وجماعة العمل، ما دعا إلى تتبع تلك النتائج كون أن كبر حجم التحديات أوجد بيئة مضطربة ومتغيرة، فأصبحت المنظمات في أمس الحاجة لصنع مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة عليها، والواقع الحالي الذي تعيشه المنظمات جعلها تبحث وتستثمر في جهود العاملين ليست الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك، هنا برزت الأهمية البالغة لنتائج وأثار سلوك المواطنة التنظيمية بقوة كالاتي:

- أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، "فالموظفون الذين يظهرون مستوى منخفضاً من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم رغبة قوية في ترك المنظمة، والعكس صحيح، أي أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة"¹.
- يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية "من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعمليات التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية"².
- يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في جودة وكمية العمل المنجز، فهناك علاقة إيجابية قوية بينهما، فإن سلوك المواطنة التنظيمية "يقفل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات السياسية وجمعها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين و العاملين وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل"³.
- "أن الفاعلية التنظيمية مرتبطة بصورة كبيرة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، ولا تعتمد على الأدوار الرسمية فقط"⁴.
- يؤدي سلوك المواطنة إلى تحسين طرق الاتصال وتطوير شبكة العلاقات في المنظمة، وزيادة معدلات الرضا الوظيفي عند العاملين.
- "توفير مرونة العمل داخل المنظمة في إطار المواقف والأزمات... والاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدار منها"⁵.

¹ - محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني: "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص 32.

² - أحمد بن سالم العامري: "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد2، المجلد17، 2003، ص72.

³ - عاشور لعور: "التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية (دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيكدة)"، رسالة ماجستير في سلوك تنظيمي، جامعة سطيف (2)، الجزائر، 2014، ص 88.

⁴ - طارق علي عبد الله ماجد محمد مقداد: "فاعلية برنامج ارشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد 2، المجلد 3، ص 112.

⁵ - عمر محمد دره: "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، الأردن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص157.

05- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية الوقوف على هذه المحددات لأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية الذي له علاقة بجودة وكمية العمل المنجز، وتأثيره عبر الوقت على المعادلة الصعبة التي تواجهها المنظمات حول العلاقة بين المورد البشري والمنظمة، بحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية لمواردها البشرية، ومحاولة تتبعها ووضعها في إطار واحد للاستفادة منها وهي العوامل التالية:

1- العدالة التنظيمية:

تعني العدالة التنظيمية " العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي"¹، وتتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات وتبقى هذه الأبعاد متداخلة ومتراصة متطابقة في نهاية المطاف إلى مدى استشعار الموظفين لعدالة مناخ العمل داخل المنظمة.

أما فيما يتعلق بعلاقة العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة، "كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ولقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية"²، وبالتالي اهتمام الموظفين بالأعمال الاختيارية ومساهماتهم بها يمكن اعتباره رد فعل إيجابي لشعورهم بالعدالة التنظيمية بمكوناتها الثلاثة.

2- الولاء التنظيمي:

تعدد تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها ولكن هناك إجماع على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته، فعندما " تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها، فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ولا يفكر في تركها... ورجبته في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي"³، ويمكن تلخيص أهم فوائد الولاء التنظيمي التي تظهر فيها ما يدل على ارتباطها بسلوك المواطنة التنظيمية ودرجة العلاقة بينهما على النحو التالي:

1- علياء حسني علاء الدين نوح، المرجع السابق، ص9.

2- أحمد بن سالم العامري، المرجع السابق، ص25.

3- إيهاب أحمد عويضة: "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص30.

"زيادة الإنتاجية العاملين والمنظمة... وتقليل التكاليف... وقد يمتد أثر الولاء التنظيمي إلى حياة الأفراد الخاصة خارج نطاق العمل، فقد وجد أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة و الارتباط العائلي"¹، فالولاء التنظيمي "يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها"²، فحرص الموظف على عمله وتعلقه به والتزامه نحوه يعبر عن ولاءه للمنظمة في كل من فكره وعمله، فيسعى جاهدا لتحقيق مصالحه مع مصالح المنظمة.

3- القيادة الإدارية:

يعد موضوع القيادة من أهم مجالات العلوم الاجتماعية، فهي ظاهرة تنشأ تلقائيا عن طبيعة الاجتماع البشري، وحظيت باهتمام كثير من الباحثين و المفكرين، وقد اختلفوا في تعاريفها، فالقيادة الإدارية تعني "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ إصدار القرار و الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والتأثير، من أجل تحقيق هدف معين"³، وهنا نستخلص عناصر جوهرية في عملية التأثير الايجابية من أجل تحقيق أهداف مشتركة يسعى كل من القائد و أفراد المجموعة لتحقيقها، فيستطيع القائد أن يؤثر على رغبة العاملين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية، بفعله عددا من الأمور كاتخاذ الخطوات المناسبة لإظهار بعض سلوكيات الايجابية والتطوعية، فقد خلصت بعض الدراسات "أن الأنماط القيادية الفعالة تؤدي في النهاية إلى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية"⁴، إذن خلاصة، سلوك المواطنة التنظيمية يتعاضد في ظل القيادة الإدارية القائمة على التأثير "الكرزوماتيكي للقائد، والتشجيع الإبداعي والدافعية الإلهامية والاهتمام بالحاجات الفردية للمرووسين فهذه الخصائص تشكل الأرضية التي تنمو ويزدهر فيها السلوك التطوعي"⁵.

4- الرضا الوظيفي:

" إذ يوجد اتفاق لدى معظم الباحثين مفاده أن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر لدى الموظف الراضي عن بيئة العمل، و أن الرضا الوظيفي هو نتاج طبيعي للعدالة التنظيمية، حيث خلص باتمان و اورجن Bateman & Organ إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتمد تماما على مستوى الرضا عن العمل"⁶، فلقد تم بحث الرضا الوظيفي مع الكثير من المتغيرات التنظيمية، ويقصد بالرضا الوظيفي "عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه

1- محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، المرجع السابق، ص 36.

2- عاشور لعور، المرجع السابق، ص 78.

3- عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، المرجع السابق، ص 6.

4- نفس المرجع، ص 40.

5- سند بن نهار القحطاني: "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2013، ص 51.

6- محمد عبد الحميد الطبولي، المرجع السابق، ص 71.

المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكيين كلما ارتفعت درجة الرضا¹، ويمكن تفسير العلاقة على "أن الموظف الراضي عن عمله يخرط في السلوكيات التطوعية، والعلاقة هنا تبادلية بممارسة هذا السلوك للذين أحسنوا إليه كنوع من رد الجميل"²، يعنى أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، فمساعدة زملاء العمل أو المحافظة على ممتلكات المنظمة دون أن يطمح الموظف للحصول على حوافز زيادة بسبب هذه الأعمال هي سلوكيات اختيارية واعية تعكس الرضا الوظيفي للفرد، الذي يمدّه بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه وتطويره وحتى الإبداع فيه.

5- الثقافة التنظيمية:

قد تؤثر الثقافة التنظيمية سلبيًا أو إيجابًا على سلوك المواطنة التنظيمية حسب نظرة الموظف لهذه الثقافة، وتمثل الثقافة التنظيمية "منظومة من الأفكار و المعتقدات و القيم والأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم، وتؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية، وتتعاكس نتائجها على الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى كفاءة القرارات"³، فما هي بذلك إلا مجموعة من الممارسات والأمر لها وزنها وقيمتها والمتفق عليها من الجميع وتميز منظمة عن أخرى، وبهذا المعنى فهي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة بغض النظر عن مدة تواجدهم فيها، 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 أنماطًا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فإن الجميع سيتأثرون بذلك وينعكس هذا على سلوكهم و أفعالهم"⁴، وبالتالي تبعًا للاعتقادات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية سيكون حجم الممارسات التطوعية والاختيارية، فبرزت حاجة المؤسسات لتبني "ثقافة تنظيمية تسهل عملية سلوك التطوع و المواطنة التنظيمية، وهذا يستدعي الابتعاد عن الأساليب والمداخل التي تؤكد على ثقافة الدور والسلطة"⁵.

1- إيهاب أحمد عويضة، المرجع السابق، ص 22.

2- محمد ناصر راشد أبو سمعان، المرجع السابق، ص 50.

3- حكمت محمد فليح: "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت)"؛ مجلة الإدارة والاقتصاد؛ العدد 83؛ 2010؛ ص 17.

4- عاشور لعور، المرجع السابق، ص 81.

5- علي ناصر شتوي آل زاهر: "سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، العدد 1، المجلد 12، 2011، ص 357.

6- عمر الموظف:

تناولت دراسات عدة عمر الموظف على أنه واحد من المتغيرات الديموغرافية التي لها تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن " الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل"¹، وبالتالي العوامل التي تؤدي إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم. "ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن"²، ومن هنا يمكن القول أن لعمر الموظف تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية.

7- الأقدمية:

أن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، " فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أ، الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة"³، بعبارة أخرى أن الأقدمية محدد سلبي لسلوك المواطنة التنظيمية، فكلما زادت مدة خدمة الموظف بالمنظمة قل ممارسته للأدوار الإضافية، لأن مع مرور الوقت يقل غموض الدور لدى العامل ويصبح أكثر قدرة على معرفة وتحديد مهامه ونشاطاته بدقة ويتكيف معها ما يترتب عليه التقليل من الخروج عن التوصيف والتعاقد الوظيفي.

8- الدوافع الذاتية:

الدوافع الذاتية هي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع حوافز خارجية، وهنا ترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال "قيام الموظف في النهاية بالانخراط لممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، ويمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية"⁴.

1- سند بن نهار القحطاني، المرجع السابق، ص 48.

2- صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع السابق، ص 48.

3- حمزة معمري وزاهي منصور، المرجع السابق، ص 49.

4- صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع السابق، ص 49.

08- معوقات القيام بسلوك المواطنة:

لا بد من التعرف على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية لكي يتم تجنبها، وبالتالي من أهم معوقاتها كالاتي:

- "عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل"¹، فإن كفاءة وسلوك الموظفين يتأثر بالضغط الشديد، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم.
- عدم منح الفرصة للموظفين بمساهمة بأرائهم وعدم إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، يعمل على عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- "فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل، والعوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي"².
- "افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية، التي وان وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية"³.
- عدم الاستقرار الوظيفي نتيجة علاقات العمل وهياكل الجور والعوامل الإدارية.

فلتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية تستدعي ضرورة تجنب كل تلك المعوقات وغيرها مما سوف يؤدي إلى زيادة درجة الارتباط بين العاملين والمنظمة وأهدافها.

06- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

حاول الكثير من المنشغلين بالسلوك التنظيمي إيجاد تفسير علمي وفهم أكثر وضوحاً لمسمى سلوك المواطنة التنظيمية أو الدور الإيجابي الذي يتجاوز ويتعدى الرسميات بصورة اختيارية وطوعية، ولا يدخل ضمن الحوافز والمكافآت لدى بعض العاملين دون غيرهم، فسعت الدراسات لمساءلة هذا المتغير من أجل تعظيم نتائجه والاستفادة منها قدر الإمكان، وأهم النظريات هي كالتالي:

1- نظرية التبادل الاجتماعي:

وفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ " من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم"⁴، بمعنى أن العلاقة التفاعلية المستمرة داخل المنظمة بين الأفراد هو الأساس الذي ينمي سلوك التطوع عند الفرد مع مرور الزمن، أي يتحقق سلوك المواطنة التنظيمية "عند وجود خاصية التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المشرف والعاملين في

1- هناء خالد الرقاد وعزيزة أبو دية، المرجع السابق، ص746.

2- رشيد مناصرية وفريد بن ختو، المرجع السابق، ص 224

3- سعد بن عميقان الدوسري، المرجع السابق، ص59.

4- وليد شلابي، المرجع السابق، ص78.

المنظمة ومن خلال عدالة الإجراءات والتوزيع المتحققة في العلاقات التنظيمية¹، فعملية التفاعل الاجتماعي لا تؤدي إلى خلق السلوك الفردي للموظف بقدر ما تعمل على تعديله وإعادة توجيهه من خلال تغيير اتجاهات الفرد وعادات تفكيره، وبالتالي نستطيع القول بأن "عملية التبادل الاجتماعي هي من المحددات الأساسية للسلوك"² في تفسير المنفعة المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة، وتعتبر "الاحتياجات المختلفة وسبل دعمها... وإدراك الأفراد لتقدير المنظمة لجهودهم المبذولة ومدى تناسب هذا التقدير مع حجم الجهد المبذول"³ أهم المحددات التي تنطلق منها نظرية التبادل الاجتماعي، وبحسبها فإن الشخص يسعى ليعوض الأفراد الآخرين الذين يقدمون له بعض المنافع. عن طريق قيامه بعمل أو سلوك مرغوب فيه لدى منظمته خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل، فيندرج تحت مسمى سلوك المواطنة التنظيمية.

2- النظرية التعاونية:

التعاون مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي ونمط من أنماط السلوك التنظيمي الاختياري والطوعي، وعملية التعاون هي التعبير عن اشتراك أكثر من شخص في محاولة للوصول إلى تحقيق هدف مشترك، أي تجميع الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، ويرى راولز "أن أعضاء المجتمع السياسي المنخرطين في التعاون المستدام يعدون مواطنين بالمعنى الأمثل للمواطنة"⁴، بمعنى أن راولز ربط التعاون بالمواطنة بمفهومها العام، ولا شك أن "الفرد حين يقرر التعاون مع آخرين لتحقيق هدف معين يكون مدفوعاً إلى ذلك بإدراكه أنه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف منفرداً، أي أن التعاون ليس دائماً اختيارياً"⁵، سواء كان اختيارياً أم مفروضاً، فإن الأفراد حين يتعاونون فإنهم يعملون على تحديد نمط إيجابي للسلوك يقبله الجميع، فالمؤسسات التي لديها "قيم مشتركة قوية عن التعاون وعمل في شكل فرق عمل، إذ يساعد الأفراد كل منهم الآخر بشكل تلقائي هي مؤسسات قوية"⁶، وبهذا تقر هذه النظرية أن تعاون يعمل على تطوير المنظمة ويدخل ضمن سلوك المواطنة التنظيمية، باعتباره سلوك إيجابي يضمن تفعيل العلاقات التنظيمية ودعمها، ويمثل سلوك المواطنة التنظيمية "مجموعة السلوكيات المنتجة والإيجابية التي لا تدخل ضمن واجبات العمل بل يطورها الفرد نفسه... خصوصاً إذا ما عملوا بطريقة عادلة... فلن يكون هناك تعاون بين الأفراد في الفريق الواحد أو بين الفرق فيما بينها إذا ساد جو من اللامعادلة في المعاملة وعد الثقة في العلاقات"⁷، بمعنى أن العدل مطلوب لتفعيل سلوك التعاون بين الأفراد، وهذا الأخير تصرف إيجابي خارج عن واجبات العمل، فنظرية التعاون تعد بمثابة

1- محمد ناصر راشد أبو سمعان، المرجع السابق، ص 41.

2- علي السلمي: "السلوك الإنساني في الإدارة"، مصر، دار غريب للطباعة، ص 182.

3- مضايي محمد الشعلان، المرجع السابق، ص 153.

4- محمد عثمان محمود: "العدالة الاجتماعية الدستورية في الفكر الليبرالي السياسي المعاصر بحث في نموذج راولز"، ط 1، لبنان، المركز العربي للأبحاث ولدراسة السياسات، 2014، ص 141.

5- علي السلمي، المرجع السابق، ص 189.

6- علي ناصر شتوي آل زاهر، المرجع السابق، ص 353.

7- رضا تير، المرجع السابق، ص 120.

النظرية "التي تقدم الإطار العام لدراسة كيفية سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين، وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة... وقد أسهمت في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة"¹.

خلاصة الفصل:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوكا عقلانيا يستند إلى المبادرة الفردية ويتجاوز أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية، موجه لمنفعة المنظمة، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية بناء متعدد الأبعاد (الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري) حددها الباحثون والمنشغلون بهذا الموضوع وأوضحوا أهمية في حياة التنظيم.

¹ - صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع السابق، ص 37.

الجانب الميداني



تمهيد

- 01- التعريف ببلدية لرجام.
- 02- المنهج المستخدم.
- 03- التقنيات المستعملة.
- 04- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 05- الأساليب الإحصائية المتبعة.
- 06- حدود الدراسة.
- 07- صعوبات الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بشيء من التفصيل سيتناول الباحث في هذا الفصل خطوة من الخطوات الإجرائية والميدانية. حيث سيستعرض التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمنهج المستخدم، والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات، والتي من خلالها تم بناء أدوات الدراسة، كما سوف يتم وصف الأداة وكيفية بنائها وتصميمها، وعدد عباراتها، وذلك بعد الإطلاع على الدراسات السابقة وعلى العديد من المناهج البحثية، وفيما يلي تفصيل ذلك:

01- التعريف بالبلدية "بلدية لرجام": يعرف الباحث بلدية لرجام من خلال الجدول رقم (01) التالي:

الجدول رقم (01): يمثل التعريف بالبلدية.

البلدية	تاريخ التأسيس	عدد الموظفين	رقم التعريف الإحصائي	الرمز الجغرافي
بلدية لرجام	1956/06/28	83	098438065019703	3806

ويرى الباحث أهمية لتعريف بمنطقة لرجام:

تقع بلدية لرجام على شريط مرتفعات جبال الونشريس، وتبعد عن مقر الولاية ب: 33 كلم عن مقر الولاية (تيسمسيلت)، أنشأت عام 1958 وتتربع على مساحة 1600 كيلومتر مربع، بها حوالي 23340 نسمة، وحدود البلدية مصادق عليها بقرار ولائي رقم 86/215 المؤرخ في 1986/04/20 المتضمن المصادقة على محضر الاعتراف بحدود إقليم البلدية فتحتها البلديات التالية:

- من الشمال: بلدية الأربعاء – بلدية الأزهرية.
- من الشرق: بلدية برج بونعامة – بلدية سيدي عابد – بلدية تملاحت.
- من الجنوب: بلدية عماري – بلدية المعاصم – بلدية سيدي العنتري وبلدية الملعب.
- من الغرب: بلدية الرمكة (ولاية غليزان) – بلدية أولاد عبد القادر (ولاية شلف).

1- الهيكل الإداري لبلدية لرجام:

- **منصب الأمين العام:** يتكفل بعدة مكاتب هي:
 - ◀ مكتب النزاعات.
 - ◀ مكتب الوساطة.
 - ◀ العلاقات الخارجية.
 - ◀ الإحصاء والإعلام الآلي.
- **منصب التنظيم والتنشيط والشؤون الاجتماعية والثقافية:** يضم المكاتب التالية:
 - ◀ مكتب التنظيم والشؤون الاجتماعية.
 - ◀ مكتب الحالة الاجتماعية.
 - ◀ مكتب الانتخابات.
 - ◀ مكتب النشاط الاجتماعي.
 - ◀ مكتب النشاط الفلاحي.
 - ◀ مكتب النشاطات الثقافية والرياضية.
- **منصب مصلحة الإدارة والشؤون الاجتماعية:**
 - ◀ مكتب تسيير الموارد البشرية.
 - ◀ مكتب تسيير ممتلكات الدولة.
 - ◀ مكتب المالية والميزانية والمحاسبة.
- **منصب مصلحة العمران والسكن:** يتكفل بثلاث مكاتب:
 - ◀ مكتب البناء والتعمير.
 - ◀ مكتب النظافة وحماية المحيط.
 - ◀ مكتب السكن الاجتماعي.
- **مكتب مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة والشبكات العمومية:** يضم تقريبا مكتبتين:
 - ◀ مكتب تسيير العتاد وحضيرة السيارات.
 - ◀ مكتب المخازن العامة.
- **مصلحة الأمن والوقاية:** هو منصب خاص بالحماية والأمن الداخلي للبلدية.

02- المنهج المستخدم:

انطلقنا من "المبدأ الإبيستمولوجي الذي يقول أن الموضوع هو الذي يخلق المنهج الملائم، وأن ليس هناك منهج واحد يصلح لدراسة جميع الموضوعات"¹، فلقد قام الباحث بدراسة وصفية اعتمد فيها على منهج المسح الشامل لمجتمع البحث، حيث تتبع الدراسة الوصفية في الدراسات ذات المنحى الكمي الذي يعتمد على تكميم الظاهرة وهي تعني "أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم، ذلك من أجل الوصول إلى أغراض محددة واجتماعية مشكلة"²، كما تعتبر الطريقة الوصفية "طريقة منظمة لدراسة الحقائق الراهنة، المتعلقة بالظاهرة أو أحداث أو موقف أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو تحقق من صحة حقائق قديمة"³، فلذلك قمنا باستخدام منهج المسح الشامل الذي فرضته علينا طبيعة موضوعنا المتعلقة أساسا بوصف وتحليل البيانات والمعطيات الميدانية المتعلقة أساسا بما جمعناه من خلال استمارات مقياس العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام.

03- التقنيات المستعملة:

لتحقيق أهداف البحث وجمع المعطيات اختار الباحث الأدوات الملائمة للدراسة، حيث تم الاعتماد على مقياس العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. وشملت أداة الدراسة (48) عبارة ، كما تحتوي على خمسة بدائل هي: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا.

1- الاستمارة: تعتبر الاستمارة إحدى التقنيات التي استخدمها الباحث كتقنية مركزية في بحثنا إذ تستخدم هذه التقنية في الدراسة التي نحاول من خلالها تحليل الظاهرة وفق المناهج الكمية حيث فرضت علينا معطيات الدراسة الاستطلاعية للميدان استخدام الاستمارة التي تعرف بأنها "الأسلوب الذي يستهدف استشارة أفراد المبحوثين بطريقة منهجية و متقنة لتقديم حقائق و آراء و أفكار معينة في إطار بيانات المرتبطة بموضوع الدراسة و أهدافها دون تدخل من الباحث في تقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات"⁴ التي قسمناه إلى جزأين، جزء خاص بالبيانات الشخصية و جزء خاص بالعدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ويشمل على (48) عبارة موزعة على أبعاد المتغيرين

¹ عبد السلام بن عبد العالي: "ميتولوجيا الواقع"، الجزائر، دار توبقال للنشر، 1999، ص95.

² رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ط1، دار هومة، 2002، ص191.

³ موريس أنجرس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية)"، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة، 2004، ص104.

⁴ محمد عبد الحميد: "البحث العلمي في الدراسات الإعلامية"، عالم الكتب، مصر، 2000، ص 353.

2- الملاحظة: لقد استخدم الباحث الملاحظة في دراستنا لأنها تعد من الأدوات المهمة في أي بحث سوسيولوجي وقد استعملناها كأداة في ملاحظة سلوكيات العمال أثناء الدراسة الميدانية التي قمنا بها داخل البلدية، "إذ تعد الملاحظة أكثر التقنيات صعوبة لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على تحليل العلاقات الاجتماعية وأنماط السلوك الاجتماعي المراد دراسته"¹، وهي "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها و علاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط و هادف، يقصد التغيير و تحديد العلاقة بين المتغير و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها"².

جدول رقم (02): يبين عدد الاستثمارات الموزعة في عينة الدراسة:

الاستثمارات الصالحة		الاستثمارات المستبعدة		الاستثمارات المستردة		الاستثمارات الموزعة		مجتمع الدراسة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
78.3%	65	4.8%	04	83.1%	69	90.3%	75	100%	83

3- أداة الدراسة في صورتها النهائية: احتوت الاستمارة في صورتها النهائية على جزأين أساسيين هما:

- **الجزء الأول:** اشتمل على معلومات عامة عن عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة).

¹ فضيل دليو وعلي غربي: "أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية"، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 187.

² محمد عبيدات وآخرون: "منهجية البحث العلمي: القواعد و المراحل و التطبيقات"، ط2، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص73.

- **الجزء الثاني:** اشتمل على مجموعة من العبارات تقيس أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) وأبعاد المواطنة التنظيمية (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري) من وجهة نظر موظفي "بلدية لرجام".

الجدول رقم (03): يبين وصف الاستمارة.

المتغير	البعد	ترتيبه	أرقام عباراته
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	الأول	من 1 إلى 5
	عدالة الإجرائية	الثاني	من 6 إلى 12
	العدالة التعاملية	الثالث	من 13 إلى 18
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	الأول	من 19 إلى 24
	وعي الضمير	الثاني	من 25 إلى 30
	الروح الرياضية	الثالث	من 31 إلى 36
	الكياسة	الرابع	من 37 إلى 41
	السلوك الحضاري	الخامس	من 42 إلى 48

ولتحديد مستوى التقدير أعطى الباحث الدرجة (5) للاستجابة دائماً، والدرجة (4) للاستجابة غالباً، والدرجة (3) للاستجابة أحياناً، والدرجة (2) للاستجابة نادراً، والدرجة (1) للاستجابة أبداً وبناءً على ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على مستوى التقدير:

- **مرتفع:** إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (أكبر من العدد 3).
- **متوسط:** إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (تقارب أو تساوي العدد 3).
- **منخفض:** إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (أصغر من العدد 3).

وقد تم وضع مستوى التقدير أمام كل عبارة كما في الجدول رقم (04) التالي:

الجدول رقم (04): يمثل شكل العبارة ومستوى التقدير.

مستوى التقدير					الرقم	العبارة
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1	2	3	4	5		

وقد قام الباحث باستكمال الإجراءات النظامية اللازمة لتطبيق أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة.

4- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة: شملت أداة الدراسة لقياس العدالة التنظيمية على (18) عبارة وشملت أداة الدراسة لقياس سلوك العدالة التنظيمية على (30) عبارة وتم التأكد من درجة صدقه وثباتها من خلال برنامج SPSS.

• **الصدق :** "يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء بحث ما، أما إن أداة صادقة عندما تقيس ما افترض أن تقيسه"¹.

وتم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه من محور العدالة التنظيمية باستخدام برنامج SPSS، ونتائجها موضحة في الجدولين رقم (05) و(06) التاليين:

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم: "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، ط1، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص 43.

جدول رقم (05): يمثل معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه

من محور العدالة التنظيمية.

العدالة التنظيمية لدى موظفي بلدية لرجام					
بعد العدالة الإجرائية		بعد العدالة التوزيعية		بعد التعاملية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.774**	13	.815**	6	.644**	1
.772**	14	.497**	7	.722**	2
.732**	15	.827**	8	.774**	3
.714**	16	.745**	9	.700**	4
.836**	16	.811**	10	.470**	5
.779**	17	.758**	11		
		.799**	12		

**دال عند 0.01

*دال عند 0.05

يتبين من خلال الجدول رقم (05) إن معاملات الارتباط لكل العبارات للبعد الذي تنتمي إليه للمحور الأول (العدالة التنظيمية)، جميعها دالة إحصائياً عند احتمال الخطأ المقبول (0.01)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لبعد العدالة التوزيعية بين (0.470 – 0.774)، أما بعد العدالة الإجرائية فقد تراوحت بين (0.497 - 0.815)، وفي بعد العدالة التعاملية تراوحت بين (0.732 – 0.836)، وبذلك جاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (العدالة التنظيمية) من الاستمارة.

جدول رقم (06): يمثل معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه

من محور سلوك المواطنة التنظيمية.

سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية لرجام									
بعد السلوك الحضاري		بعد الكياسة		بعد الروح الرياضية		بعد وعي الضمير		بعد الإيثار	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.658**	42	.628**	37	.501**	31	.584**	25	.666**	19
.591**	43	.673**	38	.452**	32	.674**	26	.616**	20
.632**	44	.702**	39	.476**	33	.579**	27	.593**	21
.673**	45	.590**	40	.670**	34	.755**	28	.658**	22
.255**	46	.712**	41	.722**	35	.504**	29	.589**	23
.501**	47			.590**	36	.756**	30	.745**	24
.751**	48								

**دال عند 0.01

*دال عند 0.05

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط لكل العبارات للبعد الذي تنتمي إليه للمحور الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية)، جميعها دالة إحصائياً عند احتمال الخطأ المقبول (0.01)، وتراوح قيم معاملات الارتباط لبعد الإيثار بين (0.589 – 0.745)، أما بعد وعي الضمير فقد تراوحت بين (0.504 - 0.756)، وفي بعد الروح الرياضية تراوحت بين (0.452 – 0.722)، وفي بعد الكياسة تراوحت بين (0.628 – 0.712)، وفي بعد السلوك الحضاري تراوحت بين (0.255 – 0.751) وبذلك جاءت أغلبية قيم معاملات الارتباط عالية، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية) من الاستمارة.

- الثبات: يعرف على أنه "الاتساق في النتائج ويعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا منه على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها"¹، وقد تم حساب الثبات في دراستنا بمعامل ألفا كرونباخ عن طريق برنامج SPSS كالتالي:

الجدول رقم (07): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محاور الاستمارة.

المحور	البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	5	.867
	العدالة الإجرائية	7	.874
	العدالة التعاملية	6	.857
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	6	.898
	وعي الضمير	6	.701
	الروح الرياضية	6	.770
	الكياسة	5	.867
	السلوك الحضاري	07	.726

يبين الجدول رقم (07) أن جميع قيم معاملات الثبات لأبعاد محاور الاستمارة كانت عالية جداً، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد العدالة التنظيمية بين (0.867 – 0.857)، كما تراوحت قيم معامل الثبات لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية (0.898 – 0.701)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستمارة للتطبيق وإمكانية الوثوق فيها والاعتماد على نتائجها.

¹ - مروان عبد المجيد ابراهيم، المرجع السابق، ص42

04- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

1- **مجتمع البحث:** ويشتمل مجتمع البحث على الخصائص المشتركة التي تجتمع في مجتمع بحثنا حيث "يمكن تعريف المجتمع الإحصائي بشكل نظامي على أنه مجموع كل الحالات التي تتطابق في مجموعة من المحددات"¹ هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث"². حيث يقدم لنا مجتمع البحث تصورا عن كيفية اختيار العينة والمعايينة من خلال الخصائص المشتركة لعمال المؤسسة، وعادة ما يتلقى الباحث صعوبات متعددة حين يود دراسة ظاهرة معينة في مؤسسة ما، وفي هذه الدراسة تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بلدية لرجام للعام (2016/2017) وبلغ عددهم (83) موظفا وموظفة، موزعين على ثلاث قوائم كما يلي:

- قائمة الموظفين الإداريين وشملت (37) موظفا .
- قائمة العمال المتعاقدين الخاضعين للمرسوم التنفيذي 308/07 وشملت (38) موظفا.
- قائمة العمال المهنيين وسائقي السيارات المرسمين الخاضعين للمرسوم التنفيذي 08/05 وشملت (08) موظفا.

2- **العينة:** تعد العينة من الإجراءات المنهجية المهمة في البحوث الاجتماعية وهي "جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء دراسته على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"³. ومجتمع الدراسة التي من

¹ - شافا فرانكفورت وناشمازدافيد ناشماياز: "طرائق البحث في العلوم الاجتماعية"، تر: ليلي الطويل، ط1، بتر1 للنشر والتوزيع، 2004، ص186.

² - موريس انجرس، المرجع السابق، ص94.

³ - رحيم يونس كرو العزاوي: "مقدمة في منهج البحث العلمي"، ط1، الأردن، دار دجلة، 2007، ص161.

خلالها تجمع البيانات الميدانية، وهي "تعتبر الجزء من الكل بمعنى أنه نأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة"¹.

وتمت الدراسة الحالية باستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة على عينة قوامها 75 موظف في بلدية لرجام من أصل 83 موظف، استثنى العاملون في منصب الشغل (سائق سيارة) وبلغ عددهم (08 موظفين، كلهم ذكور) لكون طبيعة عملهم خارج المؤسسة غالباً، وأثناء توزيع استمارة المقياس تم استرجاع 69 استمارة من أصل 75 ثم تم استبعاد 04 استمارات لعدم التعبئة الكاملة للمقياس، ليصل عدد العينة إلى 65 موظف، وتضم عينة البحث الصفات والخصائص المميزة من أجل الحصول على عينة مناسبة ونتائج دقيقة ودالة.

• **خصائص العينة:** تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة) كما يلي:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع الأفراد حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	47	72.3
أنثى	18	27.7
المجموع	65	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن كلا الجنسين في بلدية لرجام متواجدين، لكن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث أن عدد الذكور بلغ (47) بنسبة (72.3 %)، في حين

¹ - غرافيتس مادلين: "مناهج العلوم الاجتماعية، منطق البحث في العلوم الاجتماعية"، تر: سالم عمار، سوريا، المركز العربي للتعريب والترجمة، 1998، ص09.

قدر عدد الإناث (18) بنسبة (27.7 %) من الأفراد، وهنا يتضح أن النسبة الكبيرة من شاغلي المناصب في بلدية لرجام هم من الجنس الذكري، ما يعكس أن عنصر الذكور لديه اهتمامات بالعمل في قطاع الخدمات وهذا ما يعكس الواقع، حيث يفضل أغلب العنصر النسوي العمل بقطاع التعليم.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع الأفراد حسب العمر.

النسبة	التكرار	العمر
6.2	4	أقل من 25 سنة
53.5	35	من 25 إلى أقل من 35 سنة
30.8	20	من 35 إلى أقل من 45 سنة
9.2	6	من 45 إلى أقل من 55 سنة
0	0	55 سنة فأكثر
100	65	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن عدد الموظفين في الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 بنسبة (53.5%) وهي نسبة تمثل أكثر من نصف الموظفين، فين قدر عدد الموظفين في الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة بنسبة (30.8%)، بينما سجلت نسبة (9.2%) في الفئة العمرية من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة، كما يتبين أن عدد الموظفين الأقل من 25 سنة بنسبة (6.2%)، أما بالنسبة للموظفين من 55 سنة فأكثر فإنه لم يتم تسجيل أي نسبة لهذه الفئة، وهذا ما يشير إلى سياسة البلدية في توظيف عنصر الشباب، فهم أكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل، كما يعكس السن المتقاربة بين أغلبية الموظفين.

الجدول رقم (10): يمثل توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
47.7	31	متزوج
52.3	34	غير متزوج
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة (52.3%) من أفراد العينة غير متزوج، في حين نجد أن نسبة (47.7%) منهم متزوجون، وهذه القيم تعبر عن أن بلدية لرجام تضم كلا الطبقتين من المتزوجين وغير المتزوجين بنسب متقاربة الذي قد تدفعهم حالتهم الاجتماعية لتأثير في علاقات العمل وسلوكيات التنظيمية.

الجدول رقم (11): يمثل توزيع الأفراد حسب المؤهل الدراسي.

النسبة	التكرار	المؤهل الدراسي
24.6	16	ثانوي
43.1	28	دبلوم
26.2	17	جامعي
6.2	4	دراسات عليا
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أعلى نسبة هي (43.1%) سجلت لدى الحاملين للدبلوم، وتليها نسبة (26.2%) سجلت لدى الشهادات الجامعية، ثم نسبة (24.6%) وهم الموظفين ذوي المستوي الثانوي، ونسبة (6.2%) كانت لدى الدراسات العليا، ونتائج

الجدول تبين أن النسبة الكبيرة من موظفي بلدية لرجام هم أصحاب الدبلوم، وهذا راجع لتعدد وحدات البلدية وطبيعة عملها، كما تعكس النسب الأخرى توظيف أصحاب الشهادات الجامعية ومستوي الثانوي وحتى الدراسات العليا كونها تحتاج إلى كفاءات علمية مهنية قادرة على تحقيق الأهداف العامة.

الجدول رقم(12): يمثل توزيع الأفراد حسب سنوات الخدمة.

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	24	36.9
من 5 إلى أقل من 10 سنة	35	53.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	4.6
من 15 سنة فأكثر	3	4.6
المجموع	65	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن عدد الموظفين في الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات يقدر ب 35 بنسبة (53.8%) في حين أن نسبة (36.9%) تمثل ذوي سنوات الخدمة الأقل من 5سنوات، كما أن الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة قدرت بنسبة (4.6%)، بالإضافة إلى الفئة من 15 سنة فأكثر بنسبة (4.6%) أيضا، مما يعكس أن جميع الموظفين تقريبا لا تتجاوز أقدميته 15 سنة والكثير منهم قد وُظف حديثا . وتشير القلة القليلة التي تتجاوز أنقدميتهم 10سنوات ببلدية لرجام ومثلها 06 أفراد من عينة البحث إلى إقبال الموظفين إما للتقاعد المبكر أو تغيير البلدية.

05- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

إن طبيعة الدراسة تقتضي تقنيات و أساليب إحصائية التي بمقدورها إعطاء مؤشرات تساعدنا على تفسير و تحليل الظاهرة، وقد اعتمدنا في دراستنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي: لحساب متوسطات عبارات الاستمارة
- الانحراف المعياري: لحساب التشتت
- معامل الارتباط بيرسون: لحساب الارتباط
- اختبار (ت): لتقدير صدق المقارنة الطرفية لعينتين مستقلتين
- معامل ألفا كرونباخ: لحساب ثبات أداة الدراسة
- تم استخدام برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات.

06- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة داخل بلدية لرجام بواقع (06) مصالح (مصلحة منصب الأمين العام، مصلحة منصب التنظيم، مصلحة التنشيط والشؤون الاجتماعية والثقافية، مصلحة منصب الإدارة والشؤون الاجتماعية، مصلحة منصب العمران والسكن، مصلحة مكتب التجهيز والأشغال الجديدة والشبكات العمومية، مصلحة منصب الأمن والوقاية)، لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها تمتلك مقومات تطبيق العدالة التنظيمية وما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية في البلدية، إضافة أنها من أهم التنظيمات في الدولة والتي تتعامل مع جهات متعددة، وبذلك تعطينا صورة واضحة عن مدى قابلية لمس أبعاد الدراسة.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2016-2017، ولقد أنجزت عملية

جمع البيانات للجانب العملي والملاحظات للبحث للمدة بين 2017/03/07 ولغاية

2017/04/20.

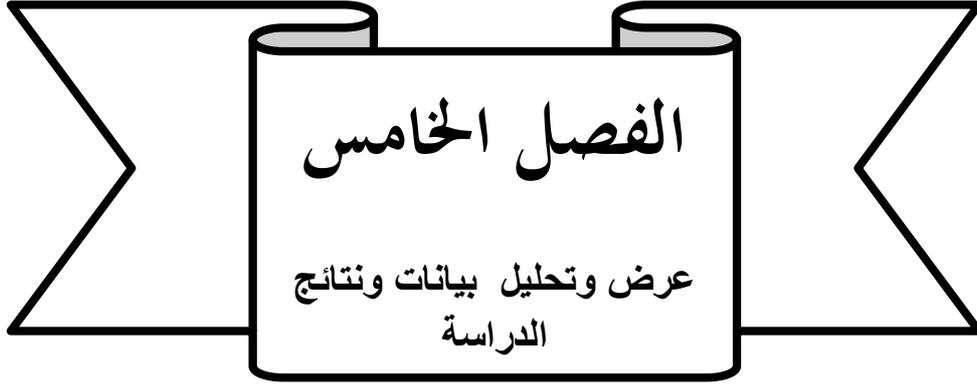
الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة داخل بلدية لرجام، بالعينة المبحوثة الذي قام الباحث باستخدام المسح الشامل على مجتمع الدراسة، إذ بلغ حجم العينة بواقع (75) مبحوث (ذكور وإناث).

07- صعوبات الدراسة:

- عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستمارة وهذا ما جعل بعض الاستثمارات غير صالحة للتحليل، واستثمارات أخرى لم يتمكن الباحث من استرجاعها.
- عدم توفر المراجع التي تمس متغيرات الدراسة خاصة على مستوى مكتبة الجامعة، وهذا ما اضطر الباحث بسببه على الاعتماد بصورة كبيرة على أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير.
- بالرغم من استعمال الباحث لعبارات بسيطة في الاستمارة إلا أن المبحوثين لقوا صعوبة في فهم مصطلحات الدراسة باعتبار أن موضوع الدراسة حديث لديهم.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف إجراءات الدراسة من حيث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك مجتمع البحث والعينة، وتناولنا وصفا للتقنيات المستخدمة التي سمحت لنا بالوثوق في استخدامها لجمع بيانات الدراسة والتي تمت معالجتها من خلال أساليب إحصائية عديدة تم توضيحها في هذا الفصل.



تمهيد

- 01 عرض وتحليل الفرضية الرئيسية.
- 02 عرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى.
- 03 عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثانية.
- 04 عرض وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة.
- 05 عرض وتحليل نتائج الفروق.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل عرض و تحليل نتائج الدراسة والقيام بالتحليلات الإحصائية المناسبة من أجل التحقق واختبار فرضيات الدراسة ميدانيا، والوقوف على المتغيرات الديموغرافية للدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة)، وقد تمت المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استمارة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS)، للحصول على النتائج التي سيتم عرضها في هذا الفصل.

01- عرض وتحليل الفرضية الرئيسية:**تنص الفرضية الرئيسية:**

هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05.

وللتأكد من صحة الفرضية العامة سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)، من خلال جداول توضح ذلك.

1- المحور الأول (العدالة التنظيمية):

حدد الباحث ثلاثة أبعاد لاتجاه للعدالة التنظيمية لدى موظفي بلدية لرجام، وهي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية)،

• البعد الأول (عدالة التوزيع):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل اتجاهات ممارسات موظفي بلدية لرجام للعدالة التوزيعية، و تم قراءة الجدول بترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد "عدالة التوزيع".

الرقم	العبرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توزع الحوافز المادية على الموظفين حسب الاستحقاق	التكرار	24	12	16	10	3	1.25
		النسبة	36.9	18.5	24.6	15.4	4.6	
2	يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي ابذلها في عملي	التكرار	41	7	10	1	6	1.29
		النسبة	63.1	10.8	15.4	1.5	9.2	
3	أكافئ على المجهودات الإضافية التي ابذلها	التكرار	49	6	4	2	4	1.14
		النسبة	75.4	9.2	6.2	3.1	6.2	
4	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	التكرار	36	5	9	6	9	1.51
		النسبة	55.4	7.7	13.8	9.2	13.8	
5	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي	التكرار	10.8	10.8	10.8	12.3	43.1	1.40
		النسبة	7	7	15	8	28	
1.31	النتيجة العامة							
							2,30	

يظهر من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد "عدالة التوزيع" تراوحت بين (1.55-3.66) باتجاه ضعيف، حيث حصلت العبارة رقم (5) ونصها "تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وانحراف معياري مقداره (1.40)، وحصلت العبارة رقم (1) ونصها "توزع الحوافز المادية على الموظفين حسب الاستحقاق" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (2.32) وانحراف معياري مقداره (1.25)، في حين حصلت العبارة رقم (4) ونصها "يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (2.18) وانحراف معياري مقداره (1.51)، بينما حصلت العبارة رقم (2)

ونصها "يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي ابذلها في عملي" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (1.83) وانحراف معياري مقداره (1.29)، وتأتي العبارة رقم (3) ونصها "أكافئ على المجهودات الإضافية التي ابذلها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (1.55) وانحراف معياري مقداره (1.14). وكننتيجة عامة لعبارات البعد ككل " عدالة التوزيع" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (2.30) وانحراف معياري مقداره (1.31) ما يعكس ضعف اتجاه شعور الموظفين نحو عدالة التوزيع.

ويمكن للباحث أن يعزو سبب هذه النتائج المتحصل عليها وفيه المتوسط الحسابي الضعيفة ودرجة تشتت قيم الانحراف المعياري، إلى أن شعور الموظفين بعدالة توزيع المهام والنشاطات حسب قدراتهم كان بدرجة متوسطة ومنطقي إلى حد ما، تقتضى رضاهم المتوسط في هذا الجانب من توزيع متطلبات العمل، وهم يشعرون بالارتياح من حيث حجم العمل الذين يقومون به كما تعكس النتائج، المستوى المنخفض لمدى إحساس الموظفين بعدالة توزيع المخرجات وضعف شعورهم بالرضا فيما يخص الممارسات المتعلقة بثمين الجهد الذي يقومون به، خاصة عند مقارنة العائد الذي يتقاضونه مع ساعات العمل أو القدرات والمؤهلات، وقلة حرص الإدارة على أخذ المجهودات الإضافية لموظفيها بعين الاعتبار، يقتضى شعورهم بعدم العدالة والإنصاف في حقهم. وعلى ما يبدو يرجع الإشكال إلى إجحاف الإدارة وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وعليه بشكل عام نعتبر أن إدراك عدالة التوزيع لدى موظفي "بلدية لرجام" ضعيف جدا.

• البعد الثاني (عدالة الإجراءات):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل اتجاهات ممارسات موظفي بلدية لرجام للعدالة الإجرائية، وثم قراءة الجدول بترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد "عدالة الإجراءات".

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتخذ الأمين العام القرارات الخاصة بعملية بناء على أسباب منطقية	12	10	16	8	19	3.18	1.47
		النسبة	18.5	15.4	24.6	12.3		
2	القرارات المتعلقة بعملية تتخذ اعتمادا على معلومات كافية	6	2	14	15	28	3.87	1.26
		النسبة	9.2	3.1	21.5	23.1		
3	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء	18	8	10	12	17	3.03	1.58
		النسبة	27.7	12.3	15.4	18.5		
4	يشرح الأمين العام القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها	11	10	10	12	22	3.36	1.50
		النسبة	33.8	18.5	15.4	15.4		
5	يحرص الأمين العام على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات	25	8	13	11	8	2.52	1.45
		النسبة	38.5	12.3	20	16.9		
6	تتسم الإجراءات المطبقة في القسم بالعدالة	26	4	18	13	4	2.46	1.35
		النسبة	40	6.2	27.7	20		
7	يتيح لي الأمين العام المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها	27	10	14	5	9	2.36	1.44
		النسبة	41.5	15.4	21.5	7.7		
1.43	2.96	النتيجة العامة						

يظهر من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد "عدالة الإجراءات" تراوحت بين (2.36-3.87) باتجاه متوسط، حيث حصلت العبارة رقم (2) ونصها "القرارات المتعلقة بعملية تتخذ اعتمادا على معلومات كافية" على المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (1.26)، وحصلت العبارة رقم (4) ونصها "يشرح الأمين العام القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري مقداره (1.50)، في حين حصلت العبارة رقم (1) ونصها "يتخذ الأمين العام القرارات الخاصة بعملية بناء على أسباب منطقية" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (1.47)، بينما حصلت العبارة رقم (3) ونصها "يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.03) وانحراف معياري مقداره (1.58)، كما حصلت العبارة رقم (5) ونصها "يحرص الأمين العام على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (2.52)، وانحراف معياري مقداره (1.45)، وجاءت العبارة رقم (6) ونصها "تتسم الإجراءات المطبقة في القسم بالعدالة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (2.46) وانحراف معياري مقداره (1.35)، وحصلت العبارة رقم (7) ونصها "يتيح لي الأمين العام المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (2.36) وانحراف معياري مقداره (1.44)، وكنتيجة عامة لعبارات البعد ككل "عدالة الإجراءات" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (2.96) وانحراف معياري مقداره (1.43)، ما يعكس المستوى المتوسط لشعور الموظفين بعدالة الإجراءات.

ويمكن للباحث أن يعزو سبب هذه النتائج المتحصل عليها وفيه المتوسط الحسابي المتوسطة ودرجة تشتت قيم الانحراف المعياري ومن الملاحظ عدم الإجماع بالأغلبية على إجابة واحدة، فيشير هذا إلى أن الإدارة تتخذ القرارات الوظيفية بطريقة منطقية ومرضية قليلا وفق معلومات كافية نسبيا، فضلا على أن الأمين العام يعمل على شرح وتوضيح تلك القرارات في كثير من المناسبات لكنه لا يسمح للموظفين بمناقشتها في أغلب الأحيان لطبيعة هذه الإجراءات المركزية، وتكون ملزمة بتوجيهات وسياسات عليا للدولة ولا مجال لمناقشتها من قبل الموظفين وهو أمر طبيعي ومألوف في هذه الجهات مثل مقر البلدية ومقر الدائرة .. الخ، وهذا مما ساهم في تأخر ترتيبها وفقا لمتوسطها الحسابي، ومن الممكن أن تطبق تلك القرارات المتخذة على جميع الموظفين بدون استثناء لاعتقاد الإدارة بأنها تحقق العدالة للجميع دون انحياز فيؤثر على رضاهم وكسب ودهم، ولذلك بشكل عام نعتبر أن إدراك عدالة الإجراءات لدى موظفي "بلدية لرجام" متوسط.

• البعد الثالث (عدالة التعاملات):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل اتجاهات ممارسات موظفي بلدية لرجام للعدالة التعاملية، و تم قراءة الجدول بترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15): يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد "عدالة التعاملات".

الرقم	العبرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتعامل معي الأمين العام بسلوكيات مقبولة	4	8	15	16	22	3.67	1.23
		6.2	12.3	23.1	24.6	33.8		
2	يراعي الأمين العام مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملتي	18	9	11	9	18	3	1.59
		27.7	13.8	16.9	13.8	27.7		
3	يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها	19	6	9	9	22	3.13	1.66
		29.2	9.2	13.8	13.8	33.8		
4	يحرص الأمين العام على إشاعة روح التعاون بين الموظفين	11	5	10	8	31	3.66	1.54
		16.9	7.7	15.4	12.3	47.7		
5	يظهر الأمين العام اهتماما بالحقوق الوظيفية للموظفين	12	11	11	15	16	3.18	1.45
		18.5	16.9	16.9	23.1	24.6		
6	عندما يتخذ الأمين العام قرارا يتعلق بوظيفتي فانه يتعامل معي بكل اهتمام وود	22	5	15	9	14	2.81	1.56
		33.8	7.7	23.1	13.8	21.5		
1.50	النتيجة العامة							
							3.24	

يظهر من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد "عدالة التعاملات" تراوحت بين (2.81-3.67) باتجاه مرتفع، حيث حصلت العبارة رقم (1) ونصها "يتعامل معي الأمين العام بسلوكيات مقبولة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (1.23)، وحصلت العبارة رقم (4) ونصها "يحرص الأمين العام على إشاعة روح التعاون بين الموظفين" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري مقداره (1.54)، في حين حصلت العبارة رقم (5) ونصها "يظهر الأمين العام اهتماما بالحقوق الوظيفية للموظفين" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (1.47)، بينما حصلت العبارة رقم (3) ونصها "يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري مقداره (1.66)، وجاءت العبارة رقم (2) ونصها "يراعي الأمين العام مصالحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملتي" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3) وانحراف معياري مقداره (1.59)، وحصلت العبارة رقم (6) ونصها "عندما يتخذ الأمين العام قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وود" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (2.36) وانحراف معياري مقداره (1.44)، وكنتيجة عامة لعبارات البعد ككل "عدالة التعاملات" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.24) وانحراف معياري مقداره (1.50)، ما يعكس الارتفاع نوعا ما حول شعور الموظفين بعدالة التعاملات.

ويمكن للباحث أن يعزو سبب هذه النتائج المتحصل عليها وفيه المتوسط الحسابي المرتفعة قليلا ومن الملاحظ أن العبارات رقم (1,2,3,4,5) مع اختلاف ترتيبها كان المتوسط الحسابي لها مرتفع نوعا ما، بعبارة أخرى يمكن القول أن المراتب الخمس الأولى جاءت لصالح العدالة التعاملية وهذا يشير إلى أن الموظفين في مقر بلدية لرجام يتم التعامل معهم باحترام من قبل الأمين العام وهذا ما أكدته العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وقيم قليلة التشتت بانحراف معياري مقداره (1.23)، تقتضي أن هناك معاملة جيدة للموظفين إلا أنها تتطلب اهتمام أكثر ومراعاة أكبر لجودة العلاقات المباشرة بين الأمين العام والموظفين وهذا أشارت إليه العبارة رقم (6) التي كان متوسطها منخفضا، ونعتقد أن الخلل يكمن في طبيعة تلك القرارات الرسمية في حد ذاتها، ولكن بشكل عام نعتبر أن إدراك عدالة التعاملات لدى موظفي "بلدية لرجام" مرتفع.

2- المحور الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية): حدد الباحث خمسة أبعاد لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من قبل موظفي بلدية لرجام، وهي (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).
 • البعد الأول (الإيثار):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل اتجاهات ممارسات موظفي بلدية لرجام للإيثار، وتم قراءة الجدول بترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16): يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد "الإيثار".

الرقم	العبرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل	1	4	6	11	43	4.40	0.99
	النسبة	1.5	6.2	9.2	16.9	66.2		
2	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	1	2	7	15	40	4.40	0.91
	النسبة	1.5	3.1	10.8	23.1	61.5		
3	استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك	0	1	17	13	34	4.23	0.89
	النسبة	0	1.5	26.2	20	52.3		
4	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كثيرة	0	0	20	9	36	4.24	0.90
	النسبة	0	0	30.8	13.8	55.4		
5	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل	11	5	10	15	24	3.55	1.47
	النسبة	16.9	7.7	15.4	23.1	36.9		
6	أشجع زملائي الموظفين من أجل انجاز مهامهم بفعالية	3	2	12	13	35	4.15	1.12
	النسبة	4.6	3.1	18.5	20	53.8		
1.04	4.16	النتيجة العامة						

يظهر من خلال الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد "الإيثار" تراوحت بين (3.55-4.40) باتجاه مرتفع جدا، حيث حصلت العبارة رقم (1) ونصها "اهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.40) وانحراف معياري مقداره (0.99)، وحصلت العبارة رقم (2) ونصها "أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.40) وانحراف معياري مقداره (0.99)، في حين حصلت العبارة رقم (4) ونصها "أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كثيرة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري قدره (0.90)، بينما حصلت العبارة رقم (3) ونصها "استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.89)، وجاءت العبارة رقم (6) ونصها "أشجع زملائي الموظفين من أجل إنجاز مهامهم بفعالية" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (1.12)، وحصلت العبارة رقم (5) ونصها "أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.55) وانحراف معياري مقداره (1.47)، وكنتيجة عامة لعبارات البعد ككل "الإيثار" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (1.04)، ما يعكس الارتفاع القوي لمستوى ممارسة سلوك الإيثار في "بلدية لرجام"

ويمكن للباحث أن يعزو سبب هذه النتائج المتحصل عليها وفيه المتوسط الحسابي المرتفعة جدا ودرجة تشتت قيم الانحراف المعياري ومن الملاحظ أن كل العبارات مقدار متوسطها جد مرتفع خاصة فيما يتعلق بمظهر التعاون ومساعدة زملاء العمل وهم يكررون هذا السلوك دائما وتنطبق وجهة النظر هذه على أغلب الموظفين، ونعتقد أن الموظف يلقي تعاوننا من رئيسه ينعكس على تعامله مع زملائه بالتطوع للعون، كما لا يمكن إغفال البيئة الوظيفية وما تتميز به من تقارب في العمر بين الموظفين وحادثة عمرهم الوظيفي ما ساعدها في تحقيق مؤشرات هذا البعد المهم، ويمكن أن يرجع السبب أيضا لأهمية هذه القيمة من وجهة نظرهم، والتي تدعو إليها التعاليم الدينية أولا والثقافة المجتمعية ثانيا وخاصة في بيئة صغيرة مثل بلدية لرجام ككل وطبيعتها الخاصة التي تتميز بمعرفة جميع الأفراد لبعضهم البعض وعادات وتقاليد المنطقة في مد يد العون والمساعدة دائما، وكذا ترغيب الدين الإسلامي في تلك القيمة الحميدة، وبجدر الإشارة إلى أن منطقة لرجام تزخر

بالمدارس الدينية، كما أن كل موظفي بلدية لرجام من داخل المنطقة. ولذلك بشكل عام نعتبر أن الموظفين يمارسون سلوك الإيثار بكل مظاهره في "بلدية لرجام" بدرجة مرتفعة.

• البعد الثاني (وعي الضمير):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل اتجاهات ممارسات موظفي بلدية لرجام لبعد وعي الضمير، وتم قراءة الجدول بترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد "وعي الضمير".

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية	0	2	4	10	49	4.63	0.74	
		0	3.1	6.2	15.4	75.4			
2	أطوع للمسؤوليات الإضافية بكل صدر رحب	8	4	19	10	24	3.58	1.36	
		12.3	6.2	29.2	15.4	36.9			
3	أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور	1	4	9	9	42	4.33	1.03	
		1.5	6.2	13.8	13.8	64.6			
4	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	0	2	7	13	43	4.49	0.81	
		0	3.1	10.8	20	66.2			
5	أقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن احد يراقبني	1	1	0	6	57	4.80	0.66	
		1.5	1.5	0	9.2	87.7			
6	استمر بالعمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة	4	7	17	6	31	3.81	1.30	
		6.2	10.8	26.2	9.2	47.7			
0.98	4.27	النتيجة العامة							

يظهر من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد "وعي الضمير" تراوحت بين (3.58-4.80) باتجاه مرتفع جداً، حيث حصلت العبارة رقم (5) ونصها "أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقبني" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.80) وانحراف معياري مقداره (0.66)، وحصلت العبارة رقم (1) ونصها "أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.63) وانحراف معياري مقداره (0.74)، في حين حصلت العبارة رقم (4) ونصها "أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.49) وانحراف معياري قدره (0.81)، بينما حصلت العبارة رقم (3) ونصها "أهتم بإعلام الإدارة مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (4.33) وانحراف معياري مقداره (1.03)، وجاءت العبارة رقم (3) ونصها "استمر بالعمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره (1.30)، وحصلت العبارة رقم (2) ونصها "أنتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل صدر رحب" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (1.36)، وكنتيجة عامة لعبارات البعد ككل "وعي الضمير" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري مقداره (0.98)، ما يشير إلى تجانس استجابات أفراد العينة بشكل كبير ويقتضي الارتفاع القوي لمستوى ممارسة سلوك وعي الضمير في "بلدية لرجام".

ويمكن للباحث أن يعزو سبب هذه النتائج المتحصل عليها وفيه المتوسط الحسابي المرتفعة جداً لكل العبارات بدون استثناء والقيم المتدنية للانحراف المعياري التي تعبر عن تجانس استجابات الموظفين، أن هناك التزام تنظيمي بدرجة عالية، ويظهر هذا الالتزام في احترام القواعد والأنظمة، المحافظة دائماً على التقيد بأوقات الدخول والخروج، والحرص على قضاء كل الأوقات العمل في التفرغ للواجبات المطلوبة رسمياً، ويعتقد أن ما له علاقة في تعزيز هذا الالتزام هو الأسلوب القيادي للأمين العام والقرارات الصارمة التي تمنع كل تهاون وتسبب، كما يمكن أن يرد هذا الالتزام إلى أثر الوازع الديني على الموظفين، الذي يدعوهم ويحثهم على احترام العقود والعهود، وهو لا بلا ريب دافع قوى و مؤثر فعال في سلوك أغلبية الموظفين بحكم المنطقة التي يعيشون فيها، وهناك إمكانية عدم إغفال عامل الخوف من العقوبات في حالة كشفهم وهم يتلاعبون، وبشكل عام نعتبر أن الموظفين

يمارسون سلوك الالتزام بضمير حي بعيد عن الرسميات في "بلدية لرجام" بدرجة جد مرتفعة.

• البعد الثالث (الروح الرياضية):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل اتجاهات ممارسات موظفي بلدية لرجام لروح الرياضية، و تم قراءة الجدول بترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18): يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد " الروح الرياضية ".

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي	12	7	23	12	11	3.04	1.31
		18.5	10.8	35.4	18.5	16.9		
2	أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا اعمل من الحبة قبة)	2	1	11	10	41	4.33	1.01
		3.1	1.5	16.9	15.4	63.1		
3	أرحب بالنقد البناء في العمل	3	2	12	13	35	4.15	1.12
		4.6	3.1	18.5	20	53.8		
4	أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير	10	3	20	17	15	3.36	1.31
		15.4	4.6	30.8	26.2	23.1		
5	أميل إلى كثرة التفكير في ما اعتقد انه في صالح المؤسسة	0	5	11	14	32	4.16	0.97
		0	7.7	16.9	26.2	49.2		
6	أندرب على التحمل وضبط النفس	2	2	7	5	49	4.49	1.01
		3.1	3.1	10.8	7.7	75.4		
1.12	النتيجة العامة							

يظهر من خلال الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد "الروح الرياضية" تراوحت بين (3.04-4.49) باتجاه مرتفع جدا، حيث حصلت العبارة رقم (6) ونصها "أتدرب على التحمل وضبط النفس" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.49) وانحراف معياري مقداره (1.01)، وحصلت العبارة رقم (2) ونصها "أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا اعمل من الحبة قبة)" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري مقداره (1.01)، في حين حصلت العبارة رقم (5) ونصها "أميل إلى كثرة التفكير في ما اعتقد انه في صالح المؤسسة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.16) وانحراف معياري قدره (0.97)، بينما حصلت العبارة رقم (3) ونصها "أرحب بالنقد البناء في العمل" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (1.12)، وجاءت العبارة رقم (4) ونصها "أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.36) وانحراف معياري مقداره (1.31)، وحصلت العبارة رقم (1) ونصها "أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.04) وانحراف معياري مقداره (1.31)، وكننتيجة عامة لعبارات البعد ككل "الروح الرياضية" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره متدني (1.12)، ما يعكس ارتفاع مستوى ممارسة سلوك الروح الرياضية في "بلدية لرجام".

ويمكن للباحث أن يعزو سبب هذه النتائج المتحصل عليها وفيه المتوسط الحسابي المرتفعة لكل العبارات وتشتت قيم الانحراف المعياري إلى أن الموظفين يمارسون الروح الرياضية لأنهم ذوي نفوس مسالمة لا تضخم مشكلات العمل وانتشار روح التسامح ما يعكس ثقافة المجتمع ككل في منطقة لرجام، وبرى الباحث أن تدني سنوات الأقدمية لدى الموظفين كان عاملا فعالا في تحليهم بالروح الرياضية، فيعتبر أنه أوجد فيهم نوعا من الشعور لتقبل الانتقادات مهما كان مصدرها بحكم عدم تحديدهم الكامل لنشاطاتهم ومهامهم الرسمية، وبهذا يحافظون على سمعة المؤسسة وعلى سمعة العاملين فيها، وتعكس جودة العلاقات بين الموظفين، وبشكل عام نعتبر أن الموظفين يمارسون سلوك التسامح ويتمتعون بالروح الرياضية في "بلدية لرجام" بدرجة مرتفعة.

• البعد الرابع (القياسية):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل اتجاهات ممارسات موظفي بلدية لرجام للقياسية، و تم قراءة الجدول بترتيب تنازلي بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد "القياسية".

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي	1	2	2	1	59	4.76	0.78
		1.5	3.1	3.1	1.5	90.8		
2	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي	1	0	5	11	48	4.61	0.76
		1.5	0	7.7	16.9	73.8		
3	أخبر من حولي بما أنوي عمله تفاديا لبعض المشاكل	4	4	8	19	30	4.03	1.18
		6.2	6.2	12.3	29.2	46.2		
4	أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل	0	3	5	15	42	4.47	0.83
		0	4.6	7.7	23.1	64.6		
5	أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل	1	1	6	14	43	4.49	0.85
		1.5	1.5	9.2	21.5	66.2		
0,88	4,47	النتيجة العامة						

يظهر من خلال الجدول رقم (19) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد "القياسية" تراوحت بين (4.03-4.49) باتجاه مرتفع جدا وقوي، حيث حصلت العبارة رقم (5) ونصها "أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.49) وانحراف معياري مقداره (0.85)، وحصلت العبارة رقم (1)

ونصها "أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (4.76) وانحراف معياري مقداره (0.78)، في حين حصلت العبارة رقم (2) ونصها "أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (4.61) وانحراف معياري مقداره (0.76)، بينما حصلت العبارة رقم (4) ونصها "أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل" على المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (4.47) وانحراف معياري مقداره (0.83)، وتأتي العبارة رقم (3) ونصها "أخبر من حولي بما أنوي عمله تفاديا لبعض المشاكل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (1.18). وكننتيجة عامة لعبارات البعد الأول ككل " الكياسة" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.47) وانحراف معياري مقداره (0.88) ما يعكس شدة ارتفاع مستوى ممارسة سلوك الكياسة لدى الموظفين في بلدية لرجام.

ويمكن للباحث أن يعزو سبب هذه النتائج المتحصل عليها وفيه المتوسط الحسابي المرتفعة لكل العبارات وتشنت قيم الانحراف المعياري إلى أن خصوصيات الآخرين قد كفلها الدين وأيضاً النظام وبذلك يتجنب الموظف الخوض فيها تجنباً لإثارة المشكلات أو هروباً من وضع نفسه في موقف المساءلة من طرف المسؤولين، كما يرى الباحث أن خصائص العينة تلعب دوراً في إظهار تلك الصورة الطيبة كون أن أغلبهم غير حاصلين على مؤهلات علمية مرتفعة، فأجبرهم ذلك على انتهاج روح المجاملة والاحتياط لتفادي الصراعات التنظيمية، فأغلب أفراد العينة ذوي دبلوم ولا يتمتعون بمؤهلات جامعية، هذا ما ساعد في تحقيق التواصل الجيد بين الموظفين، وبشكل عام نعتبر أن الموظفين يمارسون سلوكيات الاحترام والكياسة في "بلدية لرجام" بدرجة مرتفعة وقوية.

• البعد الخامس (السلوك الحضاري):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل اتجاهات ممارسات موظفي بلدية لرجام للإيثار، و تم قراءة الجدول بترتيب تنازلي بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20): يمثل اتجاهات المبحوثين نحو بعد "السلوك الحضاري".

الرقم	العبارة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	
1	أواظب على حضور الملتقيات والأيام الخاصة التي يعقدها مقر البلدية	2	4	10	21	28	4.06	1.05	
		3.1	6.2	15.4	32.3	43.1			
2	احرص على حضور الاجتماعات التي تنظمها الإدارة	2	2	11	10	40	4.29	1.05	
		3.1	3.1	16.9	15.4	61.5			
3	أتحدث عن مقر البلدية ايجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع	5	1	17	18	24	3.84	1.17	
		7.7	1.5	26.2	27.7	36.9			
4	اهتم بمتابعة ما يجري بمقر البلدية بكل حرص	6	7	10	21	21	3.67	1.28	
		9.2	10.8	15.4	32.3	32.3			
5	احرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة عند مغادرة حجرة العمل	1	4	6	10	44	4.41	0.99	
		1.5	6.2	9.2	15.4	67.7			
6	أساهم في تقديم مقترحات لتطوير طرق العمل	6	4	18	12	25	3.70	1.29	
		9.2	6.2	27.7	18.5	38.5			
7	أدافع عن مقر البلدية عندما ينتقدها الآخرون	2	2	25	12	24	3.83	1.06	
		3.1	3.1	38.5	18.5	36.9			
1.12	النتيجة العامة							3.97	

يظهر من خلال الجدول رقم (20) أن المتوسطات الحسابية لعبارات البعد "السلوك الحضاري" تراوحت بين (3.67-4.41) باتجاه مرتفع، حيث حصلت العبارة رقم (5) ونصها "احرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة عند مغادرة حجرة العمل" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.99)، وحصلت العبارة رقم (2) ونصها "احرص على حضور الاجتماعات التي تنظمها الإدارة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.29) وانحراف معياري مقداره (1.05)، في حين

حصلت العبارة رقم (1) ونصها "أواظب على حضور الملتقيات والأيام الخاصة التي يعقدها مقر البلدية " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (1.05)، بينما حصلت العبارة رقم (3) ونصها "أتحدث عن مقر البلدية ايجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (1.17)، كما حصلت العبارة رقم (7) ونصها "أدافع عن مقر البلدية عندما ينتقدها الآخرون" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقداره (3.83)، وانحراف معياري مقداره (1.06)، وجاءت العبارة رقم (6) ونصها "أساهم في تقديم مقترحات لتطوير طرق العمل" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.70) وانحراف معياري مقداره (1.29)، وحصلت العبارة رقم (4) ونصها "اهتم بمتابعة ما يجري بمقر البلدية بكل حرص" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (1.28)، وكنتيجة عامة للعبارات البعد ككل "السلوك الحضاري" فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (1.12)، ما يعكس ارتفاع مستوى ممارسة السلوك الحضاري لدى الموظفين في "بلدية لرجام".

ويمكن للباحث أن يعزو سبب هذه النتائج المتحصل عليها وفيه المتوسط الحسابي المرتفعة لكل العبارات وتشنت قيم الانحراف المعياري إلى أن غالبية الموظفين لم يتجاوزوا منتصف العمر الوظيفي هذا من جهة، بمعنى أن مستقبلهم الوظيفي مرتبط بما ينجزونه وهم يبحثون عن مستقبل أفضل، ومن جهة أخرى انتشار بينهم ثقافة (سمعة الموظف من سمعة المؤسسة)، بمعنى يستطيعون أن يعتزوا بانتمائهم لمقر عملهم، وربما لحرصهم على تحسين بيئة العمل من خلال التفاعل الايجابي كحضور الاجتماعات والمشاركة الفعالة فيها، ويمكن أن يكون لطموحاتهم المستقبلية دور في حرصهم على الاطلاع على كل جديد مما يحقق بعد السلوك الحضاري بصورة مرتفعة، وبشكل عام نعتبر أن الموظفين يهتمون بسمعة "بلدية لرجام" ويمارسون السلوك الحضاري بدرجة مرتفعة.

02- عرض وتحليل الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة معامل الارتباط بين بعد العدالة التوزيعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

الجدول رقم (21): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين العدالة التوزيعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الأبعاد	الإيثار	الضمير الحي	الروح الرياضية	الكياسة	سلوك الحضاري	سلوك المواطنة
العدالة التوزيعية	0.173	0.132	-0.112	-0.178	0.165	0.059
الدلالة	0.168	0.295	0.376	0.155	0.188	0.643

**دال إحصائيا عند 0.01 * دال عند إحصائيا 0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (21) ما يلي:

- 1- لا توجد علاقة ارتباطية دالة عند احتمال خطأ المقبول (0,05) بين بعد (العدالة التوزيعية) والمتغير (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.059) ومستوى الدلالة (0.643) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، باعتبار أن اهتمام الموظف للحصول على راتب مهما كانت قيمته يعيل به نفسه وعياله أهم عنده من اهتمامه بعدالة التوزيع أو عدم عدالتها، كما انه بالنسبة لعلاقة بعد العدالة التوزيعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقد اتضح أنه:
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و بعد الإيثار عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.173) ومستوى الدلالة (0.168)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الموظف في بلدية لرجام لا يمارس سلوك الإيثار لأنه يدرك نزاهة وعدالة التوزيع وإنما ما يدفعه لتخلي بخلق الإيثار هو

الوازع الديني والدافع الذاتي الذي يشعره من خلال قيامه بهذا التصرف بتحقيق الذات والرضا ونرى أن بحث الموظف عن إشباع حاجته النفسية منطلق لممارسة تلك الأبعاد الرامية للحصول على المكانة الاجتماعية،

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و بعد الضمير الحي عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.132) ومستوى الدلالة (0.295)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن عناية الموظف ببلدية لرجام بالوسائل

والآلات المستخدمة وتطوعه للأعمال الإضافية ورغبته في إنهاء أعماله المطلوبة حتى خارج الوقت الرسمي واحترامه للوائح والقواعد والتقيد التام بها، دليل على استقراره في العمل وهذا يوحي عن وعي الموظفين بمدى أهمية الالتزام بالعمل حتى خارج نطاق الرقابة والنتائج المرضية التي يمكن أن يتوصلوا إليها من خلال الطاعة العامة والتفاني في العمل وليس بالضرورة أن يكون متعلقا بعدالة التوزيع.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و بعد الروح الرياضية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) ، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.112) ومستوى الدلالة (0.376)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الموظف يتجاوز المشكلات التي

تعرضه في محيط العمل ويتغاضى عنها لربما لأنه يأخذ بعين الاعتبار النقد والنصيحة الموجهة له من قبل زملائه ليتدارك بعض الجوانب التي يكون قد أغفلها، فمعظم أفراد العينة ذوي عمر وظيفي صغير نوعا ما وتنقصهم الخبرة.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و بعد السلوك الحضاري عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) ، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.175) ومستوى الدلالة (0.155)، يمكن تفسير هذه النتيجة أن الموظفين يعرفون بعضهم بعضا

خارج البلدية وترابطهم علاقات صداقة في أغلب الأحيان باختلاف مناصبهم في العمل وهذا بحكم صغر المنطقة التي يعيشون فيها، فجميع الموظفين من داخل منطقة لرجام، كما أن إشارة المتوسط الحسابي للكياسة تشير إلى العلاقة العكسية بين العدالة التوزيعية والكياسة.

6- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و بعد السلوك الحضاري عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.165) ومستوى الدلالة (0.188)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الموظف يهتم بسمعة البلدية

وبمواردها ويسعى للمشاركة الفعالة والمسؤولة في إدارة بعض الأمور لبحثه عن مصالح شخصية كإقامة علاقات شخصية مع المسؤولين تساعد في زيادة نفوذه وقوته داخل التنظيم.

وكننتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وبذلك فإن الدراسة أسفرت على نتائج مخالفة لما افترضناه، لان ما توصلنا إليه هو لا توجد علاقة ارتباطيه دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري) عند احتمال الخطأ المقبول 0.05، وهذا ما اختلف مع اتجاه (دراسة معمري 2014 حيث يرى أن هناك علاقة ارتباطيه عند مستوى الدلالة 0.05 بين العدالة التوزيعية و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الثلاث -وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري- ويتفق مع دراستنا في عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بين العدالة التوزيعية وبعدي سلوك المواطنة -الإيثار والكياسة-) وفي نفس السياق تتعارض دراستنا مع اتجاه (الزهراني 2013 حيث يرى وجود علاقة ارتباطيه دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بين العدالة التوزيعية وبعدي سلوك المواطنة التنظيمية -الكياسة والتسامح- ويتفق رأيه في عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بين العدالة التوزيعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الثلاث- الإيثار، ووعي الضمير، السلوك الحضاري-)، وهذا ما بينته نتائج دراستنا، وما لم يتفق كذلك مع فرضيتي "بلاو" في نظرية التفاعل الاجتماعي حيث تقر الفرضية الثانية أن عدم عدالة التوزيع يدفع العمال للغضب والاضطراب للرد بالمثل وخفض سلوكيات الايجابية، كما لا يمكن إغفال نظرية التعزيز والاشراط الإجرائي التي توجه الإدارة إلى وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتأثير في الدوافع ولكن نتائج البيانات أثبتت عكس ذلك، حيث أن العدالة التوزيعية ليس لها علاقة تماما بسلوك المواطنة التنظيمية.

03- عرض وتحليل الفرضية الثانية:

نص الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ارتباطيه دالة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة معامل الارتباط بين بعد العدالة الإجرائية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

الجدول رقم (22): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين العدالة الإجرائية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الأبعاد	الإيثار	الضمير الحي	الروح الرياضية	الكياسة	سلوك الحضاري	سلوك المواطنة
عدالة الإجرائية	0.407**	0.150	0.255*	-0.234	0.310*	0.253*
الدلالة	0.001	0.233	0.041	0.061	0.012	0.042

**دال إحصائيا عند 0.01 * دال عند إحصائيا 0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (22) ما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة عند احتمال خطأ المقبول (0,05) بين بعد (العدالة الإجرائية) والمتغير (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.256) ومستوى الدلالة (0.042) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بمعنى كلما زادت العدالة الإجرائية دفعت إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، كما انه بالنسبة لعلاقة بعد العدالة الإجرائية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقد اتضح أنه:
- 2- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين العدالة الإجرائية وبعد الإيثار، حيث بلغ معامل الارتباط (0.407) ومستوى الدلالة (0.01)، ما يعكس أن الإجراءات المتبعة في البلدية منطقية وموضوعية، وكذلك واضحة المعايير وتطبق على الجميع دون استثناء، فتؤثر في سلوك الإيثار اتجاه زملاء العمل ويقوم الموظفون بمساعدة بعضهم خصوصا نوي الأعباء الكثيرة، وبالتالي أصبح واضحا أن زيادة العدالة الإجرائية ترفع من مستوى الإيثار لدى موظفي بلدية لرجام
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وبعد وعي الضمير عند احتمال الخطأ المقبول (0.05)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.150) ومستوى الدلالة (0.233)، ويمكن تفسير ذلك في نقص المعلومات حول معايير تقييم الأداء التي تستند إليها الإدارة مما يؤثر سلبا على سلوك الموظفين تجاه من حولهم وبما يحيط بهم رغم ذلك نجد لدى عمالها ضميرا واعيا للحفاظ على

- الاستقرار الأوضاع ويسهمون في حل المشكلات الناتجة من الضغوط والتوتر الذي يسود الوسط العمالي، بمعنى انخفاض مستوى العدالة الإجرائية أو ارتفاعها قد لا يؤثر تماما في وعي الضمير لدى الموظفين
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وبعد الكياسة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) ، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.234) ومستوى الدلالة (0.061)، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها أن هذا البعد لا يتوقف على مدى إدراك الموظفين في بلدية لرجام لعدالة الإجراءات، بل ما يجعل الموظف يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات عمله والمساهمة في تحسينه ومعالجة مشاكل المنظمة وعدم التدخل في خصوصيات زملائهم وانتهاج سلوك اللباقة والأدب في تعاملاتهم هو أن أغلبية أفراد العينة ليس لديهم ما يؤهلهم للانتقال إلى عمل آخر لذلك يكون لديهم طاعة عامة والتزام قوي لعملهم الحالي، لأنها الفرصة المتاحة لديهم والتي يصعب الحصول عليها مرة أخرى، وليس له علاقة بعدالة الإجراءات كما توقعنا.
- 5- توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ودالة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين العدالة الإجرائية وبعد الروح الرياضية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.255) ومستوى الدلالة (0.041)، ما يعكس قيام الموظفين بأعمال إضافية دون تذمر أو انزعاج مع تقبلهم للنقد بكل صدر رحب، فهم يعتبرون تلك النصائح تصب في صالحهم ولا تنقص من مكانتهم، بل في نظرهم هي بمثابة توجيهات وإرشادات وجب أخذها بعين الاعتبار، لإحساسهم بعدالة الإجراءات داخل البلدية، وبالتالي كلما زاد إدراك الموظفين في بلدية لرجام للعدالة الإجرائية ارتفع لديهم مستوى الروح الرياضية.
- 6- توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ودالة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين العدالة الإجرائية وبعد السلوك الحضاري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.310) ومستوى الدلالة (0.012)، ما يعكس أن حرص الموظف على حضور الاجتماعات ومناقشة أمور العمل، رغم أن معظم القرارات مركزية لطبيعتها، يشير إلى اهتمام الموظف بالحفاظ على الوظيفة، ما يدفعه للتصرف بطريقة ايجابية ومرغوبة، وبالتالي كلما زادت العدالة الإجرائية ارتفع مستوى السلوك الحضاري لدى موظفي بلدية لرجام .

وكنتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين صحة الفرضية الفرعية الثانية، وبذلك فإن الدراسة أسفرت على نتائج تفر ما افترضناه، وهذه العلاقة الموجبة بين العدالة

الإجرائية وهذه أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الروح الرياضية، السلوك الحضري) تدل على أثر عدالة الإجراءات في ممارستهم لها، بمعنى كلما ارتفع إدراكهم للعدالة الإجرائية زاد ممارستهم لها، وقد يرجع هذا نوع من الاتفاق في إدراكها من قبل الموظفين إلى أن البلدية تتبع أنظمة مقننة وسياسات موحدة ونزيهة، ليس ثمة مجال أو سلطان ظاهر للرئيس لتحكم فيها، كما يمكن أن يكون لدى الموظفين فهم مشترك للواقع التنظيمي، بمعنى اعتبارهم لتلك الأعمال الإضافية والتصرفات الإيجابية جد بالغة الأهمية، تكاد أن تكون ثقافة تنظيمية وجب الالتزام بها. وما توصلنا إليه يتوافق مع (دراسة معمري 2014 حيث يرى يوجد علاقة ارتباطية طرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين العدالة الإجرائية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن دراستنا تختلف مع ما يراه في بعد الكياسة وبعد وعي الضمير)، وفي نفس السياق يعاكس اتجاه (دراسة الزهراني 2013 ما أكدته دراستنا حيث يرى أن هناك علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وبعدي يلوك المواطنة التنظيمية - الكياسة و التسامح، ولا توجد علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية - الإيثار، وعي الضمير، السلوك الحضري-)، وما توصلنا يتوافق مع وجهة نظر "راولز" في نظرية العدالة حيث رأى أنه لا يوجد معيار مستقل للعدالة، وأن ما هو عادل يعرف بنتيجة الإجراء المنصف نفسه.

04- عرض وتحليل الفرضية الثالثة:

نص الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05

وللتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتفصيل في نتائجها سيتم حساب قيمة الدلالة معامل الارتباط بين بعد العدالة التعاملية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضري).

الجدول رقم (23): يمثل مصفوفة معاملات الارتباط بين العدالة التفاعلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الأبعاد	الإيثار	الضمير الحي	الروح الرياضية	القياسية	سلوك الحضاري	سلوك المواطنة
عدالة التعاملات	.394**	.261*	.288*	-.051	.454**	.374**
القيمة معامل الارتباط						
الدلالة	.001	.036	.020	.689	.000	.002

**دال إحصائيا عند 0.01 * دال عند إحصائيا 0.05

يتضح من خلال الجدول رقم (23) ما يلي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة عند احتمال خطأ المقبول (0,05) بين بعد (العدالة التفاعلية) والمتغير (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.374) ومستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بمعنى كلما زادت العدالة التفاعلية دفعت إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، كما انه بالنسبة لعلاقة بعد العدالة الإجرائية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقد اتضح أنه:
- 2- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين العدالة التفاعلية وبعد الإيثار، حيث بلغ معامل الارتباط (0.394) ومستوى الدلالة (0.001)، ما يعكس التعاون والمساعدة المتبادلة بين الموظفين لانجاز الأعمال، كما يشير إلى مرونة تبادل المعلومات والخبرات، وتقديم التفسيرات عند الحاجة، كل هذا يدل على العلاقة الطيبة التي تجمع الرئيس بمرؤوسيه، و ترتقي إلى عدالة التعاملات والتفاعلات بين أفراد العينة، ونعتبر أن كلما زادت العدالة التفاعلية ارتفع مستوى الإيثار.
- 3- توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ودالة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين العدالة التفاعلية وبعد الضمير الحي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.261) ومستوى الدلالة (0.036)، ما يعكس التماسك والاحترام بين الموظفين، ووعيمهم بمدى التقليل من الخلافات بينهم خصوصا إذا كان العمل يستجوب تأديته كفريق، وبذلك فإن الاضطراب لن يكون في صالحهم، ويدل هذا على عدالة المعاملة بين

- 4- التي يتلقاها الموظف من رئيسه المباشر ما جعلته يطبقها مع زملائه، فنعتبر أن زيادة العدالة في التعاملات يرفع مستوى وعي الضمير عند موظفي بلدية لرجام. توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ودالة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين العدالة التعاملية وبعد الروح الرياضية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.288) ومستوى الدلالة (0.020)، ما يعكس أن إحساس الموظفين في بلدية لرجام بعدالة التعاملات يرفع من قدرتهم على أداء مهام إضافية دون تضرر واستغلالهم لوقتهم وجهدهم في أداء العمل دون شكوى.
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية وبعد الكياسة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) ، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.123) ومستوى الدلالة (0.327)، ويرى الباحث أن الموظفون لا يعتمدون أسلوب الكياسة كطريقة يوازنون فيها بين العلاقات الرسمية وغير رسمية، بمعنى أوضح ظاهرة التعامل بعدل بين الرئيس المباشر والموظفون في غنى عن تجنب المشاكل والخلافات التنظيمية ومراعاة شعور الآخرين، بحكم أن أغلب الموظفين باختلاف مناصبهم الوظيفية يعرفون بعضهم مسبقا وتربطهم علاقات وتجمعهم صداقات ليس من السهل التخلي عنها.
- 6- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) بين العدالة التعاملية وبعد السلوك الحضاري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.454) ومستوى الدلالة (0.000)، مما يدل على أن عدالة التعاملات تؤثر إيجابا على السلوك الحضاري، فيؤدي ذلك إلى مشاركة الموظفين الفاعلة في نشاطات البلدية والحرص على نجاحها والحفاظ على سمعتها واحترام أنظمتها وقواعدها.

وكننتيجة عامة من خلال تحليل البيانات تبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وبذلك فإن الدراسة أسفرت على نتائج تفر ما افترضناه، فهذه العلاقة الموجبة بين العدالة التعاملية وكل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية باستثناء بعد الكياسة الذي اقر فيه المبحوثين بأن لا علاقة له بعدالة التعاملات ويمكن أن يكون دافعهم الأقوى لممارسة هذا السلوك هو الاستناد إلى قاعد (الوقاية خير من العلاج)، بعبارة أخرى أي تجنب المشاكل والخلافات في العمل أفضل وأريح من تأثيرها السلبي وضياع الوقت وربما حتى المصالح، أما فيما يخص الأبعاد الأخرى -الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري- فقد جاءت لصالح العدالة التعاملية، وتوافقت مع نظرية التبادل الاجتماعي أي التعامل بالمثل، كما توافقت مع النظرية التعاونية التي ترى أن الأفراد إذا عملوا بطريقة عادلة سينتجون التعاون وتعزز الثقة في الإدارة، بمعنى أن زيادة العدالة التعاملية ستؤدي إلى ارتفاع مستوى

المواطنة التنظيمية، وهذا الرأي يتوافق إلى حد ما مع (دراسة معمري 2014، حيث يرى أن هناك علاقة ارتباطية طردية ودالة بين العدالة التعاملية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية دون استثناء)، بخلاق (دراسة الزهراني 2013، حيث يرى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بين العدالة التعاملية وأبعاد سلوك المواطنة الثلاث -الإيثار، وعي الضمير، السلوك الحضاري-)، ويرى وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مع بقية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية -الكياسة والتسامح-)، ومن الملاحظ أن بعد العدالة التعاملية يشكل أهم أبعاد العدالة التنظيمية و أكثرها تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها باستثناء بعد الكياسة الذي لم يتأثر بأي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.

06- عرض وتحليل نتائج الفروق:

الجدول رقم (24): يمثل نتائج الفرق في إدراك العدالة التنظيمية حسب الجنس.

الأبعاد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	القرار الإحصائي
عدالة توزيع	ذكر	2.5064	.90683	3.122	63.000	0.003	دالة
	أنثى	1.8000	.49468				
عدالة الإجراءات	ذكر	3.2128	1.06483	3.037	63.000	0.003	دالة
	أنثى	2.3492	.91174				
عدالة التعاملات	ذكر	3.4397	1.10194	2.247	63.000	0.028	دالة
	أنثى	2.7407	1.17465				

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن:

01- قيمة الدلالة تساوي (0.003) لعدالة التوزيع وهي أقل من قيمة احتمال الخطأ المقبول (0.05) ومنه فإنه توجد فروق إحصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو عدالة التوزيع ، ومن خلال المتوسطات الحسابية للذكور الذي قدر ب (2.5064)، في حين أن قيمة (1.8000) مثلت متوسط اتجاهات الإناث، فإن هذه

الفروق هي لصالح الذكور، وهذه النتائج تختلف مع (دراسة معمري 2014، حيث يرى الإناث أكثر إحساسا للعدالة التوزيعية)، وفي نفس السياق تتفق مع (دراسة لطفي 2012، حيث ترى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة العدالة التوزيعية لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الذكور)، وقد ترجع هذه الفروق لكون الذكور أكثر اندماجا في العمل من الإناث بالإضافة إلى أن أغلب أفراد العينة بنسبة 72.3% هم ذكور، ولا يمكن إغفال ثقافة مجتمع لرجام المحافظ بحكم صغر المنطقة، ما جعل الإناث في حياء مستمر يمنعون من المساواة عن بعض حقوقهم، فينعكس سلبا على إحساسهم بعدالة التوزيع.

02- قيمة الدلالة تساوي (0.003) لعدالة الإجراءات وهي أقل من قيمة احتمال الخطأ المقبول (0.05) ومنه فإنه توجد فروق إحصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو عدالة الإجراءات ومن خلال المتوسطات الحسابية للذكور الذي قدر ب (3.2128)، في حين أن قيمة (2.3492) مثلت متوسط اتجاهات الإناث، فإن هذه الفروق هي لصالح الذكور، وهذه النتائج تتعارض مع (دراسة لطفي 2012، حيث ترى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في مجال عدالة الإجراءات)، وفي نفس السياق تتعارض كذلك مع (دراسة معمري 2014، حيث يرى أنه لا توجد فروق في إدراك أساتذة الثانوي للعدالة الإجرائية تعزى لمتغير الجنس)، ويمكن أن يرجع ذلك لكون كل أفراد العينة الذين يشغلون المناصب الحساسة في البلدية هم ذكور، وتساهل الذكور مع بعضهم في تطبيق الإجراءات الرسمية نتيجة علاقات الصداقة والأخوة التي تجمعهم داخل وخارج البلدية، بالعكس الإناث فهم انطوائيين تحكمهم عادات وتقاليد مجتمع لرجام، فلا يستحون من طرح الأسئلة والحديث عن ما يشغلهم.

03- قيمة الدلالة تساوي (0.028) لعدالة التعاملات وهي أقل من قيمة احتمال الخطأ المقبول (0.05) ومنه فإنه توجد فروق إحصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو عدالة التعاملات ومن خلال المتوسطات الحسابية للذكور الذي قدر ب (4.4397)، في حين أن قيمة (2.7407) مثلت متوسط اتجاهات الإناث، فإن

هذه الفروق هي لصالح الذكور، وهذه النتائج تتوافق مع (دراسة لطفي 2012، حيث ترى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات درجة العدالة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في مجال عدالة التعاملات لصالح الذكور)، وفي نفس السياق تتعارض كذلك مع (دراسة معمري 2014، حيث يرى أنه لا توجد فروق في إدراك أساتذة الثانوي للعدالة التعاملية تعزى لمتغير الجنس)، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن الذكور أكثر قدرة على بناء العلاقات مع رئيسهم المباشر الذي قد يكون من أقاربه في أغلب الأحيان أو صديقه في أحيان أخرى، فيكون الموظف الذكر أكثر قدرة على مناقشة الأعمال الموكلة إليه بخلاف الإناث الذي يملن إلى تأدية عملهم الروتيني والابتعاد عن تأسيس العلاقات التي قد تجلب لها الكثير من المشاكل وقد تصل إلى ترك العمل.

الجدول رقم (25): يمثل نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس.

الأبعاد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة	القرار الإحصائي
الإيثار	ذكر	4.2872	.61257	2.463	63.000	0.017	دالة
	أنثى	3.8426	.74639				
الضمير الحي	ذكر	4.3440	.62690	1.355	63.000	0.180	غير دالة
	أنثى	4.1019	.69107				
الروح الرياضية	ذكر	3.9574	.58200	0.592	63.000	0.556	غير دالة
	أنثى	3.8519	.78775				
كياسة	ذكر	4.4426	.61281	- 1.758	63.000	0.084	غير دالة
	أنثى	5.0222	2.05671				
السلوك الحضاري	ذكر	4.0365	.67103	1.130	63.000	0.263	غير دالة
	أنثى	3.8175	.77134				
سلوك المواطنة التنظيمية	ذكر	4.2135	.45888	0.608	63.000	0.545	غير دالة
	أنثى	4.1272	.63424				

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن:

- 01- قيم المتوسط الحسابي لاستجابات الموظفين حول سلوك المواطنة التنظيمية متقاربة فقد قدر ب(4.2135) للذكور، وبلغ لدى الإناث (4.1272)، وقيمة الدلالة تساوي (0.545)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، ومنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو سلوك المواطنة التنظيمية، وهذه النتائج تتوافق مع (دراسة معمري 2014، حيث يرى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي)، وفي نفس السياق تتعارض مع (دراسة السعود 2008، حيث يرى أن هناك فروق في ممارسة هذه السلوكيات لدى أعضاء الهيئات التدريسية)، مما يدل على أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر بمتغير الجنس.
- 02- قيمة الدلالة تساوي (0.017) لبعد الإيثار وهي أقل من قيمة احتمال الخطأ المقبول (0.05) ومنه فإنه توجد فروق إحصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو سلوك الإيثار ومن خلال المتوسط الحسابي للذكور الذي قدر ب (4.2872)، في حين أن قيمة (3.8426) مثلت المتوسط الحسابي للإناث، فإن هذه الفروق هي لصالح الذكور، وهذه النتائج تتعارض مع (دراسة معمري 2014، حيث يرى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك الإيثار لدى أساتذة التعليم الثانوي)، وفي نفس السياق تتوافق مع (دراسة صابرين 2010، حيث ترى أن هناك فروق دالة تعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الذكور)، وتعكس هذه النتائج أن الذكور في بلدية لرجام لديهم الرغبة الأكثر من الإناث في مساعدة زملائهم في العمل عند الحاجة والاهتمام بموظفين الجدد للتأقلم مع بيئة العمل، وقد يعود هذا لوعي الذكور بأن الإناث لا يستطعن خلق سلوك التعاون بحكم ثقافة المنطقة دائماً.
- 03- قيم المتوسط الحسابي لاستجابات الموظفين حول وعي الضمير متقاربة فقد قدر ب(4.3440) للذكور، وبلغ لدى الإناث (4.1019)، وقيمة الدلالة تساوي (0.180)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، ومنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو سلوك وعي الضمير، وهذه النتائج تتوافق مع (دراسة معمري 2014، حيث يرى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك وعي الضمير لدى أساتذة التعليم الثانوي)، وتعكس هذه النتائج أن كلا الجنسين يتمتع بالطاعة العامة، وقد يعود ذلك لصغر العمر

- الوظيفي لدى أغلب المبحوثين، كما تلعب العلاقات الشخصية والاحترام بين الموظفين دورا في دعم الضمير الحي.
- 04- قيم المتوسط الحسابي لاستجابات الموظفين حول بعد الروح الرياضية متقاربة فقد قدر ب(3.9574) للذكور، وبلغ لدى الإناث (3.8519)، وقيمة الدلالة تساوي (0.556)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، ومنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو سلوك الروح الرياضية، وهذه النتائج تتفق مع (دراسة معمري 2014، حيث يرى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك الروح الرياضية لدى أساتذة التعليم الثانوي)، وتعكس هذه النتائج أن كلا الجنسين يقومون بواجباتهم التنظيمية ومهامهم دون تذمر، ويستغلون أوقاتهم في أداء أعمالهم، قد يعود ذلك لاحتكاك الشبه منعدم بين الجنسين ما ساهم في اختفاء بعض الضغوط المهنية.
- 05- قيم المتوسط الحسابي لاستجابات الموظفين حول بعد الكياسة متباعدة فقد قدر ب(4.4426) للذكور، وبلغ لدى الإناث (5.0222)، وقيمة الدلالة تساوي (0.084)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، ومنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو سلوك الكياسة، وهذه النتائج وهذه النتائج تتفق مع (دراسة معمري 2014، حيث يرى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك الكياسة لدى أساتذة التعليم الثانوي)، بمعنى أن كلا الجنسين يتمتع بأسلوب الأدب واللباقة، وتوظيف المجاملة أثناء التفاعلات، وقد يعود ذلك لإدراك المبحوثين للأثر السلبي للمشاكل التي تقع بينهم، فتمتد إلى خارج البلدية، وقد تصل إلى العائلة بحكم ثقافة القبيلة والعصب التي مازالت منتشرة في النسق الخارجي للبلدية.
- 06- قيم المتوسط الحسابي لاستجابات الموظفين حول بعد السلوك الحضاري متباعدة فقد قدر ب(4.2135) للذكور، وبلغ لدى الإناث (3.8175)، وقيمة الدلالة تساوي (0.263)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، ومنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو سلوك المواطنة التنظيمية، وهذه النتائج تتفق مع (دراسة معمري 2014، حيث يرى أنه لا توجد فروق بين الجنسين في بعد السلوك الحضاري لدى أساتذة التعليم الثانوي)، وهذا يعني أن كلا الجنسين يقوم بالمشاركة الفعالة في إدارة أعمالهم، وحرصهم على نجاح البلدية في تقديم خدماتها، والحفاظ على سمعتها والدفاع عنها، وقد يعود ذلك لانتشار شبح البطالة الذي يدفعهم إلى التمسك بوظائفهم وتقديم أفضل ما عندهم.

الجدول رقم (26): يمثل نتائج الفرق في إدراك العدالة التنظيمية حسب الحالة الاجتماعية.

القرار الإحصائي	الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحالة العائلية	
دالة	0.026	63.000	2.288	0.97354	2.5613	متزوج	عدالة التوزيع
				0.70344	2.0824	غير متزوج	
غير دالة	0.080	63.000	1.778	1.11748	3.2212	متزوج	عدالة الإجراءات
				1.02839	2.7479	غير متزوج	
غير دالة	0.252	63.000	1.155	1.27139	3.4194	متزوج	عدالة التعاملات
				1.03575	3.0882	غير متزوج	

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن:

01- قيمة الدلالة تساوي (0.026) لبعد عدالة التوزيع وهي أقل من قيمة احتمال

الخطأ المقبول (0.05) ومنه فإنه توجد فروق إحصائية دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين من حيث إدراكهم لعدالة التوزيع، ومن خلال المتوسط الحسابي للمتزوجين الذي قدر ب (2.5613)، في حين أن قيمة (2.0824) مثلت المتوسط الحسابي لغير المتزوجين، فإن هذه الفروق هي لصالح المتزوجين، ويشير هذا إلى شعور المبحوثين غير متزوجين بأن رواتبهم الشهرية تقل عن الرواتب الشهرية للموظفين المتزوجين بالرغم أن الأعباء الوظيفية متساوية لكلا الفئتين، يعكس أن ما يحصلون عليه من عوائد ومزايا ومكافآت لا تتناسب مع الجهود التي يقدمونها.

02- قيمة الدلالة تساوي (0.080) لبعد عدالة الإجراءات وهي أكبر من قيمة احتمال

الخطأ المقبول (0.05) ومنه فإنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين من حيث إدراكهم لعدالة الإجراءات، ونلاحظ أن هناك تقارب في قيم المتوسط الحسابي لكلا الفئتين، فقد قدر المتوسط الحسابي للمتزوجين الذي قدر ب (3.2212)، في حين أن قيمة (2.7479) مثلت المتوسط الحسابي لغير المتزوجين، ما يشير إلى شبه الاتفاق بين كلا الفئتين على أن القوانين الرسمية والقواعد التنظيمية تطبق على الجميع الموظفين دون استثناء،

03- قيمة الدلالة تساوي (0.252) لبعد عدالة التعاملات وهي أكبر من قيمة احتمال

الخطأ المقبول (0.05) ومنه فإنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين المتزوجين

وغير المتزوجين من حيث إدراكهم لعدالة التعاملات، ونلاحظ قيمة المتوسط الحسابي للمتزوجين قدر ب (3.4194)، في حين أن قيمة (3.0882) مثلت المتوسط الحسابي لغير المتزوجين، ما يشير إلى ممثلي البلدية لا يأخذون بعين الاعتبار عامل الزواج في تعاملاتهم وتفاعلاتهم مع الموظفين، ونرى أن هذا يمثل قيمة ايجابية تشير إلى عدالة المعاملات والابتعاد عن التحيز، كما تدل على أن رؤساء المصالح يحترمون كلا الفئتين على حد سواء.

04- **الجدول رقم (27):** يمثل نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب الحالة الاجتماعية.

القرار الإحصائي	الدالة	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحالة العائلية	
غير دالة	0.106	63.000	1.641	0.62966	4.3065	متزوج	الإيثار
				0.70086	4.0343	غير.متزوج	
غير دالة	0.975	63.000	0.031	0.73960	4.2796	متزوج	الضمير الحي
				0.56539	4.2745	غير.متزوج	
غير دالة	0.881	63.000	0.151	0.68116	3.9409	متزوج	الروح الرياضية
				0.61168	3.9167	غير.متزوج	
غير دالة	0.115	63.000	-	0.68256	4.3548	متزوج	الكياسة
			1.600	1.51688	4.8294	غير.متزوج	
غير دالة	0.644	63.000	0.465	0.65439	4.0184	متزوج	السلوك الحضاري
				0.74869	3.9370	غير.متزوج	
غير دالة	0.886	63.000	-	0.56348	4.1800	متزوج	سلوك المواطنة التنظيمية
			0.144	0.46355	4.1984	غير.متزوج	

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن:

01- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتزوجين (4.1800)، وبلغ المتوسط الحسابي لغير المتزوجين (4.1984)، وقيمة الدلالة تساوي (0.886)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، وبالتالي لا نقبل متغير الحالة الاجتماعية كمحدد لسوك المواطنة

التنظيمية عموماً، وقد يعود ذلك إلى إحساس المبحوثين بالراحة في مكان العمل ويشعرون أن ما يقدمونه من أدوار إضافية له قيمة إنسانية وذا بعد أخلاقي وديني.

02- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في سلوك الإيثار عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتزوجين (4.3065)، وبلغ المتوسط الحسابي لغير المتزوجين (4.0343)، وقيمة الدلالة تساوي (0.106)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، وقد يعود السبب لزاوية مهمة هي الجو العائلي السائد في بيئة العمل، يجعل الموظفين مجبرين على مد يد العون والمساعدة لزملائهم، فيمكن استبعاد متغير الحالة الاجتماعية في كمحدد لسلوك الإيثار.

03- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في سلوك وعي الضمير عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتزوجين (4.2796)، وبلغ المتوسط الحسابي لغير المتزوجين (4.2745)، وقيمة الدلالة تساوي (0.975)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، وقد يعود السبب الذي من شأنه أن المبحوثين يسلكون هذا السلوك عند مختلف فئات الحالة الاجتماعية، لأن سلوك الطاعة والتطوع سلوك خيري نابع من تنشئة الفرد الاجتماعية وظروف عمله، فيمكن استبعاد متغير الحالة الاجتماعية في كمحدد لسلوك وعي الضمير.

04- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في سلوك الروح الرياضية عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتزوجين (3.9409)، وبلغ المتوسط الحسابي لغير المتزوجين (3.9167)، وقيمة الدلالة تساوي (0.881)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، قد يعود السبب لطبيعة عمل البلدية الخدماتية، فهي تتعامل مع كل شرائح المجتمع، فرض على موظفيها تعلم الصبر وضبط النفس، فيمكن استبعاد متغير الحالة الاجتماعية في كمحدد لسلوك الروح الرياضية.

05- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في سلوك الكياسة عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتزوجين (4.3548)، وبلغ المتوسط الحسابي لغير المتزوجين (4.8294)، وقيمة الدلالة تساوي (0.115)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)،

وقد يعود سبب إتباع أسلوب اللباقة والمجاملة، وتحلي بروح الدبلوماسية من قبل الموظفين، مطلب أساسي فهم يتعاملون بشكل مباشر مع جميع أفراد المجتمع، وهذا يخلق الكثير من المشاكل التي تستدعي فن الكلام والإقناع لتفادي تلك المشكلات، فيمكن استبعاد متغير الحالة الاجتماعية في كمحدد لسلوك الكياسة.

06- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الحضاري عند احتمال الخطأ المقبول (0.05) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتزوجين (4.0184)، وبلغ المتوسط الحسابي لغير المتزوجين (3.9370)، وقيمة الدلالة تساوي (0.644)، وهي أكبر من احتمال الخطأ المقبول (0.05)، وقد يعود السبب لشعور الموظفين بالانتماء للبلدية، فلا يمكن إغفال جو العائلة السائد داخلها بحكم الصلات المختلفة التي تربط الموظفين ببعضهم، فيمكن استبعاد متغير الحالة الاجتماعية في كمحدد للسلوك الحضاري.

خلاصة الفصل:

قام الباحث بعرض وتحليل بيانات ونتائج الدراسة اعتمادا على حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وقيمة الاختبار (ت)، درجة الحرية ومستوى الدلالة، للوصول إلى القرار الإحصائي.



تمهيد.

- 01 مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.
- 02 مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء أهدافها.
- 03 مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- 04 النتائج العامة والتوصيات.

خلاصة الفصل.

تمهيد

من خلال دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية لرجام، وبيان اختلاف استجابات الموظفين وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحلة الاجتماعية)، بتطبيق الاستمارة ثم التأكد من خصائصها السيكمترية، من خلال المسح الشامل لمجتمع البحث الذي تكون من 83 موظف وموظفة ببلدية لرجام، باستخدام التقنيات الإحصائية ثم عرض ومناقشة وتفسير النتائج تم التوصل إلى ما يلي:

01- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها:

- توجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضري) داخل مقر بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05، وهذا يعني أن الفرضية تحققت جزئيا ويمكن أن نقبل الافتراض الذي مفاده أن للعدالة التنظيمية أثر ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، لأن إحساس الموظفين بالعدالة في بلدية لرجام التي يعملون فيها، يدفعهم للقيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية، من أجل الارتقاء بالعمل وزيادة فعاليته، فمعرفة الأثر الايجابي لإحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، يبرر الحاجة لمحاولة معرفة مقدار مساهمة كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التأثير على سلوك المواطنة، وعليه نفسر الفرضيات الفرعية.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05، يعني أنه لا نقبل الافتراض الذي مفاده أن للعدالة التوزيعية أثر على سلوك المواطنة التنظيمية، ويرى الباحث أن السلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بعوامل أخرى أكثر تأثيرا وأهمية في نظر المبحوثين، كعامل الدين والثقافة.
- يوجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05، وهذا يعني قبول الافتراض الذي مفاده أن للعدالة الإجرائية أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، ويرى الباحث أن ما حصل عليه الموظف من مزايا تستند إلى أنظمة وقوانين مركزية متعارف عليها في كل البلديات، ولها رموز ودلالات مفهومة، كما أنها تطبق على جميع الموظفين وحتى على الفئة المرجعية التي يستند عليها الفرد في المقارنة.
- يوجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05، وهذا يعني قبول الافتراض الذي

مفاده أن للعدالة التعاملية أثر إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، ويرى الباحث أن العدالة التعاملية تلعب الدور الأكبر في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع دور العدالة الإجرائية، كون أن العدالة التعاملية مصدرها الرئيس المباشر، تجعل من الموظف يستشعر قيمته داخل البلدية من خلال المعاملة.

02- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء أهدافها:

- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم للعدالة التوزيعية تعزى لمتغير الجنس، ونرى أنه لا يمكن اعتبار متغير الجنس كمحدد لإدراك الموظفين ببلدية لرجام لبعد العدالة التوزيعية، ويفسر الباحث هذه النتيجة لعلم المبحوثين أن البلدية تتبع نظام دقيق مصدره هيئة مركزية حكومية ومتفق عليه حول الامتيازات والحوافز المقدمة، إضافة إلى كيفية توزيع الأعباء الوظيفية والأدوار الرسمية، كما أن خصائص عينة البحث التي أظهرت أن أغلب المبحوثين ذوي سنوات خدمة قليلة، يمكن أن تكون العامل الفاصل في لعدم وجود فروق عند كلا الجنسين.
- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم للعدالة الإجرائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ونرى أن متغير الجنس يعتبر كمحدد لإدراك الموظفين ببلدية لرجام لبعد العدالة الإجرائية، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون أن مجتمع الدراسة غلب عليه طابع الذكورة، بمعنى أن ثقافة البلدية امتداد لثقافة مجتمع لرجام، الذي مزال فيه اعتبار الذكر أفضل من الأنثى وأقدر على تحمل المسؤوليات منها، فمن جهة كان أغلب المبحوثين ذكورا، ومن جهة أخرى لاحظنا أن كل المناصب الحساسة يشغلها الذكور، كما أشرنا إلى وجود علاقات شخصية وطيبة تجمع الذكور ببعض، وتحشر الإناث في زاوية ضيقة، والجدير بالذكر أن أغلب الإناث في مجتمع البحث يشتغلون عن طريق التعاقد ما قبل التشغيل.
- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم للعدالة التعاملية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، ونرى أن متغير الجنس يعتبر كمحدد لإدراك الموظفين ببلدية لرجام لبعد العدالة التعاملية، ويعزو الباحث هذه النتيجة دائما بثقافة البيئة التي نشأت فيها البلدية، ويضيف أن هناك شبه انقطاع في التعاملات والتفاعلات بين ممثلي البلدية وعنصر النسوي، بحكم أن جل الإناث تربطهم صلة قرابة مع أحد الموظفين، وهذا ما أدى إلى ظهور بعض المشاكل الدخيلة على البلدية مصدرها غزو ثقافة المجتمع لثقافة المنظمة.

- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، مما يعكس أن الجنس لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن كل الموظفين في البلدية ذكورا وإناثا يشتركون في نفس ثقافة المجتمع، أي القيم والعادات والأعراف المنبثقة من الثقافة الإسلامية تحث على هذه السلوكيات، وهذا الاتفاق بين الجنسين لم يأتي من الصدفة بل هو تحصيل حاصل لكون المبحوثين يعتبرون هذه السلوكيات مبادئ وأخلاق لها بعد ديني.
- توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التوزيعية لدى الموظفين عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، لصالح المتزوجون، نرى أنه يمكن اعتبار متغير الحالة الاجتماعية كمحدد لإدراك الموظفين ببلدية لرجام لبعد العدالة التوزيعية، ويفسر الباحث هذه النتيجة لنظام الحوافز والمنح ما يشكل فرقا في نظرتهم وتقديرهم لمستوى لعدالة التوزيعات، ويرى الباحث أن المتزوجين أكثر استقرارا في العمل، وأكثر حاجة للراتب من الغير المتزوجين، كون أن لهم مسؤوليات تجاه عائلاتهم تجبرهم على تقبل كل الممارسات التنظيمية، كما يمكن لخصائص العينة التي تظهر أن كل المبحوثين تقريبا لا تتعدى أقدميتهم 10 سنوات، قد يشير إلى التسرب الوظيفي ببلدية.
- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة الإجرائية لدى الموظفين عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، فنرى أنه لا يمكن اعتبار متغير الحالة الاجتماعية كمحدد لإدراك الموظفين ببلدية لرجام لبعد عدالة الإجراءات، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه قد يعود ذلك إلى أن الإجراءات الرسمية تتبع تحت غطاء الصداقة أو القرابة التي تجمع الموظفين ببعضهم البعض، فتطبق القوانين في جو عائلي مريح لا يأخذ متغير الحالة الاجتماعية في الاعتبار.
- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التعاملية لدى الموظفين عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، نرى أنه يمكن اعتبار متغير الحالة الاجتماعية كمحدد لإدراك الموظفين ببلدية لرجام لبعد عدالة التعاملات، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه قد يعود ذلك إلى أن عدالة التعاملات لدى موظفي بلدية لرجام نابعة من العلاقات الشخصية وصلة القرابة بين المبحوثين، وعلاقات الصداقة والاحترام التي تجمع الموظفين برؤسائهم المباشرين، فيشعرون بالراحة والرضا في كلتا الفئتان اللذان يمثلان الحالة الاجتماعية

• لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، مما يعكس أن متغير الحالة الاجتماعية لا يمكن اعتباره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه قد يعود ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية لرجام نابع من الالتزام الديني وأخلاقي بغض النظر عن الحالة الاجتماعية.

03- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، ويمكن الاستدلال من خلال النتائج السابقة، أن إحساس المبحوثين بالعدالة التنظيمية عموماً يدفعهم للقيام بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة الموجبة بينهما، واتضح لنا أن المحرك للقيام بمثل هذه السلوكيات هو شعورهم عموماً بالعدالة وان تفاوتت العلاقة ودرجتها بحسب نوع العدالة كما أتى تفصيل ذلك في الفرضيات الفرعية.

1- توجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضري) داخل مقر بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (معمرى 2014) التي بينت أن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع.

تعارضت هذه النتائج مع دراسة (الدهبي 2014)، التي بينت أن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي على انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الزهراني، 2013)، التي بينت توجد علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي أشارت لعلاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

2- لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05

تعارضت هذه النتائج مع دراسة (معمرى 2014) وجود علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضري).

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الدهبي 2014)، التي بينت أن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

تعارضت هذه النتائج مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي بينت أن هناك إحساس يتوافر العدالة التوزيعية في العمل لدى الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية، وأن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين كان مرتفعا وبجميع أبعاده.

3- يوجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (معمرى 2014)، وجود علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضري).

تعارضت هذه النتائج مع دراسة (الدهبي 2014)، التي بينت أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي على انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

وافقت هذه النتائج مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي بينت أن هناك إحساس يتوافر العدالة الإجرائية في العمل لدى الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية، وأن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين كان مرتفعا وبجميع أبعاده.

4- يوجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (معمرى 2014)، التي بينت وجود علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضري).

تعارضت هذه النتائج مع دراسة (الدهبي 2014)، التي بينت أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي على انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

اتفقت هذه النتائج دراسة (الزهراني، 2013)، التي أشارت إلى مجيء ممارسة المديرين للعدالة التعاملية في المرتبة الأولى وهي مرتفعة، ويمارس معلمو مدارس المرحلة الثانوية سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة جدا.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو تايه، 2012) التي بينت أن هناك إحساس يتوافر العدالة التعاملية في العمل لدى الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية، وأن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين كان مرتفعا وبجميع أبعاده.

04- نتائج الدراسة والتوصيات:

1- النتائج العامة:

يلخص الباحث كل النتائج المتحصل عليها فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضري) داخل مقر بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05
- يوجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05
- يوجد علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل بلدية لرجام عند احتمال الخطأ المقبول 0.05
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم للعدالة التوزيعية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم للعدالة الإجرائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم للعدالة التعاملية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 بين الذكور والإناث نحو اتجاههم لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التوزيعية لدى الموظفين عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، لصالح المتزوجون.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التوزيعية لدى الموظفين عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التعاملية لدى الموظفين عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد الفروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية عند احتمال الخطأ المقبول 0.05 تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

2- التوصيات:

وفي ظل هذه النتائج يقترح الباحث ما يلي:

- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين من خلال الإشارة ولفت انتباه الرؤساء إلى ضرورة الارتقاء بترسيخ مبادئ وقيم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
- العمل على تنمية العلاقة بين الإناث ورؤسائهم.
- تشجيع الموظفين على تبني سلوك الكياسة عن طريق حملات توعية ولقاءات رسمية بطابع المشاركة في اتخاذ القرار لتحسسهم بالآثار الايجابية لهذا البعد.
- تكثيف الفرص للموظفين من أجل تقديم مقترحاتهم وإبداعاتهم.
- ضرورة إعداد دراسات مماثلة ومتقدمة عن أهم الأبعاد التي يمكن أن تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية داخل البلديات، ودراسات أخرى تتناول نفس المتغيرات داخل المؤسسات الرياضية بشكل خاص.
- يجب إذكاء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وغرسه في حياة البلدية، وجعله قيمة أساسية يؤمن بها الموظفون.

خلاصة الفصل:

قام الباحث بمناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فروضها، وفي ضوء أهدافها، وفي ضوء الدراسات السابقة، معتمداً في حكمه على ما تم عرضه مسبقاً في الدراسة، والملاحظة الميدانية لمجتمع الدراسة.

خاتمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها الفكر الإداري والتنظيمي، ظهرت العديد من المفاهيم الجديدة التي فرضت نفسها، واستدعت الحاجة إلى تبنيها، نظرا لكون نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها مرتبط بأفرادها، ذلك ما ألزمها بالاهتمام بهم.

فقد أكدت العديد من الدراسات التي تعرضنا إليها، أهمية وضرورة أخذ كل التدابير اللازمة لتحسين ظروف المرؤوسين، وخلق الدوافع التي تسمح باستغلال كل طاقاتهم من أجل العمل، كإشاعة بيئة عادلة وترسيخ القيم الايجابية.

فمن خلال ما تطرقنا إليه في الجانبين النظري والميداني، نرى أن موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا، وهناك تخمين يرى افتقار المنظمات إليهما بشكل عام، والبلديات بشكل خاص، وكل الأفراد يتفقون على مسألة أهمية العدالة التنظيمية وحاجة المنظمات إلى سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن إدراك العدالة قد يختلف من شخص إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، ولها تأثير على ممارسة الموظفين لنشاطات تطوعية هادفة.

فتعتبر العدالة التنظيمية ذات أوجه متعددة يمكن تحديدها في ثلاثة أنواع هي عدالة توزيعية وتخص نتائج القرارات داخل البلدية، ونوع الثاني عدالة إجرائية وتخص الإجراءات المتبعة لصنع القرارات داخل البلدية، والنوع الثالث عدالة تعاملية تخص معاملة الموظف في منظمته والاتصال به،

وتعتبر المواطنة التنظيمية ذات جوانب ايجابية مختلفة ولكنها لا تخرج عن خمسة أبعاد هي الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري، ولو اختلفت مسمياتها عند بعض الباحثين إلا أنها تتشابه في مضمونها ومسعاها.

فمن خلال دراستنا هذه تعرفنا على حقيقة العدالة التنظيمية وأثرها على الموظفين سلوكيا، خاصة وأنا تعاملنا مع فئة هامة وحساسة لها علاقة مع جميع شرائح المجتمع، وتوصلنا إلى تحقق الفرضية الرئيسية جزئيا.

قائمة المراجع:

01- القواميس والمعاجم:

- 1- الصالح مصلح: "الشامل (قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي-عربي مع تعريف وشرح المصطلحات)"، ط1، السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر، 1999.
- 2- الخالدي إبراهيم بدر شهاب: "معجم الإدارة"، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.

02- الكتب:

- 1- أنجرس موريس: "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات علمية"، تر: بوزيد صحراوي، وآخرون، الجزائر، دار القصة، 2004.
- 2- بن عبد العالي عبد السلام: "ميتولوجيا الواقع"، دار توبقال للنشر، الجزائر، 1999.
- 3- دره عمر محمد: "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، الأردن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.
- 4- ديانى مراد: "حرية- مساواة- اندماج اجتماعي نظرية العدالة في النموذج الليبرالي المستدام"، ط1، لبنان، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2014.
- 5- جلده سامر: "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 6- راولز جون: العدالة كإنصاف (إعادة صياغة)، تر: حيدر حاج إسماعيل، مر: ربيع شلهوب، ط1، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، 2009.
- 7- رشيد زرواتي: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ط1، دار هومة، 2002.
- 8- سكوت جون: "علم الاجتماع: المفاهيم الأساسية"، تر: محمد عثمان، ط1، لبنان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2009.
- 9- السلمي علي: "السلوك الإنساني في الإدارة"، مصر، دار غريب للطباعة.
- 10- الصيرفي محمد: "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات"، ج4، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 11- عبد الحميد محمد: "البحث العلمي في الدراسات الإعلامية"، عالم الكتب، مصر، 2000.
- 12- عبد المجيد إبراهيم مروان: "أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية"، ط1، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.

- 13- عبيدات محمد وآخرون: "منهجية البحث العلمي : القواعد و المراحل و التطبيقات"، ط2، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 14- عثمان محمود محمد: "العدالة الاجتماعية الدستورية في الفكر الليبرالي السياسي المعاصر بحث في نموذج راولز"، ط1، لبنان، المركز العربي للأبحاث ولدراسة السياسات، 2014.
- 15- العزاوي رحيم يونس كرو: "مقدمة في منهج البحث العلمي"، ط1، الأردن، دار دجلة، 2007.
- 16- غريف عبد وآخرون: "مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة"، ط1، الأردن، دار زهرات للنشر والتوزيع، 2012.
- 17- وجان بولس وكميل حبيب: "أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير"، ط2، لبنان، المؤسسة الحديثة للكتاب، 2010.
- 18- مادلين غرافيتس: "مناهج العلوم الاجتماعية، منطق البحث في العلوم الاجتماعية"، تر: سالم عمار، سوريا، المركز العربي للتعريب والترجمة، 1998.
- 19- محمد الهلالي، عزيز لزرق، "الحق والعدالة"، ط1، المغرب، دار توبقال للنشر، 2014.
- 20- فرانكفورت شافا وناشمياز دافيد ناشمياز: "طرائق البحث في العلوم الاجتماعية"، تر: ليلي الطويل، ط1، بتر1 للنشر والتوزيع، 2004.

03- المجلات:

- 1- أبو تايه بندر كريم: "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012، ص145-186.
- 2- آل زاهر علي ناصر شتوي: "سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد 12، العدد 1، 2011، ص331-393.
- 3- بركات زياد: "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 10، العدد 1، 2016، ص130-145.
- 4- دايبخ عبد علي نغم وفائز حسن محمد: "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 7، 2013، ص63-90.

- 5- جواد العبيدي نداء: "اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص74-107.
- 6- رياض أبا زيد: "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد 2، 2010، ص493-519.
- 7- سامر عبد المجيد البشاشة: "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص427-461.
- 8- السعود راتب وسلطان سوزان: "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009، ص191-231.
- 9- الشعلان مضاوي محمد: "الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، 2014، ص149-171.
- 10- الشمري أحمد عبد الله أمانة والكوري بلال نوري سعيد: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات (دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأهلية في كربلاء)"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 46، 2015، ص217-266.
- 11- الطبولي محمد عبد الحميد وآخرون: "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي"، مجلة نقد التنوير، العدد 2، 2015، ص31-69.
- 12- الطمامسة سلامة عبد الله وعبد الحفيظ علي حسب الله: "اثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركة QIZ في الأردن)"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 8، 2015، ص291-310.
- 13- العامري أحمد بن سالم: "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، 2003، ص65-83.
- 14- عبد الكريم هادي شعبان: "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة)"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 35، ص122-140.
- 15- عثمانى أمينة: مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص153-171.

- 16- العزام زياد: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، 2015. ص 103-130
- 17- ماجد طارق علي عبد الله ومقداد محمد: "فاعلية برنامج ارشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 3، العدد 2، 2016، ص 106-123.
- 18- مناصرية رشيد وبن ختو فريد: "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبليس وحدة ورقلة)"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص 219-229.
- 19- محمد فليح حكمت: "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت)"، مجلة الإدارة والاقتصاد؛ العدد 83؛ 2010، ص 85-102.
- 20- معمري حمزة و منصور زاهي: "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014، ص 43-54.
- 21- موسى أميرة نسيمه: "أهم المؤشرات السوسيو-تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة (مقاربة نظرية تحليلية)"، مجلة الإنسان والمجال، العدد، 2015، ص 72-107.
- 22- نايف علوان قاسم: "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 7، 2007، ص 57-82.
- 23- نجم نجيب عبد المجيد و صدر الدين كريم خوله: "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك"، مجلة أداب الفراهيدي، العدد 19، 2014، ص 337-369.
- 24- هواري معراج وشرع مريم: "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء (البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية)"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، ص 124-158.
- 25- غريب تحسين حمه: "فيلسوف العدالة جون راولز نظريته في العدالة تطبيقها على القانون (القانون الدولي العام نموذجاً) دراسة وصفية تحليلية مقارنة"، 2007.
- 26- دليو فضيل وغربي علي: "أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية"، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 29-43.

04- أطروحات الدكتوراه:

- 1- البدراني حمد بن سليمان: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية (دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية)"، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
- 2- تير رضا: "اهتمامات تسير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل (مقاربة العدالة التنظيمية)"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل التنظيم، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007 .
- 3- الدوسري سعد بن عميقان: "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الأمنية مستوياته ومحدداته"، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.
- 4- معمر حمزة: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2014.
- 5- هزي أسامة عبد الكريم: "العدالة التنظيمية و أثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة (دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية)"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015.

05- رسائل الماجستير:

- 1- أبو ندا وسامية خميس: "أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2007.
- 2- بن نهار القحطاني سند: "الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2013.
- 3- بنت إبراهيم محمد طحطوح عالية: "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة ملك عبد العزيز بجدة)"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2016.
- 4- الدهبي حياة: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.

- 5- حسني علاء الدين نوح علياء: "أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية (دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب)", رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 6- حواس أميرة محمد رفعت: "أثر الالتزام الوظيفي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنين التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 7- الخزاعي ماهر على: "أثر العدالة التنظيمية على الانتماء الوظيفي دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2013، سوريا.
- 8- خرموش مراد رمزي: "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
- 9- الزهراني محمد بن عبد الله بن سعيد: "سلوك المواطنين التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
- 10- الزهراني محمد على عطاف: "العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوي وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنين التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2013.
- 11- السبوع محمود سلام: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الكرك"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010.
- 12- الشنفرى محمد بن مسلم سعيد: "العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.
- 13- شلابي وليد: "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنين التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 14- الشهري محمد بن محمد بن جابر: "مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.
- 15- مراد نمر أبو جاسر صابرين: "أثر إدراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

- 16- الصمادي وليد محمد: "أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، السعودية، 2008.
- 17- عبد سعيد عليان محمد: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- 18- العرايضة رائدة هاني محمود: "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 19- عويضة إيهاب أحمد: "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 20- غانم محمود عبد الرحيم بدر: "درجة العدالة التنظيمية و علاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2015.
- 21- لطفي محمود محمد شذا: "درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2012.
- 22- لعور عاشور: "التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية (دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسكيدة)"، رسالة ماجستير في سلوك تنظيمي، جامعة سطيف (2)، الجزائر، 2014.
- 23- ماهر الموقدة مها: "الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير في علم المكتبات والمعلومات، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
- 24- المتروك شروق عبد المحسن: "أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
- 25- محمد ناصر راشد أبو سمعان: "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

الملاحق:

جامعة - ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تحية طيبة وبعد...

في إطار البحث حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة داخل مقر بلدية لرجام، وبصفتك الشخص المؤهل لتزويدنا بالمعلومات المناسبة لهذا الموضوع، نرجو التكرم بمساعدتنا بالإجابة عن جميع أسئلة المقياس بعناية، ونتعهد بحفظ سرية إجابتك التي لن نستخدم إلا لأغراض علمية. والمطلوب منك وضع علامة (X) أمام الخيار الذي يعبر عن مشاعرك الحقيقة لكل عبارة .

ولك منا جزيل الشكر سلفا.

من فضلك:

- لا تترك عبارات دون إجابة.
- لا تضع سوى إجابة واحدة أمام كل عبارة.
- قراءة كل عبارة بدقة، ثم تحديد مدى انطباقها عليك، الكل على حدى.
- ضع علامة (X) أمام العبارة وتحت أحد خيارات مستوى التقدير.
- كل إجاباتك ستعامل بسرية، ولن يطلع عليها أحد سوى الباحث، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وشكرا لحسن تعاونكم

الطالب

البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

أنثى

العمر:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى أقل من 35 سنة

من 35 إلى أقل من 45 سنة

من 45 إلى أقل من 55 سنة

55 سنة فأكثر

الحالة الاجتماعية:

متزوج

غير متزوج

المؤهل الدراسي:

ثانوي

دبلوم

جامعي

دراسات عليا

سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنوات

من 15 سنة فأكثر

مقياس العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	مستوى التقدير				
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	توزع الحوافز المادية على الموظفين حسب الاستحقاق					
2	يتناسب راتبي الشهري مع المجهودات التي ابذلها في عملي					
3	أكافئ على المجهودات الإضافية التي ابذلها					
4	يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية					
5	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي					
6	يتخذ الأمين العام القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية					
7	القرارات المتعلقة بعملي تتخذ اعتمادا على معلومات كافية					
8	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء					
9	يشرح الأمين العام القرارات ويزود الموظفين بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها					
10	يحرص الأمين العام على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات					
11	تتسم الإجراءات المطبقة في القسم بالعدالة					
12	يتيح لي الأمين العام المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها					
13	يتعامل معي الأمين العام بسلوكيات مقبولة					
14	يراعي الأمين العام مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملي					
15	يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها					
16	يحرص الأمين العام على إشاعة روح التعاون بين الموظفين					

مقياس العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	مستوى التقدير				
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
17	يظهر الأمين العام اهتماما بالحقوق الوظيفية للموظفين					
18	عندما يتخذ الأمين العام قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وود					
19	اهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل					
20	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل					
21	استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة إلى ذلك					
22	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كثيرة					
23	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل					
24	أشجع زملائي الموظفين من أجل انجاز مهامهم بفعالية					
25	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية					
26	أطوع للمسؤوليات الإضافية بكل صدر رحب					
27	اهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور					
28	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل					
29	أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن احد يراقبني					
30	استمر بالعمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة					
31	أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي					

مقياس العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارات	مستوى التقدير				
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
32	أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا اعلم من الحبة قبة)					
33	أرحب بالنقد البناء في العمل					
34	أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير					
35	أميل إلى كثرة التفكير في ما اعتقد انه في صالح المؤسسة					
36	أدرب على التحمل وضبط النفس					
37	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي					
38	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي					
39	أخبر من حولي بما أنوي عمله تقاديا لبعض المشاكل					
40	أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل					
41	أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل					
42	أواظب على حضور الملتقيات والأيام الخاصة التي يعقدها مقر البلدية					
43	أحرص على حضور الاجتماعات التي تنظمها الإدارة					
44	أحدث عن مقر البلدية ايجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع					
45	أهتم بمتابعة ما يجري بمقر البلدية بكل حرص					
46	أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة عند مغادرة حجرة العمل					
47	أساهم في تقديم مقترحات لتطوير طرق العمل					
48	أدافع عن مقر البلدية عندما ينتقدها الآخرون					