

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



جامعة 8 ماي 1945 قالمة
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مخبر الفلسفة والعلوم الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الاعلام والاتصال

أطروحة

مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: العلوم الاجتماعية الشعبة: علم الاجتماع

الاختصاص: علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد:

جيدة عريفي

بعنوان

العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 25 ماي 2025

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
بوصنورة عبدالله	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	رئيسا
بوشارب بولوداني خلد	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	مشرفا ومقررا
زنقوفي فوزية	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	متحنا
بومنجل فوزي	أستاذ التعليم العالي	جامعة صالح بونيدر قسنطينة 3	ممتحنا
كتاف الرزقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورحمهما،

إلى أخواتي وابنائهم وأخص بالذكر الكاتبة مرام، علي، أمير

ويانيس وأنايس ويوسف.

إلى جميع زملائي الذين كانوا عون لي، وأخص بالذكر زميلاتي حليلة

التي كانت سنداً لي طيلة مشواري الدوكتورالي، إلى زميلاتي كريمة،

ليلى، راضية، سميرة، شفيقة وحياة.

إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع وأساتذة قسم علم الآثار وعلى رأسهم

عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الأستاذ

الدكتور معلم محمد فوزي.

شكر وعرفان

الحمد لله كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والسلام على أشرفنا مظلوم
أناره الله بنوره واسطناه.

وانطلاقا من واجب من لم يشكر الناس لم يشكر الله
أتقدم بخالص الشكر إلى من دعمني طوال مشواري الدكتورالي،
الأستاذ الدكتور بوشارب بولوداني خالده مشرفنا على هذا العمل، والذي لم
يخل على بتوجيهاته ونصائحه القيّمة.

كما لا أنسى أعضاء فريق التكوين في الدكتوراه، على رأسهم رئيسة لجنة
التكوين في الدكتوراه الأستاذة بن صويلح ليليا.

في الأخير؛ أتقدم بخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة المحترمة لقبولهم
مناقشة هذا العمل.

ملخص الدراسة

عنوان الأطروحة: العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

من إعداد الطالبة: جيدة عريفي

إشراف الأستاذ الدكتور: بوشارب بولداني خالد

ملخص:

1. باللغة العربية:

الكلمات المفتاحية:

العدالة التنظيمية؛ العدالة التوزيعية؛ العدالة الإجرائية؛ العدالة التفاعلية؛ المواطنة التنظيمية؛ الدعم التنظيمي؛ الدعم الشخصي؛ المبادرة الواعية.

سعت الدراسة الراهنة إلى محاولة معرفة مدى مساهمة العدالة التنظيمية في رفع مستوى المواطنة التنظيمية، كأحد المواضيع التي لاقى اهتماما واسعا لدى الكثير من الباحثين، من خلال ما قدموه من آراء ودراسات حول هذا الموضوع، والتي تباينت بتباين البيئات والثقافات التنظيمية من جهة وتباين أهداف كل تنظيم من جهة أخرى، إلا أنها اتفقت في مجملها على وجود نوع من العلاقة سواء كانت في شكلها المباشر أو غير المباشر بين المتغيرين.

تضمنت الدراسة ثمانية فصول، أربعة فصول نظرية تم من خلالها جمع التراث النظري حول موضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وترتيبه وتصنيفه، وأربعة فصول ميدانية تم من خلالها تبويب وتحليل وتفسير البيانات حول موضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، فضلا عن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات، من خلال تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الدراسة التي تم إجراؤها بجامعة قلمة 8 ماي 1945 على عينة من الموظفين الإداريين البالغ عددهم 125 مفردة من إجمالي 416 مفردة، بالإضافة إلى الفصل المنهجي الذي مثل الفصل الواصل الذي ربط بين الإطار النظري والإطار الميداني.

وقد جاءت الدراسة الراهنة لتحقيق جملة من الأهداف انقسمت بين أهداف نظرية وأخرى ميدانية جاءت على النحو التالي:

الأهداف النظرية:

- التعرف أكثر على مجال العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية كون هذان الموضوعان حديثان نسبيا وأغلب الدراسات التي تناولهما هي دراسات أجنبية، وبالتالي معرفة ما إذا كان هناك فرق بين ممارسة المواطنة التنظيمية في البيئات الأجنبية مع نظيرتها في البيئات العربية، وهو ما يشري المجال النظري الخاص بمتغيري الدراسة من خلال الاطلاع على مختلف المراجع الأجنبية التي تناولت هذين المتغيرين.
- بناء تصور نظري لدراسة العلاقات الارتباطية القائمة بين متغيرات الدراسة.

الأهداف الميدانية:

- تشخيص الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.
- التعرف على مستويات العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية من خلال دراسة العلاقات الارتباطية.
- وقد عاجلت الدراسة الراهنة إشكالية بحثية يمكن تلخيصها في تساؤل مركزي مفاده: إلى أي مدى تساهم العدالة التنظيمية في الرفع من مستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة؟ تمت الإجابة عليه من خلال فرضية عامة مفادها: تساهم العدالة التنظيمية في رفع مستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة.

وقصد التحقق من الفرضية الرئيسية صيغت ثلاث فرضيات فرعية مفادها:

- تؤدي العدالة التوزيعية الى رفع معدلات المبادرة الواعية.
- تساهم العدالة الإجرائية في رفع مستوى الدعم التنظيمي.
- تساهم العدالة التفاعلية في تحقيق الدعم الشخصي.
- ومن أجل اختبار مدى الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي، معتمدين في ذلك على العينة الطبقية التناسبية، والتي بلغ عددها 125 مفردة، وقد استخدمنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، مستندين في ذلك على برنامج الحزمة الإحصائية Spss25.
- وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

تؤدي العدالة التوزيعية إلى رفع معدلات المبادرة الواعية، وقد بلغ معامل الارتباط 0.256 عند مستوى دلالة 0.004.

لا يوجد ارتباط بين العدالة الإجرائية والدعم التنظيمي وقد بلغ معامل الارتباط 0.163، عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.06.

وجود علاقة بين العدالة التفاعلية والدعم الشخصي، حيث بلغ معامل الارتباط بين البعدين 0.301 عند مستوى دلالة 0.00.

وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الأولى والثالثة، وعدم صدق الفرضية الثانية المتعلقة بالعدالة الإجرائية، وعليه يمكن القول أنّ الفرضية العامة صادقة جزئياً.

2. باللغة الإنجليزية:

Abstract:

Keywords:

Organizational justice; Distributive justice; Procedural justice; Interactional justice; Organizational citizenship; Organizational support, personal support and conscious initiative.

The present study sought to explore the extent to which organizational justice contributes to enhancing organizational citizenship, a topic that has garnered significant attention from numerous researchers. This interest is reflected in the diverse perspectives and studies conducted on the subject, which vary depending on organizational environments and cultures on the one hand, and the objectives of each organization on the other. Nevertheless, these studies largely agree on the existence of some form of relationship—whether direct or indirect—between the two variables

The study comprised eight chapters: four theoretical chapters that collected, organized, and classified the theoretical literature on the topics of organizational justice and organizational citizenship, and four empirical chapters that tabulated, analyzed, and interpreted the data related to these topics. Additionally, the results of the study were discussed in light of the hypotheses, previous studies, and relevant theories, aiming to diagnose the actual state of the study variables. The research was conducted at the University of Guelma, 8 May 1945, using a sample of 125 administrative employees out of a total of 416. Furthermore, the methodological chapter served as a bridging section that connected the theoretical framework with the empirical framework.

The present study aimed to achieve a set of objectives, divided into theoretical and empirical goals, as outlined below:

Theoretical Objectives:

- Attempting to organize and classify the theoretical literature on the study topic
- Constructing a theoretical framework to study the correlational relationships between the study variables.

Empirical Objectives:

- Diagnosing the actual state of organizational justice and organizational citizenship.
- Identifying the levels of organizational justice and organizational citizenship through the study of correlational relationships.

The present study addressed a research problem summarized in a central question: To what extent does organizational justice contribute to enhancing the level of organizational citizenship among administrative employees at the University of Guelma? This question was addressed through a general hypothesis stating: Organizational justice contributes to raising the level of organizational citizenship among administrative employees at the University of Guelma.

To test the general hypothesis, three sub-hypotheses were formulated, as follows:

- Distributive justice leads to an increase in the rates of conscious initiative.
- Procedural justice contributes to enhancing the level of organizational support.
- Interactional justice contributes to achieving personal support.

To demonstrate the empirical validity of the study's hypotheses, we relied on the descriptive approach, specifically using one of its methods, the proportional stratified sampling, which consisted of 125 individuals. A questionnaire was used as the data collection tool, utilizing a five-point Likert scale. The data analysis was conducted using the SPSS 25 statistical software package.

The study reached a number of results:

- Distributive justice leads to an increase in the rates of conscious initiative, with a correlation coefficient of 0.256 at a significance level of 0.004.

-There is no correlation between procedural justice and organizational support, with a correlation coefficient of 0.163 at a statistical significance level of 0.06.

-There is a relationship between interactional justice and personal support, with a correlation coefficient of 0.301 at a significance level of 0.00.

This confirms the validity of the first and third hypotheses, while the second hypothesis related to procedural justice is not supported. Therefore, it can be concluded that the general hypothesis is partially valid.

3. باللغة الفرنسية:

Résumé:

Les mots clés:

La justice organisationnelle ; la justice distributive ; La justice procédurale ; la justice interactionnelle ; la citoyenneté organisationnelle ; Soutien organisationnel, soutien personnel et initiative consciente.

La présente étude visait à explorer dans quelle mesure la justice organisationnelle contribue à l'amélioration de la citoyenneté organisationnelle, un sujet qui a attiré l'attention de nombreux chercheurs. Cet intérêt se reflète dans les diverses perspectives et études menées sur le sujet, qui varient selon les environnements organisationnels et les cultures d'une part, et les objectifs de chaque organisation d'autre part. Néanmoins, ces études s'accordent largement sur l'existence d'une certaine forme de relation — directe ou indirecte — entre les deux variables.

L'étude comprenait huit chapitres : quatre chapitres théoriques qui ont recueilli, organisé et classé la littérature théorique sur les thèmes de la justice organisationnelle et de la citoyenneté organisationnelle, et quatre chapitres empiriques qui ont analysé et interprété les données relatives à ces sujets. En outre, les résultats de l'étude ont été discutés à la lumière des hypothèses, des études antérieures et des théories pertinentes, dans le but de diagnostiquer l'état réel des variables d'étude. La recherche a été menée à l'université de Guelma, le 8 mai 1945, sur un échantillon de 125 employés administratifs sur un total de 416. En outre, le chapitre méthodologique a servi de section passerelle reliant le cadre théorique au cadre empirique.

La présente étude visait à atteindre un ensemble d'objectifs, divisés en objectifs théoriques et empiriques, tels que décrits ci-dessous.

Objectifs théoriques :

- Tenter d'organiser et de classer la littérature théorique sur le sujet étudié.
- Construire un cadre théorique pour étudier les relations corrélationnelles entre les variables d'étude.

Objectifs empiriques :

- Diagnostiquer l'état réel de la justice organisationnelle et de la citoyenneté organisationnelle.
- Identifier les niveaux de justice organisationnelle et de citoyenneté organisationnelle par l'étude des relations corrélationnelles.

La présente étude aborde un problème de recherche résumé en une question centrale : Dans quelle mesure la justice organisationnelle contribue-t-elle à améliorer le niveau de citoyenneté organisationnelle parmi les employés administratifs de l'Université de Guelma ? Cette question a été abordée à travers une hypothèse générale énonçant : La justice organisationnelle contribue à élever le niveau de citoyenneté organisationnelle parmi les employés administratifs de l'Université de Guelma

Pour tester l'hypothèse générale, trois sous-hypothèses ont été formulées :

- La justice distributive conduit à une augmentation des taux d'initiative consciente.
- La justice procédurale contribue à accroître le niveau de soutien organisationnel.
- La justice interactionnelle contribue à obtenir un soutien personnel.

Pour démontrer la validité empirique des hypothèses de l'étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive, en utilisant spécifiquement l'une de ses méthodes, l'échantillonnage stratifié proportionnel, qui comprenait 125 individus. Un questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données, en utilisant une échelle de Likert à cinq points. L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel statistique SPSS 25.

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats :

-La justice distributive conduit à une augmentation des taux d'initiative consciente, avec un coefficient de corrélation de 0,256 pour un niveau de signification de 0,004.

-Il n'y a pas de corrélation entre la justice procédurale et le soutien organisationnel, avec un coefficient de corrélation de 0,163 à un niveau de signification statistique de 0,06.

-Il existe une relation entre la justice interactionnelle et le soutien personnel, avec un coefficient de corrélation de 0,301 à un niveau de signification de 0,00.

Cela confirme la validité des premières et troisièmes hypothèses, tandis que la seconde hypothèse relative à la justice procédurale n'est pas étayée. On peut donc conclure que l'hypothèse générale est partiellement valable.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الملخص	أ
قائمة المحتويات	ح
قائمة الجداول	ر
قائمة الأشكال	س
مقدمة	01
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
تمهيد	06
أولاً: أهمية الموضوع ومبررات اختياره	07
ثانياً: أهداف الدراسة	08
ثالثاً: إشكالية الدراسة	09
رابعاً: فرضيات الدراسة	12
خامساً: مفاهيم الدراسة	13
سادساً: البعد الامبريقي لمتغيري العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية	26
خلاصة	41
الفصل الثاني: المدخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية	
تمهيد	43

44	أولا: نظرية الإدارة العلمية
47	ثانيا: نظرية العدالة لآدمز
54	ثالثا: نظرية التبادل الاجتماعي
61	رابعا: نظرية النظام التعاوني
64	خامسا: نظرية التعلم الاجتماعي
67	سادسا: نظرية الفعل الاجتماعي
70	خلاصة
الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية	
72	تمهيد
73	أولا: أشكال العدالة التنظيمية
108	ثانيا: التفاعل الثلاثي لأبعاد العدالة التنظيمية
111	ثالثا: أهمية العدالة التنظيمية
117	رابعا: دور برامج إدارة الموارد البشرية في تحفيز المورد البشري
126	خامسا: المبادئ والقيم التنظيمية المساهمة في إدراك العدالة التنظيمية
128	سادسا: التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على بعض المتغيرات التنظيمية
134	سابعا: تداعيات اختلال العدالة التنظيمية
142	خلاصة
الفصل الرابع: المواطنة التنظيمية بين المحددات والدوافع	

144	تمهيد
145	أولاً: السياق التطوري للمواطنة التنظيمية
154	ثانياً: أبعاد المواطنة التنظيمية
169	ثالثاً: طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية
172	رابعاً: المتغيرات التنظيمية المحددة للمواطنة التنظيمية
184	خامساً: الآليات المساعدة على تشكيل وتعزيز قيم المواطنة التنظيمية
189	سادساً: دوافع القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
197	سابعاً: مساهمة المواطنة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية وتنمية الرأسمال الاجتماعي
201	ثامناً: الآثار والمعوقات المحتملة للمواطنة التنظيمية
220	خلاصة
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
222	تمهيد
223	أولاً: مجالات الدراسة
223	1. المجال المكاني
225	2. المجال البشري
227	3. المجال الزمني
229	ثانياً: المنهج المتبع
229	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
244	رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

248	خامسا: خصائص العينة
الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية	
259	تمهيد
260	أولا: تحليل نتائج متغير العدالة التنظيمية
285	ثانيا: تحليل نتائج متغير المواطنة التنظيمية
الفصل السابع: العلاقات الارتباطية بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية	
305	تمهيد
306	أولا: اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
306	1. تحليل نتائج الفرضيات الجزئية
310	2. تحليل نتائج الفرضية الرئيسية
الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة	
313	تمهيد
314	أولا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
316	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
318	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات
321	رابعا: الاستنتاج العام للدراسة
324	خامسا: النتائج العامة للدراسة

327	خاتمة
331	قائمة المراجع
346	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح أبعاد المواطنة التّنظيمية	164
02	جدول يوضح النتائج الإيجابية للمواطنة التّنظيمية على المستوى الفردي	204
03	جدول يوضح النتائج الإيجابية لسلوك المواطنة التّنظيمية على المستوى التّنظيمي	206
04	جدول يوضح التأثير الإيجابي للمواطنة التّنظيمية الموجه نحو الأفراد والمنظمات	211
05	جدول يوضح توزيع الموظفين الإداريين على مختلف الكليات ورئاسة الجامعة	226
06	جدول يوضح الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	230
07	جدول يوضح المتوسطات المرجحة للعبارات والاتجاه الموافق لها	231
08	جدول يوضح المتوسطات المرجحة للأبعاد والمستويات الموافقة لها	232
09	جدول يوضح العبارات المعدلة لمحور العدالة التّنظيمية والمواطنة التّنظيمية	233
10	جدول يوضح العبارات المضافة	235
11	جدول يوضح العبارات المحذوفة	235
12	جدول يوضح الصدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لبعد العدالة التوزيعية	236
13	جدول يوضح الصدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لبعد العدالة الإجرائية	237
14	جدول يوضح الصدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لبعد العدالة التّعاملية	237
15	جدول يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية للمحور الخاص بالعدالة التّنظيمية	238
16	جدول يوضح نتائج معامل الثبات لمحور العدالة التّنظيمية بألفا كرونباخ	239
17	جدول يوضح نتائج معامل ثبات الاداة بألفا كرونباخ	239

240	18	جدول يوضح الصديق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لبعء المبادرة الواعية
241	19	جدول يمثّل الصديق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لبعء الدعم التنظيمي
242	20	جدول يوضح الصديق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لبعء الدعم الشخصي
242	21	جدول يوضح نتائج صديق المقارنة الطرفية للمحور الخاص المواطنة التنظيمية
243	22	جدول يوضح نتائج معامل ثبات المواطنة التنظيمية بألفا كرونباخ
243	23	جدول يوضح نتائج معامل ثبات الاداة بألفا كرونباخ لمتغير المواطنة التنظيمية
246	24	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب مكان العمل
247	25	جدول يوضح توزيع الاستثمارات المحصلة على مستوى الكليات
248	26	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
249	27	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
251	28	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
252	29	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
253	30	جدول يوضح توزيع الموظفين حسب الرتبة المهنية
254	31	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاقدمية
255	32	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل
260	33	جدول يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة التوزيعية
268	34	جدول يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة الإجرائية
277	35	جدول يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة التّعاملية
285	36	جدول يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المبادرة الواعية.
291	37	جدول يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الدعم التنظيمي
300	38	جدول يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الدعم الشخصي
306	39	جدول يمثّل نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

307	جدول يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى	40
308	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة الاجرائية والدعم التنظيمي لدى الموظفين الاداريين بجامعة قلمة.	41
309	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة التّعاملية والدعم الشخصي لدى الموظفين الاداريين بجامعة قلمة.	42
310	جدول يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة التّنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى الموظفين الاداريين بجامعة قلمة	43

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح الأسلوب العلمي للعمل لتايلور	45
02	يوضح الادراكات التي يبنها الفرد حول العدالة	52
03	يوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	53
04	يوضح الاثار السّلبية والايجابية للعدالة التّنظيمية	141
05	يوضح أهم المراحل التي مرّ بها سلوك المواطنة التّنظيمية	153
06	يوضح محددات المواطنة التّنظيمية	183
07	يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	249
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	250
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	251
10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	252
11	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الرتبة المهنية	253
12	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية.	254
13	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل.	256

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قائمة المحكمين	348
02	الاستمارة	349
03	ملاحق Spss	354

مقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت المؤسسات على اختلاف طبيعتها تواجه تحديات وضغوط متزايدة تتطلب منها تطوير استراتيجيات جديدة للحفاظ على استمراريته وتعزيز كفاءتها، لذلك أضحى لزاما على المؤسسات ليس فقط التركيز على تحقيق أهدافها الإنتاجية، بل تعزيز الانتماء وتدعم سلوكيات التعاون والمسؤولية الطوعية، من خلال محاولة خلق بيئة عمل عادلة ومشجعة. وعلى غرار باقي المؤسسات تسعى الجامعة في سبيل تحسين أدائها الأكاديمي والإداري وتميزها المؤسسي إلى دعم أداء وفعالية موظفيها وتعزيز انتمائهم، من خلال انتهاج أسلوب العدالة التنظيمية التي تعتبر عنصر محوري يسهم في توفير مناخ يعزز الشعور بالإنصاف والثقة المتبادلة، والحفاظ على استقرار البيئة التنظيمية، والمساهمة في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء وتحفيز الموظفين على العمل بروح الفريق والمبادرة، فالعدالة التنظيمية في البيئة الجامعية لا تنحصر فقط في توزيع الموارد التنظيمية والفرص بشكل عادل، بل تتجاوز ذلك لتشمل الشفافية في اتخاذ القرارات، واحترام كرامة موظفيها، وإقامة علاقات تفاعلية بناءة بين الموظفين والإدارة، هذه الأبعاد تلعب دورا أساسيا في تنمية روح المواطنة لدى الموظفين وأداء مهامهم بأفضل صورة ممكنة كما تساهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز التزامهم بالمؤسسة، فيظهر الموظفون استعدادا لتقديم جهود إضافية والمشاركة بفاعلية في نجاح المؤسسة.

وعليه يمكن القول أنّ العدالة التنظيمية ليست فقط ضرورة لتحقيق الرضا الوظيفي، بل تعتبر عاملا رئيسيا لتشجيع المواطنة التنظيمية، فشعور الموظفين بالمعاملة العادلة يشجع على انخراطهم في السلوكيات التطوعية، التي تساهم حسب العديد من الباحثين والمختصين في تحسين بيئة العمل بشكل عام، حيث يسعى هؤلاء الموظفون إلى تقديم المساعدة لزملائهم والمشاركة في الأنشطة التطويرية، والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسساتهم حتى خارج نطاق الأنشطة التي لا تكون جزءا من مهامهم الوظيفية، وتعد هذه السلوكيات بالغة

الأهمية بالنسبة للمؤسسات الجامعية، حيث تسهم في خلق ثقافة عمل تعاونية تحفز على الابتكار وتدعم بيئة تعليمية ديناميكية تتيح للجامعة تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية على حد سواء.

في هذا الإطار، وبالنظر إلى تزايد اهتمام المؤسسات بتعزيز المواطنة التنظيمية وخلق ثقافة تنظيمية داعمة، من خلال دعم مبادئ العدالة التنظيمية، تسعى الدراسة الراهنة إلى تعزيز الترابط بين هذين المتغيرين وتوجيه سياسات المؤسسة الجامعية نحو خلق بيئة عمل عادلة تشجع الموظفين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال تقديم توصيات تسهم في تطوير استراتيجيات دعم الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين.

وقد جاءت الدراسة الراهنة في ثمانية فصول، تناول الفصل الأول منها الإطار التصوري للدراسة، حيث تضمن أسباب ومبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية، الفرضيات، وكذلك مفاهيم الدراسة، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة.

في حين تضمن الفصل الثاني من الدراسة مختلف النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

أما الفصل الثالث والرابع فقد تعلقا بمتغيري الدراسة، حيث خصصنا الفصل الثالث لمتغير العدالة التنظيمية، من حيث أشكالها، التفاعل بين أبعادها الثلاث، وأهميتها ومختلف المبادئ والقيم التنظيمية المساهمة في إدراك العدالة التنظيمية، والتأثير الذي تركه على بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، فضلا عن أهم التداعيات التي يخلفها غياب العدالة التنظيمية. أما الفصل الرابع تطرقنا فيه إلى محددات ودوافع المشاركة في المواطنة التنظيمية، وقد استهل هذا الفصل بالتطرق إلى السياق التطوري للمواطنة التنظيمية، والتركيز على أهم الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في دراستنا.

وجاء الفصل الخامس المتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة بمثابة الفصل الواصل بين الإطار النظري والإطار الميداني للدراسة، تم فيه عرض مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، كإطار الدراسة، مجالاتها، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها، مع تحديد أهم خصائصها.

في حين خصصنا الفصل السادس لتحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

أما الفصل السابع فحاولنا من خلاله دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة للتأكد من صدق الفرضيات التي تم وضعها، واعتمدنا في ذلك على حساب العلاقة بين نتائج بعدي كل فرضية، ومنه الوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

أما الفصل الثامن فقد تم فيه عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وكذلك في ضوء النظريات.

الفصل الأول:

الإطار التصوري للدراسة

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل عرض الإطار التصوري للدراسة، بدءا بإبراز مبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، ثم تحديد معالم الإشكالية البحثية وتساؤلاتها، مع محاولة الإجابة عنها في شكل فرضية رئيسية وفرضيات جزئية تم الاعتماد عليها كأساس لتصنيف الدراسات السابقة، وأخيرا تحديد المفاهيم التي اعتمدناها في دراستنا الحالية.

أولاً: أهمية الموضوع ومبررات اختياره.

تنبثق أهمية الدراسة من الموضوع الذي تعالجه في حد ذاته والأهداف التي تسعى للوصول إليها، إذ يعد موضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية من المواضيع الحديثة نسبياً، والتي شهدت اهتماماً كبيراً في البيئة الغربية على غرار البيئة العربية والمحلية.

وبما أنّ المؤسسة الجزائرية على غرار نظيراتها من المؤسسات العربية والغربية فهي تسعى باستمرار إلى الحفاظ على استدامتها، من خلال توفير بيئة عمل ذات جودة تكون العدالة التنظيمية هي المؤشر الذي يعكس جودة مخرجات موردها البشري، وهذا من شأنه خلق الشعور بالانتماء والولاء إلى مؤسسة دون أخرى، ليقابل بمواقف وسلوكيات إيجابية ترقى بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها والحفاظ على بقاءها، وهو ما أشار إليه كاتز بأنّ المنظمات التي تسعى إلى البقاء وتحقيق الفعالية التنظيمية تتطلب عاملين يتجاوزون أدوارهم الرسمية، لأنّ المنظمات التي تعتمد على الأدوار الرسمية فإنّ مآلها الزوال.

وبالنظر إلى هذه الأهمية التي حظي بها موضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، فقد جاءت مبررات اختيار هذا الموضوع موزعة بين مبررات ذاتية ارتبطت بذات الباحثة، وأخرى موضوعية تعلقت بموضوع الدراسة يمكن إيجازها فيما يلي:

1. مبررات ذاتية:

-ملاءمة موضوع الدراسة مع مجال تكويننا الأكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

-نقص الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيّرين بالأخص الدراسات المحلية وهو ما قادني إلى البحث في طبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيّرين.

2. مبررات موضوعية:

إثراء البحث العلمي بدراسة نظرية وميدانية حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية.

كما أنّ دراسة موضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية له أهمية علمية وعملية تتمثل في معرفة أهمية العدالة بالنسبة للموظفين ومدى تأثيرها على تحليهم بسلوك المواطنة التنظيمية.

ثانيا: الأهداف النظرية والميدانية للدراسة.

استنادا إلى الأسباب والمبررات السابقة، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسات حول موضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية من نتائج تباينت بتباين البيئات التنظيمية، فضلا عن تباين الأطر النظرية والمنهجية التي اعتمدتها هذه الدراسات، فقد توزعت الأهداف التي تسعى إليها دراستنا الحالية بين أهداف نظرية وأهداف ميدانية يمكن توضيحها فيما يلي:

1. الأهداف النظرية:

الهدف 1: التعرف أكثر على مجال العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية كون هذان الموضوعان حديثان نسبيا وأغلب الدراسات التي تناولهما هي دراسات أجنبية، وبالتالي معرفة ما إذا كان هناك فرق بين ممارسة المواطنة التنظيمية في البيئات الأجنبية مع نظيرتها في البيئات العربية، وهو ما يثري المجال النظري الخاص بمتغيري الدراسة من خلال الاطلاع على مختلف المراجع الأجنبية التي تناولت هذين المتغيرين.

2. الأهداف الميدانية:

الهدف 1: تشخيص الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث التوزيعية والإجرائية والتعاملية في المؤسسة محل الدراسة.

الهدف 2: تحديد مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة قالة من خلال معرفة الأبعاد الأكثر انتشارا داخل المؤسسة محل الدراسة كنموذج عن المؤسسة الجزائرية.

الهدف 3: التعرف على العلاقات الارتباطية القائمة بين أبعاد العدالة التنظيمية ومحددات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

الهدف 4: محاولة التعرف على الانشغالات التي يتم طرحها من قبل الموظفين وإيجاد الحلول المناسبة التي قد تساهم في تعديل الإجراءات المعمول بها للحد من الممارسات السلبية، والخروج بمقترحات تساهم في توفير بيئة عمل ملائمة للحد من المظاهر السلبية التي قد تضر بأهداف المؤسسة محل الدراسة.

الهدف 5: لفت انتباه أصحاب القرار إلى ضرورة توفير مبادئ العدالة التنظيمية وتعزيز المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة.

ثالثا: إشكالية الدراسة.

في عالم يتسم بالتغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة، أصبحت قدرة المنظمات على تحقيق التميز والريادة مرهونة بمدى فاعليتها في التعامل مع الموارد البشرية والتنظيمية التي تدعم استدامتها، فمع تعاظم أهمية العنصر البشري كأحد الأصول الأساسية للمنظمات، لم تعد السياسات التقليدية كافية لضمان ولاء وتحسين أدائهم، بل بات النجاح مرتبطا بخلق بيئة عمل تعزز الثقة، والشعور بالانتماء، والسلوكيات الإيجابية، مما يساهم في تحقيق أهداف التنظيم والفرد على حد سواء.

إنّ تحقيق التميز والقدرة على المنافسة دفع بالمنظمات المعاصرة إلى التركيز على استقطاب الكفاءات الفعالة والمحافظة عليها بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة تتميز بالعدالة.

ونظرا لأهمية العدالة التنظيمية وتأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى التي تؤثر على سلوكيات العاملين، فقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من العديد من الباحثين في مختلف التخصصات، حيث نجد نظرية عدالة العائد "لستاسي آدمز" تعد نقطة تحول في فهم سلوكيات ومواقف العاملين داخل المنظمات، والتي تقوم على مقارنة يجريها العامل بين المساهمات التي يقدمها للمنظمة والعوائد التي يتحصل عليها، وبناء على هذه المقارنة، يحكم العامل على مدى عدالة التوزيع، فإذا كانت المدخلات تتناسب مع

المخرجات يشعر العامل بالعدالة، وهذا ما يقوده إلى تبني سلوكيات إيجابية كسلوك المواطننة التنظيمية، أما إذا حدث العكس، فإنّه يشعر بالظلم مما يؤثر سلبا على سلوكه التنظيمي واتجاهاته نحو المنظمة التي يعمل بها.

في حين، أنّ تبني السلوكيات والمواقف التي تخدم المنظمة لا يتعلق بشعور العاملين بالعدالة التوزيعية فقط وإنما يتعداه إلى الحكم على عدالة الإجراءات المتحكمة في توزيع المخرجات بين العاملين، فالإجراءات العادلة كما ذهب إليها تيبو ووالكر (1975) هي من تشعرهم بالعدالة، كإجراءات تقييم الأداء والاستفادة من الترقية والتدريب والمكافآت واتخاذ القرارات وغيرها، وعلى غرار ما ذهبت إليه نظريات العدالة، نجد أنّ نظرية التبادل الاجتماعي تقرر بأنّ اندفاع العاملين نحو السلوكيات الطوعية وتجاوز الميل الإضافي يكون نتيجة إدراكهم للعدالة التنظيمية، حيث يرى بلاو أنّ الفرد العامل يزيد أو يقلل من مستوى المواطننة التنظيمية بناء على عدالة المعاملة، فالعلاقة الاستثنائية التبادلية بين العامل والمنظمة تكون في وضع متوازن ومتكافئ إذا تم تبادل الجهود المبذولة مع منفعة مادية أو معنوية وتقل رغبة العامل في التعاون والمشاركة في السلوكيات الطوعية إذا حدث تجاوز أحدهما للآخر¹، في حين ركزت نظرية النظام التعاوني لبرنارد على أهمية الجوانب الإنسانية لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وبالتالي اندفاع العاملين نحو السلوكيات الإيجابية، فاحترام إنسانية العاملين ومعاملتهم باحترام وتقدير من المحتمل أن تزيد من مواطنتهم وتقلل من الصراعات التي قد تضر بأهداف المنظمة.

إنّ شعور الأفراد العاملين بالعدالة التنظيمية بأنواعها التوزيعية والاجرائية والتعاملية، هو من يخلق الشعور بالرضا وزيادة الدافعية نحو العمل ورفع مستويات الأداء والولاء للمنظمة من خلال الالتزام بقوانينها واحترام ثقافتها التنظيمية، لذلك تحرص المنظمات على اختلاف طبيعتها ومجال تخصصها على تحقيق مبادئ العدالة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والالتزام بالموضوعية تجاههم، لأنّ العامل الراضي عن بيئة

¹ حية ودبعة، «العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطننة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية»، (اطروحة دكتوراه غير منشورة، محمد خيضر بسكرة-الجزائر 2018): ص 107. <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/3280>.

عمله من المتوقع أن يبادل هذا الشعور بسلوكيات تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي أقرت بوجود علاقة بين توفر العدالة التنظيمية وتشكل المواطنة التنظيمية التي تكون نتيجة لرضا العامل على بيئة عمله سواء من حيث الإجراءات التي تتبعها المنظمة أو من حيث المعاملة التي يتلقاها العاملون أو من حيث عدالة التوزيع، فكل هذه الأبعاد تساهم في رسم معالم هذا السلوك الذي ينعكس بالإيجاب على الزملاء والمنظمة على حد سواء. وعلى العكس من ذلك نجد أنّ افتقاد بيئة العمل لمقومات العدالة التنظيمية يؤدي إلى الشعور بعدم الانصاف والانقياد وراء السلوكيات السلبية التي تضر بالمنظمة¹. كما أوضحت العديد من نتائج الدراسات الامبريقية أنّ افتقاد الفرد العامل للشعور بالعدالة التنظيمية سواء من حيث نتائج المقارنة بين ما يقدمه وما يحصل عليه كالأجر والمكافآت، أو من حيث نزاهة الإجراءات المتحكمة في تحديد النتائج كإجراءات الترقية والتقييم والتدريب، تؤدي إلى شعوره بالظلم وعدم الإنصاف، وهذا ما يجعله يبحث عن فرص لاستعادة العدالة المفقودة في بيئة العمل².

لذلك كان لزاما على المنظمات وعلى رأسها الجامعة ضرورة الاهتمام بالموارد البشري، خاصة وأنها تواجه تحديات متزايدة في سبيل أدائها الأكاديمي والإداري وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي، الذي يركز على أداء موظفيها الذين يساهمون في دعم الرؤية الأكاديمية وتحقيق التواصل الفعال.

في ظل هذه المسؤوليات الحيوية ومع تزايد الضغوط لتطوير مستوى الخدمات الجامعية وزيادة الكفاءة، فإنّ توفير بيئة عمل عادلة يعد ضرورة تسهم في تعزيز رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة، ما يسمح بتحسين الأداء العام للجامعة.

¹Méthode Claudien Boundenhan, « Comment Encourager les Comportements Prosociaux ou Citoyens au travail : le Rôle Des Inducteurs Organisationnels et Individuels » (These de doctorat, Lille 3, 2014), p 60, <https://www.theses.fr/2015LIL30013>.

²Abderrazzak ABDOUNE, « Les Antécédents De L'intention De Départ Volontaire a La Retraite: Le Cas des Seniors Dans La Fonction Publique Au Maroc » (These de doctorat, france, UNIVERSITÉ DE BORDEAUX & UNIVERSITÉ SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH – FES, 2017), P 101.

وانطلاقاً من هذه الأهمية وبناءً على ما تقدم، أصبح تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعة شرطاً أساسياً للارتقاء بمستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين؛ من خلال تعزيز شعورهم بالإنصاف، بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم التعليمية والمعرفية، ما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي الذي تطمح إليه الجامعة. وهو ما يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تساهم العدالة التنظيمية في رفع مستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- إلى أي مدى تساهم العدالة التوزيعية في رفع معدلات المبادرة الواعية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة؟

- ما مدى مساهمة العدالة الإجرائية في رفع مستويات الدعم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة؟

- إلى أي مدى تساهم العدالة التفاعلية في تحقيق الدعم الشخصي لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة؟

رابعاً: فرضيات الدراسة.

-الفرضية الرئيسية:

تساهم العدالة التنظيمية في رفع مستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة.

ولاختبار الفرضية العامة قمنا بصياغة ثلاث فرضيات جزئية:

-الفرضية الجزئية الأولى: تؤدي العدالة التوزيعية إلى رفع معدلات المبادرة الواعية.

-الفرضية الجزئية الثانية: تساهم العدالة الإجرائية في رفع مستوى الدعم التنظيمي.

-الفرضية الجزئية الثالثة: تساهم العدالة التفاعلية في تحقيق الدعم الشخصي.

خامسا: مفاهيم الدراسة.

1. المفاهيم الأساسية:

1.1. العدالة التنظيمية:

تمثل العدالة التنظيمية أحد التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف طبيعتها، نظرا للتأثير الذي تخلفه على اتجاهات ومواقف العاملين في بيئة العمل، وقد اختلف الباحثين في إيجاد مفهوم موحد وشامل لها، نظرا لاختلاف وجهات النظر في تحديد جوانبها وتأثيراتها وكذا أبعادها، وعليه ارتأينا من خلال هذه الدراسة إلقاء نظرة شاملة على موضوع العدالة التنظيمية، والتطرق إلى مختلف الرؤى البحثية التي تناولتها بإبراز جوانب التشابه والاختلاف، والخروج بمفهوم شامل يمكننا من خلاله تحديد أهم الأبعاد المكونة لهذا المفهوم، وبالتالي بناء مفهوم إجرائي يقاس على أرض الواقع من خلال مختلف المؤشرات المحددة له.

فالمتبع لتطور مفهوم العدالة يجده عرف العديد من التعريفات التي اختلفت في بعض مدلولاتها، واتفقت في مدلولات أخرى، حيث نجد من الباحثين الأوائل الذين مثلت أبحاثهم انطلاقة حقيقية في صقل مفهوم العدالة وربطه بالبيئة التنظيمية نجد ستاسي آدمز **Stacy Adams** والذي عرّف العدالة على أنّها: "الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية التبادل، تشبه عملية تبادل تجاري تكون بين الموظف ورب العمل"¹، حيث يركز هذا التعريف على عملية التبادل الناتجة عن الإنصاف الذي يحصل عليه الفرد من عوائد مقابل ما يقدمه من مساهمات واستثمارات في عمله، وبهذا يكون آدمز قد ركز من خلال تعريفه للعدالة على المقارنة بين التبادل التجاري الذي يعتمد أساسا على الجانب المادي، والتبادل الاجتماعي الذي يكون بين الموظف ورب العمل.

¹ Levy leboyer Claude, *La motivation au travail : modèles et Stratégies*, organisation (France, 2006), P 80.

وهذا ما ذهب إليه رو Row حين عرف العدالة التنظيمية بأنها: "محصلة التناصب بين الجهود المبذولة والعوائد المترتبة عنها"¹، حيث ركز رو على قضية التناصب التي تمثل محور نظرية العدالة لآدمز، والتي تشير إلى ضرورة تساوي المساهمات التي يقدمها العامل والعوائد المتحصل عليها، وهنا إشارة واضحة إلى بعد العدالة التوزيعية.

وفي تعريف آخر يذهب بايرن Byren إلى تعريف العدالة التنظيمية بأنها: "قيام الأفراد العاملين بمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل"²، حيث يركز هذا التعريف على المقارنة التي يجريها الفرد العامل بينه وبين العاملين الآخرين وما يترتب عليها من شعور بالعدالة أو بالظلم التنظيمي، فإذا توجت المقارنة بالإيجاب فسيزيد الفرد من جهده، وإذا أحس بالظلم التنظيمي فسيعمل على تقليص مساهماته.

وتُعرف العدالة التنظيمية أيضا بأنها: "مقارنة الفرد معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل فرد آخر، فإذا تساوى المعدلان فإنّ الفرد يشعر بالعدالة"³، يشير هذا التعريف إلى المقارنة التي يجريها الفرد بين ما يقدمه من جهود وما يحصل عليه من عوائد وعلى أساسه يقيّم مدى شعوره بالعدالة من عدمها.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة، أنّها ركزت على الجانب المادي التبادلي الذي يقوم على أساس التبادل بين المنظمة والفرد العامل، أي بين ما يقدمه الفرد العامل من استثمارات وما يحصل عليه من عائد مادي، لذلك فإنّ ما يعاب على هذه التعريفات أنّها اقتصرّت على الجانب التوزيعي في حين أغفلت البعد الإجرائي والتعاملي، وهو ما أشارت له تعريفات أخرى ركزت على البعد الإجرائي، حيث عرفت العدالة

¹ محمد دويدار، « اثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط »، المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة المجلد 3، العدد 33 (2011): ص 185.

² Mohamed Ikram Nasr, Assaad El Akremi, et Christian Vandenberghe, « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 74 (1 avril 2009): P 5, <https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>.

³ محمد لمين سليمان تيش و أميرة خياط، « العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج. »، مجلة الخلدونية، المجلد 12، العدد 1 (2020): ص 42.

الإجرائية بأنها: "مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات، أي أنّها تعكس درجة إدراك الأفراد بأنّ قرارات التوزيع تم اتخاذها بالاحتكام إلى معايير وإجراءات وأساليب موضوعية"¹، حيث يشير هذا التعريف إلى الإجراءات المتحكمة في المخرجات والتي يشعر الفرد من خلالها بموضوعية الأساليب المعتمدة في تحديد العوائد والمكافآت والأجور.

وفي تعريف لمور وسال Saal et Moor فإنّ العدالة التنظيمية تشير إلى: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة"، حيث يركز هذا التعريف على الجانب الإجرائي من خلال حرص المنظمة على الالتزام بضمان حصول الأفراد على حقوقهم بالموازاة مع الواجبات.

وفي تعريف آخر لفولجر Folger أكد على أنّ العدالة الإجرائية هي: "تلك القدرة المفترضة للإجراءات بتحويل المساهمات الشخصية إلى مكافآت"²، ويقصد هنا أنّ المنظمة تلجأ إلى تقييم مساهمات واستثمارات الأفراد باتباع إجراءات تنظيمية تقوم بتحويل الجهد الذي يبذله الفرد إلى مقابل مادي.

كما تعرف بأنها: "إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل"، وهذا يعني أنّ للعدالة التنظيمية شقين الشق الأول المتعلق بعدالة النتائج والموزعة نظير أعمال ومدخلات وأداء الفرد في المنظمة، أما الشق الثاني فيرتبط بعدالة الإجراءات المتبعة في جميع القرارات والتعاملات بحق الفرد في المنظمة.

وعلى هذا الأساس يتّضح جلياً أنّ التعريفات السابقة في مجملها ركزت على بعد العدالة التوزيعية والإجرائية إلا أنّها أهملت بعد العدالة التفاعلية الذي كان محط اهتمام عديد الباحثين، الذين ركزوا على المعاملة التي يتلقاها العاملون أثناء تطبيق الإجراءات عليهم، وتأثير ذلك على العديد من المخرجات

¹ سعيد الظفري وضحيوة السعيدية، « الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بسلطنة عمان »، مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد 21، العدد 1 (2020): ص 378، <https://doi.org/10.12785/jeps/210111.378>

² Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, eBook (Malaysia, 2016), p 406, <http://www.springer.com/series/11911>.

التنظيمية، ومن هنا تشير العدالة التّعاملية حسب هذا المدخل إلى: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"، حيث يشير هذا التعريف إلى الجانب المعاملاقي الذي يعبر على الأسلوب والطريقة التي يعامل بها الأفراد في مكان العمل وتأثيرها على ردود أفعالهم وسلوكياتهم.

وفي نفس السياق ذهب **بيز ومواغ Bies et Moag (1986)** إلى تعريف العدالة التّظيمية مركزا على قضية جوهرية تتمثل في جودة المعاملة كدليل على العدالة التّعاملية التي يتلقاها العاملون من قبل سلطة المنظمة، فالعدالة التّظيمية من هذا المنطلق تشير إلى: "الإنصاف المتصور للمعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف من قبل سلطة المنظمة"¹. وفي تعريف آخر تشير عدالة التعاملات إلى: "مدى شعور الموظف واحساسه بعدالة المعاملة التي يحصل عليها سواء أثناء تطبيق الإجراءات الرسمية عليه، أو عند معرفته الأسباب وراء تطبيق تلك الإجراءات"²، يُبرز هذا التعريف طريقة المعاملة التي يتلقاها العاملون أثناء تطبيق الإجراءات التّظيمية وما يترتب عليها من شعور بالمعاملة العادلة من قبل أصحاب القرار في المنظمة.

من خلال تحليل هذه التعاريف الثلاث الأخيرة نستشف أنّ لبعد العدالة التّعاملية دور كبير في إدراك الفرد للعدالة وهذا يقع على عاتق القادة والرؤساء ونوع المعاملة المطبقة على مرؤوسيه، فقد يكون التأثير بالإيجاب فنتج عنه ما يسمى بجودة المعاملة كنتيجة حتمية للمعاملة العادلة أو ينتج عنه سوء المعاملة نتيجة الظلم الذي يشعر به الفرد العامل.

وكحوصلة لما تقدم، يتّضح جليا أنّ كل مجموعة من التعريفات ركزت على بعد معين وأهملت الأبعاد الأخرى للعدالة التّظيمية، وهو ما يبرز أوجه القصور في كل تعريف من هذه التعاريف، ويبرز نقطة الاختلاف في الرؤى النظرية للباحثين، وهذا ما أبرز على الساحة التّنظيرية تعريفات أخرى أكدت على

¹ Mohamed Ikram Nasr, Assaad El Akremi, et Christian Vandenberghe, « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté », P 5.

² سعيد الظفري وضحيوة السعيدية، مرجع سابق، ص 378.

جميع أبعاد العدالة التنظيمية، ومن بين هذه التعريفات نجد تعريف فولجر وكروبنزانو Folger et Cropanzano (1998) مشيراً بأنّها: "مجموع القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم المنظمة من حيث توزيع الموارد والفوائد، العمليات والإجراءات التي تكيف عملية التوزيع، والعلاقات الشخصية المرتبطة بهذه الإجراءات والتوزيعات"¹، يركز هذا التعريف على الأبعاد الثلاث للعدالة، التوزيعية والإجرائية والتعاملية.

ونجد أنّ غرينبرغ وكولكيت Greenberg & Colquitt (2005) ركزوا أيضاً على الأبعاد الثلاث: "تشير العدالة التنظيمية إلى عدالة التوزيع التي يطرح الأفراد من خلالها إذا كان ما يحصلون عليه من منظماتهم منصف أو غير عادل كالمكافآت والعلاوات أو الترقّيات، في حين فإنّ العدالة الإجرائية تتعلق بالعدالة المتصورة للإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج، أخيراً تتعلق العدالة التفاعلية بجودة المعاملة التي يتلقاها الأفراد أثناء تنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات بشأن العمل"²، شمل تعريف غرينبرغ وكولكيت العدالة التوزيعية متضمنة في العوائد التي يتحصل عليها الأفراد تكون نتيجة للإجراءات المتبعة في تحديد النتائج، وترتبط هذه الإجراءات بجودة المعاملة التي يتلقاها الأفراد العاملون أثناء تطبيق الإجراءات.

وفي تعريف آخر تشير العدالة التنظيمية إلى: "مدى معاملة الموظفين بإنصاف في مكان عملهم، ومدى تقييمهم لأسلوب المدير في التعامل معهم على المستوى الوظيفي والإنساني، لتشمل مجموعة الأساليب المتخذة في توزيع المصادر التنظيمية ومختلف المعايير الاجتماعية والقواعد التي تنظم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة"³.

¹ Amar Fall, « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique », *Relations industrielles* 69, n° 4 (21 janvier 2015): P 711, <https://doi.org/10.7202/1028109ar>.

² Pascal Langevin et Carla Mendoza, « L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue », *Comptabilité Contrôle Audit* 20, n° 1 (2014): P 19, <https://doi.org/10.3917/cca.201.0013>.

³ أمال يوب واکرام بودبزة، « أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام سكيكدة »، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، المجلد 9، العدد 3 (2021): ص 629.

واستكمالاً للتعاريف السابقة يرى **الفهداوي** بأن العدالة التنظيمية: "تعكس درجة تحقق المساواة في الحقوق والواجبات، فالأجور العادلة التي تتناسب مع العمل وأعبائه، ساعات العمل والراحة المناسبة التي يشعر بها الفرد في مكان العمل، والإجراءات العادلة للترقية والنقل والتدريب والمكافأة والعقاب، كلها تسهم في رفع الروح المعنوية للعامل وتعطيه إحساس بالعدالة التي تجسدها المنظمة"¹، ركز تعريف الفهداوي على نقطة أساسية تضمنت تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، فالتمتع بالحقوق يكون نتيجة للواجبات التي يقوم بها الفرد وعلى هذا الأساس تطبق العدالة التنظيمية، فتتناسب العوائد التي يحصل عليها العامل مع المساهمات تكون نتيجة للإجراءات العادلة التي تتبناها المنظمة التي تعتبر تحصيل حاصل عن كفاءة المنظمة ونظرتها العادلة نحو تحقيق بيئة عمل ترقى لجودة مخرجاتها.

كحوصلة لما تقدم ذكره تبرز التعاريف أنّ اعتماد الباحثين على تصنيف معين يرجع إلى زاوية الاهتمام وكذا المقاربة التي يتبناها كل باحث، وعليه لا يمكن الإنقاص من تعاريف الباحثين فكل باحث ينطلق من زاوية معينة ولهذا جاءت هذه التعاريف مكملّة لبعضها البعض.

2.1. المواطنة التنظيمية:

على الرغم من حداثة موضوع المواطنة التنظيمية إلا أنّه استحوذ على اهتمام عديد الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والتنظيم، وقد ولّد هذا الاهتمام زخماً كبيراً من حيث تنوع الدراسات التي عنيت به، الشيء الذي أدى إلى تعدد واختلاف رؤى الباحثين في إيجاد تعريف موحد لهذا المفهوم، إلا أنّ الاتفاق السائد فيما بينهم يكمن في كون هذا السلوك يهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ويحافظ على استدامة المنظمات، من خلال إرساء قيم المساعدة والتعاون بين زملاء العمل، وبالتالي الحفاظ على مناخ تنظيمي صحي ومواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وقد حاول كل باحث

¹ حياة الذهبي، «العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية»، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار- الجزائر، 2014): ص 49-<https://dspace.univ-49.adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/638>.

أن يعطي مفهوما خاص به انطلاقا من الخلفية الفكرية التي انطلق منها، وعليه سنحاول من خلال دراستنا أن نلقي الضوء على أهم التعاريف التي تناولت المواطنة التنظيمية في سياقات تنظيمية مختلفة.

بالرجوع إلى التراث النظري الخاص بموضوع المواطنة التنظيمية نجد أنّ أصل مصطلح المواطنة التنظيمية يعود إلى كاتز وكان **Katz et Khan** حيث أقر **أورغان Organ** أنّ السلوك العفوي والمبتكر الذي أشار إليه كاتز وكان يمثل أحد محددات المواطنة التنظيمية، أما التسمية الحقيقية لهذا المفهوم تعود إلى **أورغان وسميث (1983)** حيث عرفها بأنها: "سلوكيات فردية غير معترف بها بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي لكنها تساهم في الأداء الفعال للمنظمة، هذه السلوكيات لا تندرج تحت الواجبات المحددة للوظيفة، أي شروط محددة للعقد بين الموظف ومنظمته، بل هي مسألة اختيار شخصي، لذا فإنّ اغفالها لا يترتب عليه عقوبة، حقيقة أنّ هذه السلوكيات لا تندرج ضمن الإطار المحدد للوظيفة التي يشغلها الموظفون لكنها تساهم في فعالية للمنظمة"¹، حيث نجد هذا التعريف يركز على مجموعة من الخصائص، تتمثل أساسا في خاصية الطبيعة التلقائية التي تعبر عن الرغبة الشخصية من جانب الأفراد العاملين، أما الخاصية الثانية فهي عدم مكافأة هذه السلوكيات، وتشير الخاصية الثالثة في مساهمة هذه السلوكيات في فعالية المنظمة.

وفي نفس السياق يتفق **باتي Patti** مع **أورغان** في نقطة أساسية وهي الطبيعة الاختيارية لهذا السلوك ومساهمته في تحقيق فعالية المنظمة، ومنه تشير المواطنة التنظيمية حسب **باتي** إلى ذلك: "السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوظيفة ولا يلزم العامل القيام به، ولكنه مهم لأداء المهام الوظيفية وتحقيق فعالية المنظمة"².

¹ Pascal Paillé, « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation - Archive ouverte HAL », *Bulletin de psychologie* 4, n° 490 (avril 2007): P 350, <https://doi.org/10.3917/bupsy.490.0349>.

² رؤوف بوعلوي و صالح حميدات، « أثر صراع الدور في سلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة الجامعيين جامعة جيجل أنموذجا »، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1 (2021): ص 986.

كما عرفها مورمان **Moorman (1991)** بأنها: "سلوكيات مرتبطة بالعمل، ذات طبيعة تطوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافآت الرسمي للمنظمة والتي تشجع العمل والأداء الفعال"¹، والذي يركز هو الآخر على الصفة الاختيارية النابعة من الإرادة الشخصية للفرد.

وفي تعريف آخر يرى **Scholl (1987)** بأنّ المواطنة التنظيمية تشير إلى: "ذلك النمط من السلوك الذي يصدر عن الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المنظمة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعدا ايثاري"²، حيث يختلف تعريف **سكول** قليلا عن باقي التعريفات الأخرى بتركيزه على أحد أبعاد المواطنة التنظيمية وهي بعد الايثار الذي يشير إلى ذلك الجانب الإيجابي والتلقائي لمساعدة الآخرين وتقديم النصح والإرشاد والتوجيهات الضرورية لاستكمال الأعمال.

ويشير **أورغان Organ (1988)** في تعريفه للمواطنة التنظيمية بأنها: "سلوك طوعي يقوم به الفرد ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين"³، حيث يشير هذا التعريف إلى الطبيعة الطوعية التي يتسم بها هذا السلوك في تجاوز حدود الوظيفة على الرغم من عدم مكافأته، وفي نفس السياق يعرف **روبنسون وجادج Robinson et Judge (2007)** المواطنة التنظيمية بأنها: "سلوك تقديري لا يعتبر جزءا من المتطلبات الرسمية للموظف ولكنه في الجمل العام يعزز الأداء السليم للمنظمة"⁴، حيث يركز هذا على خاصية التقديرية التي تشير حسب **أورغان** إلى الطبيعة الاختيارية والرغبة الشخصية في القيام بهذا السلوك وهنا إشارة إلى عدم معاقبة الفرد إذا امتنع عن القيام به.

¹ كبير عمر، « أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية – دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالمه »، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي- الجزائر، 2021): ص 23.

² بن كبحول محمد وعلوطي عاشور، « التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية »، أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9، العدد 4 (2018): ص 54.

³ بخناوي زهرة و بولهاوش عمر، « سلوكيات المواطنة التنظيمية الدوافع والانعكاسات »، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، العدد 11 (2020): ص 131-132.

⁴ Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, P 52.

وعليه يتّضح من التعاريف السابقة أنّ هناك اتفاق بالإجماع بين الباحثين حول الطبيعة الطوعية والاختيارية للمواطنة التنظيمية لعدم ارتباطها بنظام المكافآت الرسمي لأنّها أدوار إضافية، والامتناع عن القيام بها لا يعاقب عليه، لكن في مجملها تحسن من الأداء العام للمنظمة.

2. المفاهيم المكملّة للمواطنة التنظيمية:

لفهم أكثر للمواطنة التنظيمية ارتأينا التطرق لمختلف المفاهيم المرتبطة بها، وذلك حسب السياق التنظيمي الذي تم تناولها فيه، ليتبلور عن هذا الزخم المعرفي مجموعة من المفاهيم عكست الخلفيات النظرية لمختلف الباحثين ومن هذه المفاهيم الداعمة العفوية التنظيمية، السلوكيات الداعمة، الأداء الإضافي، الأداء السياقي.

استنادا للأعمال التي قدمها كاتز وكان **Katz & Khan (1966)** حول السلوك العفوي والمبتكر (أنظر الفصل الرابع حول السياق التطوري للمواطنة التنظيمية) قام **جورج وبرياف** بالبحث في هذا المفهوم والقيام بإعادة صياغته تحت مفهوم العفوية التنظيمية.

1.2. العفوية التنظيمية (La Spontanéité Organisationnelle): حيث عرفها بأنّها : "سلوكيات أدوار إضافية ينتجها الموظفون طواعية للمساهمة في الفعالية التنظيمية، فهي سلوكيات نابعة من الإرادة والرغبة الفردية وهذا دليل على صفة الإقدام والامتناع عنها، لا تنطوي تحت القيود الرسمية ولا يمكن للآخرين أو المنظمة توقعها"¹.

وتندرج العفوية التنظيمية التي أشار لها هذان الباحثان ضمن السلوكيات الإيجابية التي تؤكد على صحة المنظمة، كما تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه الأفراد والمنظمة على حد سواء كالبقاء في المنظمة رغم الصعوبات الموجودة وهنا إشارة للروح الرياضية التي يتحلى بها أعضاء التنظيم.

¹ Mélissa Cormier, « La Performance De Citoyenneté Des Équipes De Travail » (thèse de doctorat, QUÉBEC À MONTRÉAL, 2008), P 9, <https://archipel.uqam.ca/1109/1/D1693.pdf>.

وعليه، يمكن استخلاص عدة مكونات للعنوية التنظيمية يمكن ادراجها فيما يلي¹:

-مساعدة الزملاء في أتماء مهامهم ويندرج هذا السلوك ضمن بعد الإيثار الموجه نحو الأفراد، وهو

ما أشار إليه ويليامز **Williams** بسلوك المواطنة التنظيمية الموجهة للأفراد **CCO-I** Comportement de

Citoyenneté Organisationnel- Orienté vers les Individus

-حماية المنظمة والدفاع عنها من خلال إعطاء صورة إيجابية لها أمام المنافسين بنشر ثقافتها

التنظيمية المتميزة وتمثيلها في الخارج.

-ضرورة تحلي الأفراد بنوع من الإخلاص تجاه المنظمة، والعمل على تكريس الجهود لإنجاز المهام،

وتقديم المساعدة ممن هم بحاجة إليها، إذ يصبح من الصعب أن ينجر الفرد وراء السلوكيات السلبية

والمضادة التي قد تعطل سير المنظمة كالسرقة، التخريب، التغيب ودوران العمل وبالتالي حمايتها من الأخطار

التي تهددها سواء من داخلها أو خارجها.

-التكوين والتحصين المستمر والاستثمار في تنمية قدرات وطاقات الأفراد من خلال مشاركتهم في

مختلف الدورات التدريبية بهدف الرقي بالمنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

-طرح الأفكار الأصلية والمتميزة والعمل على تطوير وتحسين المنظمة لمواجهة التحديات والتغيرات التي

تشهدها بيئة الأعمال، وهنا تظهر الأفكار المبتكرة كمساهمة من الأفراد في تحقيق التميز والتجّاح وخلق جو

من المنافسة بين الأفراد العاملين لإظهار القدرات والملكات الإبداعية.

وخلافا لما ذهب إليه جورج وبرياف حول العنوية التنظيمية وصف برياف وموتويدلو **Brief et**

Motowidlo (1986) المواطنة التنظيمية بالسلوك التنظيمي الاجتماعي الداعم.

¹ Michel Tremblay et Thierry Wils, « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion* 30, n° 2 (2005): P 41, <https://doi.org/10.3917/riges.302.0037>.

2.2. التنظيمي الاجتماعي الداعم: حيث يعرفه برياف وموتويدلو بأنه: "السلوك الذي ينتج عن عضو في منظمة، يكون موجه إلى فرد أو مجموعة أو منظمة، يتفاعل معها هذا العضو أثناء أدائه لأدواره التنظيمية بقصد تعزيز رفاهية فرد أو جماعة أو منظمة"¹، حيث يغلب على هذا السلوك الطابع الاجتماعي ويكون موجه بالأساس إلى فرد أو منظمة يتفاعل معها أثناء تنفيذه الدور المطلوب، أما الفائدة منه هو تحقيق رفاهية وسعادة الفرد والمجموعة والمنظمة.

على الرغم من الفائدة التي يحققها السلوك الاجتماعي الداعم للفرد أو المنظمة في مواقف معينة كالنطوع لأداء مهام إضافية ومساعدة زميل لديه أعباء يجد صعوبة في إنجازها، والتّصدي للمخاطر التي تواجه المنظمة كالمخاطر غير المتوقعة، والتحدث بشكل إيجابي عن المنظمة وتحسين صورتها أمام الآخرين والنطوع لأداء مهام إضافية، والبقاء في المنظمة رغم الصعوبات، قد يكون هذا السلوك لا وظيفيا وغير فعال في مواقف معينة²، إذا كان مناقض للإجراءات المعمول بها كتجاهل بعض الإجراءات التنظيمية لخدمة أغراض شخصية كالقيام ببعض التصرفات والسلوكيات كتزوير بعض السجلات والملفات لحماية الأفراد من اللوم والعقاب.

3.2. الأداء السياقي (La performance contextuelle) : والذي يشير من خلاله بورمان وموتويدلو

Boorman & Motowidlo (1993) بأنه: "مجموعة السلوكيات التي تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية

الناجمة عن الجهود الفردية، التي لا ترتبط بمهام العمل ولا تدعم الجوهر التقني بقدر ما تدعم المنظمة، من خلال الحفاظ على البيئة النفسية والاجتماعية و التنظيمية التي يتم فيها متابعة الأهداف التنظيمية"، حيث ركز تعريف بورمان وموتويدلو على خلق بيئة عمل آمنة وصحية تخفف من ضغوط العمل التي

¹ Stephan Ivanchak, « Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel » (phdthesis, Université Nice Sophia Antipolis, 2007), P 29, <https://theses.hal.science/tel-00336701>.

² Arthur P. Brief et Stephan J. Motowidlo, « Prosocial Organizational Behaviors », *Academy of Management Review*, 1 octobre 1986, P 711, <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>.

يتعرض لها العاملون بجعل إجراءات العمل أكثر مرونة، ليتجاوز الأداء السياقي من مجرد مساعدة الزملاء إلى المساهمة بأفكار بناءة وأصيلة حول الكيفية التي تمكن المدراء من تحسين إجراءات العمل وإدخال التعديلات لتخطي الصعوبات، وبعث روح التعاون والمساعدة بين أعضاء التنظيم من خلال العلاقات الاجتماعية الإيجابية.

وقد حدد بورمان وآخرين خمس أشكال للأداء السياقي وهي ¹ :

-التحلي بالطوعية لإنجاز المهام الإضافية التي لا تشكل جزءا من عمل الموظف المنصوص عليه في الوصف الوظيفي، وهي تمثل جانبا من أخلاق وثقافة الفرد يترجم إلى سلوك ايثاري موجه لتقديم المساعدة.

-بذل جهود إضافية لإتمام الأعمال والمهام بنجاح من خلال العمل خارج الدوام الرسمي المخصص لوقت العمل، قد يلجأ العامل إلى استغلال الوقت المخصص للراحة في إتمام ما تبقى من عمل أو إنجاز العمل في المنزل.

-تقديم المساعدة للآخرين كتوجيه موظفين جدد أو الذين يجدون صعوبات في طريقة أداء الأعمال.

-إتباع الإجراءات والقواعد التنظيمية ودعم أهداف المنظمة، وعدم الخروج على القوانين التي تحكم سير المنظمة باتباع الثقافة التنظيمية السائدة.

-الدفاع عن المنظمة بنشر الصورة الإيجابية لها أمام الآخرين.

4.2. سلوكيات الدور الإضافي (**les comportements extra rôle**): يشير سلوك الدور الإضافي إلى السلوكيات التقديرية التي تدعم المنظمة وتتجاوز المهام الموصوفة والمتوقعة من الموظف، وقد عرفه فان دين Van Dyne et al (1995) بأنه "سلوك تقديري يهدف إلى إفادة المنظمة متجاوزا التوقعات الموصوفة

¹ Nadim Jahangir, Mahmudul Haq, et Mohakhali, « Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents », BRAC University Journal 1, n° 2 (2004): P 77.

للدور¹، ويقصد بذلك أنّ السلوك يُترك لتقدير الفرد ولا يمكن فرضه بأي طريقة كانت وإلا فسيُفقد طبيعته التلقائية والطوعية، وعدم التقيّد به لا يعرض صاحبه للعقاب أو المحاسبة فهو نابع من الرغبة الذاتية، والذي يمكن للآخرين الاستفادة منه في غياب تام للمصلحة الشخصية.

3. التعريف الاجرائي للعدالة التنظيمية: هي الشعور بالنزاهة في تقييم المدخلات وتوزيع المخرجات بحيث يشعر الموظف بالعدل.

1.3. العدالة التوزيعية: شعور الموظفين بالتوزيع العادل لمخرجات العمل سواء ما تعلق الأمر بالاجور أو الترقية مكافآت وتدريب وتقييم الأداء بطريقة موضوعية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية.

2.3. العدالة الإجرائية: شعور الموظفين بنزاهة الإجراءات المتحكمة في توزيع المخرجات، كأن يتم تقييم الموظفين وفقا لإجراءات عادلة، والسماح لهم بتقديم الطعون في حال الشعور بعدم الانصاف.

3.3. العدالة التعاملية: شعور الموظفين بعدالة المعاملة من احترام وكرامة عند تطبيق الإجراءات.

4. التعريف الاجرائي للمواطنة التنظيمية: هي تلك السلوكيات والأفعال التي يقوم بها الموظفون طوعية متجاوزين بذلك الحدود الرسمية لادوارهم الوظيفية.

1.4. المبادرة الواعية: مدى تحلي الموظفين بروح الضمير العالي والقيام بالمهام التي تتطلب جهود إضافية كالتواجد في العمل خارج أوقات الدوام، وتقديم المساعدة للمنظمة من خلال الاقتراحات البناءة.

2.4. الدعم التنظيمي: مساندة المنظمة في تحقيق أهدافها بنشر الصورة الإيجابية لها أمام الآخرين والمحافظة على ممتلكاتها وحمايتها من الاخطار التي تهددها.

3.4. الدعم الشخصي: تقديم المساعدة للزملاء في العمل خاصة الذين يواجهون مشكلات تتعلق بالعمل، بتقديم النصح والإرشاد.

¹ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », P 41-42.

على الرغم من اختلاف التّوجهات النظرية للباحثين في تناولهم لمفهوم المواطنة التّظيمية، إلا أنّ جلّ التعاريف سارت في منحى إيجابي وذلك بالتركيز على نقاط القوة التي طغت على هذا المفهوم، واستخلاص الفائدة من القيام به سواء كانت الفائدة موجهة نحو الأفراد أو نحو المنظمة.

سادسا: البعد الامبريقي لمتغيري العدالة التّظيمية والمواطنة التّظيمية.

نحاول من خلال هذا الإطار التّطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع العدالة التّظيمية والمواطنة التّظيمية، بهدف فهم أكثر لهذا الموضوع ووضعه في سياقه الخاص بعيدا عن السياقات التي تمت فيها هذه الدراسات سواء كانت أجنبية أو عربية أو محلية، وقد تم تقييم الدراسات السابقة على أساس فرضيات البحث إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: العدالة التّوزيعية والمبادرة الواعية.

1. دراسة بن عودة مصطفى التي جاءت بعنوان تأثير أبعاد الثقافة التّظيمية على محددات سلوك المواطنة التّظيمية في المؤسسة الاقتصادية، والتي أجراها سنة 2016، بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، والتي حاول من خلالها التّحقق من الصدق الامبريقي للفرضيات التالية:

-توجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الثقافة التّظيمية ومحددات سلوك المواطنة التّظيمية لدى العاملين.

-هناك علاقة تأثير موجبة بين أبعاد الثقافة التّظيمية ومحددات سلوك المواطنة التّظيمية لدى العاملين.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبيان وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها

142 موظفا، وتوصل إلى النتائج التالية:

-أنّ مستوى إدراك أبعاد الثقافة التّظيمية جاء مرتفعا، بينما مستوى إدراك محددات المواطنة التّظيمية كان بين المرتفع والمتوسط، كما ثبت وجود علاقة تأثير موجبة بين أبعاد الثقافة التّظيمية ومحددات المواطنة التّظيمية.

تجلى الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة المحددات الأكثر تنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية، والتي تمثلت في العدالة التنظيمية التي تم الاعتماد عليها في دراستنا كمتغير مستقل والدعم التنظيمي الذي تم الاعتماد عليه كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية.

أما من الناحية المنهجية يكمن التباين بين الدراستين من حيث أدوات جمع البيانات، حيث اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية التناسبية.

2. دراسة عزالدين بن يحيى جاءت بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية¹، والتي أجراها سنة 2018 بمؤسسات الشباب والرياضة لولاية قسنطينة، والذي حاول من خلالها التحقق من الصدق الامبريقي للفرضيات التالية:

- مستوى العدالة التنظيمية مرتفع في مؤسسات الشباب والرياضة.
 - مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى عمال الشباب والرياضة.
 - تؤثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب والرياضة.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، بالاعتماد على أداة الاستبيان الذي طبق على جميع أفراد مجتمع البحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل الذي شمل 318 مفردة، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- أن إدراك العدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء متوسطاً، في حين أثبت العاملون مستوى مرتفع في التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية، كما ثبت بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

أفادتني هذه الدراسة في تحديد البنود العريضة لإشكالية الدراسة وإرشادي لبعض المراجع المتعلقة بمتغيري الدراسة والاستفادة من مؤشرات بناء الاستمارة البحثية.

¹ عزالدين بن يحيى، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، ط 1، الماهر للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2020.

3.دراسة سونة عبد القادر جاءت بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي¹، والتي أجراها

سنة 2019 على عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، والذي حاول من خلالها

تحقيق الهدف العام والمتمثل في تحديد طبيعة الأثر بين العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، باستخدام عينة عشوائية طبقية وزعت على 380 مفردة، مستعينا

بالحزمة الإحصائية SPSS في تحليل نتائج الدراسة، وقد توصل إلى النتائج التالية:

-عدم إدراك المبحوثين للعدالة التوزيعية والإجرائية، في حين اتسم بعد العدالة التفاعلية بالحياد، وكانت

آرائهم محايدة لبعء الانتماء المعياري، وكانت اتجاهاتهم معارضة للبعء الاستمراري العاطفي، كما بينت

النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ لمدى إدراكهم لكلا المتغيرين تعزى

للخصائص الوظيفية والشخصية، وأن هناك أثر للعدالة بأبعادها الثلاث المذكور آنفا على الانتماء

التنظيمي بنسبة 83%.

تكمن الاستفادة من هذه الدراسة في الامام بموضوع العدالة التنظيمية من خلال الاطلاع على

التراث النظري ومعرفة وجهات النظر التي أثّرت حول هذا الموضوع وبالتالي وضع اللبنة الأولى لإشكالية

دراستنا ومنه تحديد أبعاد العدالة التنظيمية لصياغة فرضيات الدراسة.

يتبين من خلال هذه الدراسة أنّها اعتمدت على العلاقة التأثيرية بين متغير العدالة التنظيمية

والانتماء التنظيمي، وتكمن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في معرفة ما إذا كان هناك إدراك لبعء العدالة

التوزيعية والاجرائية على ممارسة المواطنة التنظيمية، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في مقارنة هذه النتائج

مع نتائج الدراسة الراهنة خاصة فيما يتعلق بمتغير العدالة التنظيمية ببعديها الإجرائية والتوزيعية.

¹ سونة عبد القادر، « أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي-حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية »، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة يحي فارس، المدية-الجزائر، 2019).

4.دراسة وهيبة مقدار وآخرون التي جاءت بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة

التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس-الجزائر، والتي أجروها سنة 2021 بجامعة بومرداس-

الجزائر، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي

جامعة بومرداس، وقد حاول الباحثون التأكد من الصدق الامبريقي للفرضية التالية:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبيان طبقت على عينة عشوائية

بلغ حجمها 138 مفردة من مجتمع البحث، وقد اعتمدوا على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وقد توصل

الباحثون إلى النتائج التالي:

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

-أثبتت النتائج أنّ مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية كان متوسط في حين جاء مستوى سلوك

المواطنة التنظيمية مرتفع.

أفادتني دراسة وهيبة مقدار وآخرون في صياغة فرضيات وتساؤلات الدراسة وفهم طبيعة العلاقة بين

العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وهو ما يتطابق وأهداف دراستنا الحالية، كما أفادتنا في مقارنة النتائج

المتوصل إليها مع نتائج دراستنا.

5.دراسة فلاح حسن أحمد التي جاءت بعنوان تأثير العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة

التنظيمية¹، والتي أجراها سنة 2022 في شركة لوكس أجنسي للسيطرة النوعية في محافظة السليمانية

بالعراق، وقد حاول الباحث التأكد من الصدق الامبريقي للفرضيات الدراسة التالية:

-هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة التوزيع في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ فلاح حسن أحمد، « أثر العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية بشركة لوكس أجنسي للسيطرة النوعية في محافظة السليمانية بالعراق »، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1 (2022).

-هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة الإجراءات في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

-هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة التّعاملات في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على المسح الشامل لـ 108 مفردة من مجتمع البحث، توصلت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية ببعديها عدالة الإجراءات وعدالة التّعاملات في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بينما لا يوجد تأثير لعدالة التوزيع.

وقد أفادتني دراسة فلاح حسن أحمد في صياغة فرضيات الدراسة فضلاً عن تحديد أهداف الدراسة وإثراء الجانب النظري بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وبالتالي تسهيل عملية البحث عن المراجع، كما تكمن الاستفادة بمقارنة النتائج المتوصل إليها ونتائج دراستنا لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف.

المحور الثاني: العدالة الإجرائية والدّعم التنظيمي.

1.دراسة بندر كريم أبو تايه التي جاءت بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية¹، والتي أجراها سنة 2012 بمراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وقد حاول الباحث من خلالها الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما مستوى إحساس العاملين للعدالة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية؟

-ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية؟

-ما أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية؟

وقد اعتمد الباحث في ذلك على المنهج الوصفي، باستخدام أداة الاستبيان، وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 400 موزعة على 12 مركزاً وزارياً، وتوصل إلى النتائج التالية:

¹ بندر كريم أبو تايه، « أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن »، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2 (2012)
<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/401>.

- جاء إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية فوق متوسط على غرار سلوك المواطنة التنظيمية الذي عرف مستوى مرتفع، كما ثبت بأنّ هناك أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وكان البعد الأكثر تأثير على المواطنة التنظيمية هو بعد العدالة الإجرائية.

أفادتني هذه الدراسة في صياغة تساؤلات الدراسة وأهدافها وبناء الإطار العام للاستمارة لتناولها نفس المتغيرات، وقد جاء تركيزنا على هذه الدراسة لمقارنة النتائج المتحصل عليها مع نتائج دراستنا، ومعرفة مدى إحساس العاملين للعدالة التنظيمية وهل له علاقة بمستوى ممارستهم للمواطنة التنظيمية.

أما من الناحية المنهجية فقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في اعتمادها على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات، لكن يكمن الاختلاف في اعتماد دراستنا على العينة الطبقية التناسبية بينما اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة.

2. دراسة حمزة معمري التي جاءت بعنوان إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، والتي اجراها سنة 2014 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة¹، وقد حاول الباحث من خلالها الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي؟
- هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية)؟
- هل توجد فروق في إدراك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (السن، الجنس، الأقدمية)؟
- هل توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟
- هل توجد فروق بين الجنسين في إدراك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟

¹ حمزة معمري، « إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي »، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، 2014).

-هل هناك علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) وسلوك المواطن التنظيمية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة عشوائية بلغ حجمها 280 مفردة من أساتذة التعليم الثانوي، وتوصل إلى النتائج التالية:

-أن مستوى إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية جاء متوسط في حين جاء مستوى سلوك المواطن التنظيمية مرتفع.

-عدم وجود فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات السن، الجنس والأقدمية.

-لا توجد فروق في إدراك سلوك المواطن التنظيمية تعزى لمتغيرات السن والجنس والأقدمية.

-توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والجنس.

-عدم وجود فروق بين الجنسين في إدراك سلوك المواطن التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.

-توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) وسلوك

المواطن التنظيمية بأبعادها (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة والسلوك الحضاري).

أفادتني هذه الدراسة في فهم أكثر لموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على التراث النظري والمراجع

المعتمدة ووضع الدراسة في سياقها الخاص، خاصة وأننا نطمح من خلال الدراسة الحالية إلى معرفة مدى

مساهمة العدالة التنظيمية في الرفع من مستوى المواطن التنظيمية وبالتالي الاستفادة من نتائجها.

لكن يكمن الاختلاف في اعتماد هذه الدراسة على هيئة التدريس بينما شمل مجتمع البحث دراستنا

على الموظفين الإداريين بجامعة قلمة.

3.دراسة حبة ودبعة التي جاءت بعنوان العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة

الموارد البشرية¹، وقد أجرتها سنة 2018 بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة،

والتي حاولت من خلالها التأكد من الصدق الامبريقي للفرضيات التالية:

-هناك عوامل محددة تؤثر في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتمت تجزئة هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية:

-توجد فروق بين المبحوثين في العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات شخصية

وتنظيمية.

-تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

-تتعاطم سلوكيات المواطنة التنظيمية كلما تعاضمت الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

-يزيد الشعور بالولاء التنظيمي من ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

وقد اعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي بالاعتماد على المسح الشامل، وتوصل إلى النتائج التالية:

-لا توجد فروق لكل من (العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي) تعزى للمتغيرات الشخصية

والتنظيمية باستثناء وجود فروق حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن.

-تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بمتغير العدالة في بعدها الإجرائي.

-وجود ارتباط قوي بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية، في حين فإن الشعور بالولاء

التنظيمي يزيد من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أفادتني هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري المتعلق بفصل المواطنة التنظيمية وخاصة ما تعلق منها

بالعوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية، ومقارنة نتائج دراستنا الحالية خاصة ما تعلق منها بالبعد

الاجرائي.

¹ حبة ودبعة، مرجع سابق.

4.دراسة Tssouli Moustaked Jamal, Drissi Sidi Salim جاءت بعنوان l'impact de la

¹justice organisationnelle dans l'administration publique au Maroc، والتي أجراها سنة

2021 بالإدارة العامة في المغرب، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام

العاطفي للموظفين بالمغرب، وقد حاول الباحث إلى التأكد من الصدق المبريقي للفرضيات التالية:

-هناك تأثير للعدالة التوزيعية على الالتزام العاطفي.

-للعدالة الإجرائية تأثير على الالتزام العاطفي.

-للعدالة الشخصية تأثير على الالتزام العاطفي.

-للعدالة المعلوماتية تأثير على الالتزام العاطفي.

وقد اعتمد في ذلك على المنهج الاستنباطي، باستخدام عينة عشوائية قدرت بـ 49 مفردة من الموظفين

العاملين بالإدارة العامة في المغرب.

توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام العاطفي، كما وجد

أن هناك تأثير كبير للعدالة الإجرائية على الالتزام العاطفي للموظفين من خلال تأثير ثقافة الإدارة العامة

التي تسهر على تطبيق الإجراءات على كافة الموظفين بكل موضوعية ودون تحيز.

أفادتني هذه الدراسة في التعرف على بعدي العدالة الشخصية والعدالة المعلوماتية لإثراء الجانب

النظري الخاص بهذي البعدين.

¹ Tsouli Moustaked Jamal et Drissi Saidi Salim, « L'Impact de La Justice Organisationnelle Sur l'Engagement Affectif Dans l'Administration Publique Au Maroc », *African Scientific Journal* 3, n° 6 (2021), <https://doi.org/10.5281/zenodo.5648349>.

المحور الثالث: العدالة التّعاملية والدعم الشخصي.

1. دراسة Liza Henry التي جاءت بعنوان:

Relation entre Le Degré de Satisfaction au Travail et les Comportements de Citoyenneté Organisationnelle chez les Enseignants au Secondaire

والتي أجريت في مدارس خاصة بمنطقة Mauricie, centre du Québec سنة 2004¹، هدفت الدراسة إلى التأكد من وجود علاقة بين سلوك المواطنة التّظيمية ودرجة الرضا الوظيفي لدى أساتذة المرحلة الثانوية، من خلال معرفة أي الأبعاد الأكثر ارتباطا مع درجة الرضا الوظيفي، وقد تمثلت أبعاد المواطنة التّظيمية في الايثار، المجاملة والروح الرياضية وروح الضمير وأخيرا الكياسة، وهي الأبعاد الخمس التي تقيس المواطنة التّظيمية بحسب أورغان.

وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة الذي شمل 221 أستاذ ينتمون إلى 10 مدارس خاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة التّظيمية ومتغير الرضا الوظيفي، وكانت الأبعاد الأكثر ارتباطا بعد الكياسة والروح الرياضية وبعد المجاملة.

أفادتني هذه الدراسة من ناحيتين؛ أولا من الناحية النّظرية ساعدتني في ضبط مفاهيم الدراسة ومن الناحية الميدانية أفادتني في استخدام بعض البنود وتكييفها لبناء الإطار العام للاستمارة.

أما من ناحية التشابه نلاحظ أنّها تتشابه مع دراستنا الحالية في تناولها لمتغير المواطنة التّظيمية، لكن في علاقتها بالرضا الوظيفي الذي جاء كمتغير مستقل وهذا ما يختلف عن دراستنا التي تم تناولت متغير المواطنة التّظيمية كمتغير تابع وربطه بالعدالة التّظيمية، يكمن الاختلاف كذلك في أنّ هذه الدراسة تناولت الأبعاد الخمس المتمثلة في الكياسة والمجاملة وروح الضمير، الروح الرياضية والايثار، في حين تناولت

¹ Liza Henry, « Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire » (these, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 2004), <https://doi.org/10/1/000110524.pdf>.

دراستنا ثلاث أبعاد للمواطنة التنظيمية وهي المبادرة الواعية والدعم التنظيمي والدعم الشخصي، وهي الأبعاد التي استخدمها بينر وزملاؤه Penner et al (2001) لقياس المواطنة التنظيمية.

2. دراسة أميمة حلمي مصطفى بعنوان العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس¹، والتي أجرتها سنة 2017 بجامعة طنطا، والتي حاولت من خلالها الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما واقع تطبيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - ما الآليات المساهمة في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا من خلال التطبيق الفعال للعدالة التنظيمية؟
 - ما الأسس الفكرية للعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة طنطا، وما علاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية؟
- وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، على عينة عشوائية بلغ عددها 335 مفردة، وتوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، تبين أنّ العدالة التفاعلية هي الأكثر ارتباطاً مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الإيثارية، اللياقة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي، وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، ويليهما في الأخير بعد العدالة التوزيعية حيث كانت معاملات الارتباط بالنسبة للأبعاد الخمسة الإيثارية، اللياقة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، والضمير الحي على النحو التالي 0.241، 0.191، 0.237، 0.254، 0.257 .

¹ أميمة حلمي مصطفى، « العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا »، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، المجلد 3، العدد 41 (2017).

أفادتني هذه الدراسة في عدة نقاط، أول نقطة هي تحديد التوجه العام لدراستنا واختيار مجتمع البحث، وبناء تساؤلات الدراسة التي تتشابه إلى حد ما مع تساؤلات هذه الدراسة لكن يكمن الاختلاف في كون هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات العربية، الشيء الذي يقودنا إلى معرفة الواقع الفعلي لتطبيق العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى ممارسة المواطنة التنظيمية، نقطة أخرى هي محاولة بناء نموذج تصوري انطلاقاً من الفرضيات والأهداف التي تم طرحها في هذه الدراسة.

3.دراسة Mazra Math, Seini Hamza, Hikkerova Lubic التي جاءت بعنوان

Justice Interactionnelle et Performance des Salariés au sein des PME Industrielles

Camerounaises : le Rôle Modérateur de la Culture Organisationnelle¹ ، والتي أجراها

سنة 2019 على مجموعة من الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الكاميرونية، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على التأثير المباشر للعدالة التفاعلية على أداء العمل من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، حيث طبقت الدراسة على عينة شملت 297 موظف ممن ينتمون إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت النتائج الإحصائية إلى أنّ العدالة التفاعلية ببعديها الشخصية والمعلوماتية تعزز من أداء الموظفين.

أفادتني هذه الدراسة في الاطلاع على مختلف المراجع التي تم الاعتماد عليها، صياغة مفاهيم الدراسة وإثراء الفصل النظري الخاص بمتغير العدالة التفاعلية، كما تكمن الفائدة في استخدام بعض النتائج التي توصلت إليها واستخدامها في الجانب النظري وكذا في مناقشة نتائج دراستنا والوقوف على نقاط التشابه والاختلاف.

¹ MAZRA Math, SEINI Hamza, et HIKKEROVA Lubica, « Justice Interactionnelle Et Performance Des Salariés Au Sein Des Pme Industrielles Camerounaises: Le Rôle Modérateur De La Culture Organisationnelle », *Management & Prospective* 36, n° 3 (2019): 39-67, <https://doi.org/10.3917/g2000.363.0039>.

4.دراسة من انجاز مجموعة من الباحثين Noor Rafhati et al التي جاءت بعنوان

(OCB) The Determinants of Organizational Citizenship Behaviour ، والتي

أجراها سنة 2019 بـ¹ Kaunseling & Pengurusan Kredit (AKPK)، والذي حاول من خلالها

التأكد من الصدق الامبريقي للفرضيات التالية:

-يرتبط الإيثار بشكل ايجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية

-توجد علاقة ايجابية بين الروح الرياضية وسلوك المواطنة التنظيمية

-لهناك علاقة معنوية بين الوعي وسلوك المواطنة التنظيمية

-توجد علاقة ايجابية بين الفضيلة وسلوك المواطنة التنظيمية

-ترتبط المجاملة بشكل ايجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، على عينة عشوائية قدرت بـ 113 مفردة، وقد أثبتت النتائج التي تم

الحصول عليها من خلال التحليل الارتباطي وتحليل الانحدار أنّ المتغيرات المستقلة الإيثار، المجاملة، الروح

الرياضية لها علاقة ايجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية، وقد أثبتت النتائج الميدانية أنّ الإيثار هو الأكثر تنبؤا

لسلوك المواطنة التنظيمية، كما أنّ هناك علاقة قوية بين الروح الرياضية وسلوك المواطنة التنظيمية.

تكمن الاستفادة من هذه الدراسة في في تصميم إشكالية البحث وتحديد المفاهيم واثراء الفصل

النظري الخاص بمتغير المواطنة التنظيمية، والإلمام بالمراجع الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع بشكل من

التفصيل، أما بالنسبة للجانب الميداني يمكن الاستفادة منها في تصميم بعض بنود الاستمارة.

¹ Noor Rafhati Romaiha et al, « The Determinants of Organizational Citizenship Behavior OCB », international journal of academic research in business and social sciences 9, n° 8 (août 2019), <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i8/6222>.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين أنّ جميع الدراسات التي تم الاطلاع عليها التي لها علاقة مع موضوع دراستنا اتفقت جميعها على استخدام الأبعاد الخمس لقياس أبعاد المواطنة التنظيمية الايثار الكياسة، الروح الرياضية، الضمير والسلوك الحضاري، وبالتالي ولا دراسة عربية أو محلية استخدمت الأبعاد التي استخدمناها في دراستنا حول المواطنة التنظيمية وهي مستوحاة من المقياس الذي تم اعتماده من قبل **بينر Penner (2001)** لقياس أبعاد المواطنة التنظيمية المتمثلة في بعد المبادرة الواعية والدعم التنظيمي والدعم الشخصي، ولقد وجدنا أنّ المقياس الذي استخدمه **بينر** مستوحى من المقياس الثنائي **لويليامز وأندرسون Williams & Anderson (1991)** الذي استخدم لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة **OCB-O** وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الفرد **OCB-I**.

نقطة أخرى يمكن الإشارة إليها أنّ استخدامنا للأبعاد الثلاث المبادرة الواعية والدعم التنظيمي والدعم الشخصي، تشترك مع الأبعاد الخمس لاورغان الايثار والروح الرياضية والكياسة، الفضيلة المدنية وبعد الضمير، كونها تلمس الجانب التنظيمي (المنظمة) والشخصي (الفرد) وكذلك المبادرة.

كما أفادت الدراسات السابقة في الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات دراستنا لإثراء الجانب النظري من حيث وضع الخطوط العريضة للإشكالية، والمساعدة على صياغة فرضيات الدراسة، وطريقة اختيار العينة، المنهجية طريقة تطوير مقياس العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية والأساليب الإحصائية في قياس متغيرات الدراسة، واستخدام نتائجها في تحليل وتفسير نتائج دراستنا لمعرفة نقاط التشابه والاختلاف.

ما يميّز الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة:

أثّما تنوعت من حيث الهدف فقد أشار بعضها إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على مستوى سلوك المواطن التنظيمية، في حين أشارت دراسات أخرى إلى معرفة علاقة العدالة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى التعرف على مساهمة العدالة التنظيمية في الرفع من مستوى المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإداريين بجامعة قلمة.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الخاص بالإطار التصوري للدراسة، عرض مبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، التي توزعت بين أهداف نظرية تمحورت حول تصنيف التراث النظري لإثراء الفصول النظرية. أما الأهداف الميدانية تمثلت في تشخيص الواقع الفعلي للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة واكتشاف العلاقات الارتباطية بين متغيري الدراسة. بعدها تم عرض الجهاز المفاهيمي لكل من العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية والخروج بمفهوم إجرائي يقاس على أرض الواقع والذي يمكننا من قياس مختلف المؤشرات التي سيتم تناولها في الاستمارة.

الفصل الثاني:

المداخل النظرية المفسرة للعدالة

التنظيمية والمواطنة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية من الموضوعات المحورية في الدراسات الإدارية والسلوك التنظيمي، إذ يسهمان في تشكيل بيئة عمل عادلة ومحفزة تعزز من أداء الأفراد والمؤسسات، تُعنى العدالة التنظيمية بإدراك الأفراد لمدى عدالة المعاملة داخل المنظمة، سواء في توزيع الموارد أو اتخاذ القرارات أو الإجراءات، مما يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والثقة لدى الموظفين. من جهة أخرى، تركز المواطنة التنظيمية على السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد بغير إلزام رسمي، والتي تتجاوز حدود واجباتهم الوظيفية لتسهم في دعم الأهداف التنظيمية.

ظهرت العديد من النظريات لتفسير العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، حيث تفسر نظرية العدالة التنظيمية تفاعل الأفراد مع بيئة العمل وتأثير ذلك على سلوكهم التنظيمي. في المقابل، تسعى نظريات المواطنة التنظيمية، مثل نظرية التبادل الاجتماعي، تفسير السلوكيات الإيجابية الطوعية التي يُظهرها الموظفون بناءً على شعورهم بالانتماء والولاء تجاه المنظمة.

يستعرض هذا الفصل تطور هذه النظريات وأهم الأفكار التي طرحت لفهم العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في بيئة العمل، كما سيتم مناقشة كيفية تفاعل الموظفين مع مختلف أنماط العدالة وانعكاس ذلك على المواطنة التنظيمية.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية.

إنّ تصفح التراث النظري يبيّن بأنّ البذور الأولى للعدالة التنظيمية تعود إلى النظريات الكلاسيكية التي تناولت مبادئ العدالة داخل تنظييمات العمل سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد عملت على تغيير طريقة العمل بالابتعاد عن أسلوب المحاولة والخطأ واستبداله بالأسلوب العلمي.

هذا ما قاد رائد نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور **Frederick Taylor (1856-1915)** ^{*}،

إلى محاولة الإجابة على عدة تساؤلات، كان من بينها البحث عن طريقة عمل لجعل الأفراد أكثر تحفيز من خلال خلق بيئة عمل مناسبة، فإذا تم فهم ما الشيء الذي يجعل العاملين يتصرفون بطريقة معينة سيقود إلى إيجاد سبيل لفهم كيف يتم تحفيزهم وجعلهم أكثر كفاءة، وبالتالي العمل على استراتيجية تقود إلى تشجيعهم على العمل وزيادة الإنتاجية.

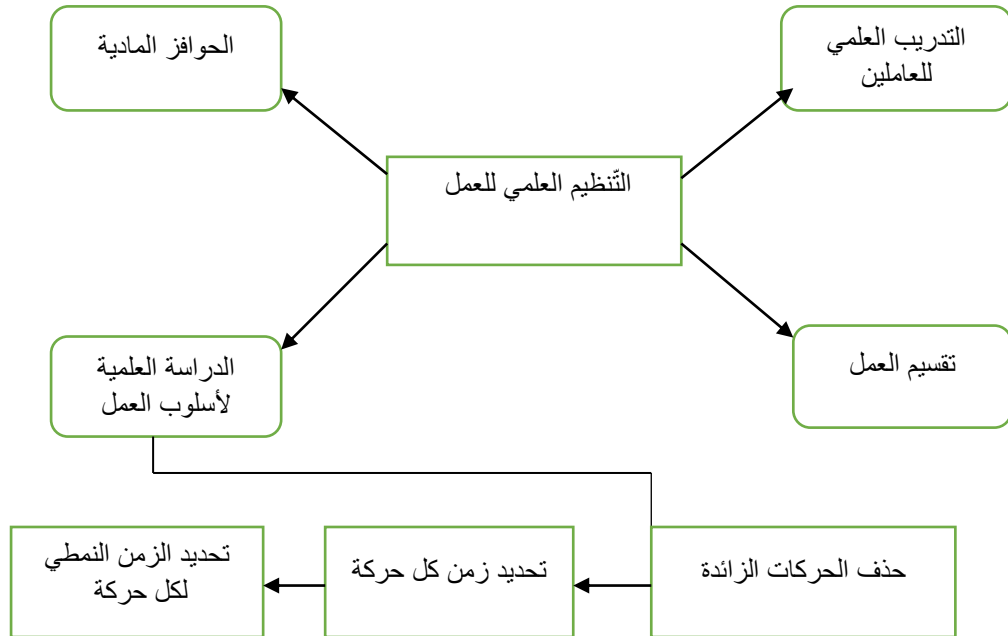
وتماشياً مع النظرة الاقتصادية السائدة في تلك الفترة، كان جلّ تفكير أصحاب التيار الكلاسيكي مركزاً على الحوافز المادية على اعتبار أنّ الإنسان اقتصادي بطبعه تحركه الحوافز المادية، الشيء الذي دفع تايلور إلى إيجاد طريقة ذكية لتحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل أكثر بوضع نظام للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة¹، ومن ثم حصول العاملين على أجور مرتفعة إذا تمكنوا من رفع عدد القطع المنتجة، وبالتالي تحقيق رفاهيتهم وهو ما يطمحون إليه من خلال وضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق وهذا ما يتقاطع مع مبدأ الاستحقاق الذي نادى به آدمز في نظريته عن العدالة.

^{*}ينحدر فريدريك تايلور من عائلة ميسورة الحال، عانى من مشاكل صحية منعه من مواصلة دراساته، انضم إلى أحد المصانع كمندوب تمت ترقيته في رتب مهنية مختلفة، حيث ترقى في رتبة رئيس العمال ثم إلى رتبة مهندس. قضى فترة زمنية في شركة Midvale Streel Company وعمل بعدها كمستشار تنظيمي. في سنة 1883 نشر مجموعة من مذكراته، وفي 1906 كان أول عمل له في قطع الفولاذ وإدارة المتاجر، وفي نفس الوقت كان تفكيره منصباً على تنظيم العمل بفضل عمله الدؤوب، نشر مذكراته في 1895 عن الأجور بالقطعة، وفي عام 1903 كتب عن إدارة ورش العمل ونشر في 1911 مؤلفه عن الإدارة العلمية.

¹ رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال-دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفه، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004، ص 38.

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

ولزيادة الإنتاجية التي تقتزن حسبها بتحقيق رفاهية العامل ورفاهية صاحب العمل، عمد تايلور إلى تصميم طريقة مثلى للعمل لتلافي الحركات الزائدة التي قد تعطل سير الإنتاج، مما يساهم في تحفيز الأفراد العاملين وجعلهم أكثر كفاءة من خلال تدريبهم على الحركات المناسبة لزيادة الإنتاج. وعليه، يمكن القول بأنّ مساهمة تايلور وازنت بين عدد القطع المنتجة والأجر الذي يتلقاه العامل باحتساب أجر كل قطعة ما يجعل العوائد فردية وليست جماعية انطلاقاً من الإنتاج الفعلي لكل عامل، مؤكداً في ذلك على مبدأ الاستحقاق كأحد آليات العدالة التنظيمية.



الشكل رقم(01): يوضح الأسلوب العلمي للعمل لتايلور

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على التراث النظري.

وبالتالي يمكن القول، أنّ نظرية الإدارة العلمية سارت في نهج علمي انطلاقاً من هدف أساسي هو زيادة الإنتاج، الشيء الذي جعل تايلور يضع قوالب جاهزة لأداء الفرد العامل الذي لا يخرج عن دائرة النمطية، من خلال إيجاد طريقة مثلى للعمل (The Best Way) والخروج بالأداء النموذجي¹.

¹ المرجع السابق، ص 38-39.

لكن القول بالحوافز المادية لا يكفي وحده لتشجيع العاملين، بل لابد من البحث عن كيفية أخرى لتشجيع وترغيب العاملين في العمل بشكل أفضل، كيف يتم استقطابهم ودفعهم للعمل المطلوب؟ وتكون الإجابة على هذا السؤال من خلال دعامة أساسية وهي العدالة التنظيمية، وذلك بضمان معاملة عادلة للأفراد ومكافأة جهودهم بإنصاف داخل نظام عادل، بإعطاء العاملين الرغبة للاستثمار في عملهم قبل البحث عن المكافآت المستحقة وبالتالي تجنب العقاب والابتعاد عن النظرة الميكانيكية للفرد العامل.

هذا ما فتح الباب أمام الاتجاهات الحديثة التي رفضت التوجه الاقتصادي ونظرها للعامل على أنه كائن مادي تحركه الحوافز الاقتصادية، وكانت مدرسة العلاقات الإنسانية أبرز المدارس التي كرست مبدأ الرجل الاجتماعي كرد فعل لمبدأ الرجل الاقتصادي التي نادى بها أصحاب التيار الكلاسيكي.

حيث توصل **التون مايو (1880-1949) Elton Mayo** * بعد العديد من التجارب، بأن نمط الإشراف التعاوني والعمل الجماعي يزيد من ثقة العاملين في إدارة المنظمة، لذلك يجب معاملتهم باحترام وعدالة وفتح قنوات الاتصال لتمكينهم من التعبير عن آرائهم، وهو ما يحفز لديهم الرغبة في مواصلة العمل، وهنا إشارة واضحة لبعد العدالة التعاملية وتركيزها على دور المعاملة العادلة في تحفيز العاملين على الإنتاج، ومنه الحفاظ على انسانياتهم مما يزيد من احساسهم بروح التعاون والتحلي بالسلوكيات الإيجابية للمضي قدما نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه، فإن هذه المدرسة ركزت على المكافآت غير المادية ودورها في رفع معدلات الشعور بالرضا، والتأكيد على أهمية مناخ العمل المرن وما يترتب عليه من السماح بتكوين علاقات اجتماعية وتحقيق الإشباع النفسي للفرد العامل، لذلك نجد **مايو** يؤكد على الجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة. وهذا ما نلمسه في نظرية سلم الحاجات **لماسلو** وتأكيده على حاجة الأفراد العاملين إلى إقامة علاقات

* إلتون مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية ومؤسس علم الاجتماع الصناعي، جاءت نظريته كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية ونظرها للعامل من منظور اقتصادي تحركه الحوافز المادية، ما دفعه للقيام بالعديد من التجارب في مصانع الهاوثرن التي مثلت قفزة نوعية في مجال التنظيمات واكتشافها لمتغير العلاقات الإنسانية في عملية الإنتاج.

اجتماعية داخل بيئة العمل التي قد تساهم في الرفع من الروح المعنوية وتقاسم لمختلف مشاعر الود والتعاون، من خلال بعد الحاجة إلى العلاقات الذي يتوسط هرم الحاجات ويفصل بشكل واضح بين الحاجات الفيزيولوجية (المادية) والحاجات المعنوية كالحاجة إلى تحقيق الذات وحاجة تقدير الذات التي تقع في قمة هرم ماسلو في نظرية الحاجات.

ثانيا: نظرية العدالة لآدمز.

بالعودة إلى التراث النظري نجد أنّ نظرية العدالة التنظيمية تعود جذورها التاريخية إلى رائدها ستاسي آدمز Stacy Adams (1963)، والتي شهدت تطورات كبيرة ألقت بظلالها على أعمال الكثير من الباحثين ونخص بالذكر أعمال غرينبرغ في ثمانينات القرن الماضي (القرن 20) الذي أعطى صدى جديد لهذا المفهوم.

تفترض نظرية العدالة لآدمز أنّ ما يحصل عليه الفرد من مكافآت وحوافز تحدد درجة شعوره بالرضا ما يؤثر على مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل، وفي هذا الصدد يشير روسيل Rossel (2000) أنّ تحفيز الفرد يتأثر بالمعاملة العادلة التي يتلقاها من قبل المنظمة، في حين أنّ المعاملة غير العادلة تؤدي إلى إحباط عزيمته، فكلّما عملت المنظمة على تحفيز الأفراد أدى ذلك إلى الشعور بالارتياح وبالتالي الرفع من معنوياتهم في العمل وتأثير ذلك على أدائهم التنظيمي بشكل إيجابي.

ينتج الشعور بالعدالة وفقا لآدمز من خلال مراقبة بيئة العمل لتقييم ما إذا كانت المعاملة التي يتلقاها الفرد عادلة أم لا.

تفترض نظرية العدالة أنّ الفرد يكون متحمسا للعمل إذا رأى أنّ وضعه عادلا مقارنة مع الآخرين من نفس المنظمة أو خارجها، وذلك بقياس درجة العدالة من خلال إجراء مقارنة لنسبة مدخلاته إلى المخرجات التي يتلقاها مع تلك النسبة لغيره من العاملين في مواقف وظروف عمل مشابهة، فإذا كانت

نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبة بين المدخلات إلى المخرجات أدى ذلك إلى شعوره بالرضا والإنصاف، أما في حال حدث العكس وكانت نهاية المقارنة غير عادلة وأدرك الفرد عدم المساواة وكان غير راض عن وضعه سوف يخلق لديه توترا يدفعه إلى تحريك سلوكه نحو الهدف، لاستعادة التوازن الذي قد يقوده إلى مواقف وسلوكيات متعددة وبذل الجهود اللازمة لتقليل الشعور بالظلم¹.

وانطلاقا من الافتراض الذي قدمه آدمز فإنّ الفرد يقوم بثلاث خطوات لإدراك العدالة²:

1-التقييم: يميل كل عامل إلى تقييم جميع المزايا التي يتلقاها من المنظمة التي ينتمي إليها والمساهمات التي يجلبها بقياس مدخلاته من خلال الجهد المبذول في انجاز الأعمال، كالمستوى التعليمي، الشهادات، السلوك والخبرة، الكفاءات، ساعات العمل، المهارة والتركيز والأقدمية والوقت الذي يقضيه في المنظمة والولاء الذي يوليه لها والالتزام بقوانينها وما إلى ذلك، في حين تشمل المخرجات والتي يشار إليها عادة بالمزايا أو التعويضات إلى كل ما يحصل عليه الفرد من المنظمة كالراتب، ظروف العمل، الوضع الاجتماعي، التقدم الوظيفي، التدريب، شهادات التقدير، الترقية والاهتمام والاحترام وغيرها.

يستقي آدمز نظريته من نظرية التناظر المعرفي لفيستنجر (1957) والتي مفادها أنّ وجود التناظر بين ما هو مرغوب أي المكافأة والتقدير الذي يحظى به الفرد وما هو مدرك أي الجهود المبذولة والخبرة هو مصدر التوتر النفسي عند الفرد الذي يدفع به إلى القيام بسلوكيات لتقليل التوتر. ووفقا لروسل فإنّ الفرد يعمل على مراقبة بيئته لمعرفة ما إذا كان يعامل بشكل عادل أم لا، وتكون نتيجة المقارنة أنّ عدم الرضا عن الوضع القائم يؤدي إلى التوتر النفسي الذي يسعى إلى تقليله³.

¹ Yufei An, « Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise » (Thèse de doctorat, ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE, 2013), P 84-85, <https://theses.hal.science/tel-00942309/document>.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، *السلوك التنظيمي*، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 204.

³ Yufei An, « Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise », P 86.

2-المقارنة: بعد القيام بعملية التقييم يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين ما يحصل عليه وما يقدمه من مجهود وما يقدمه الآخرين وما يتحصلون عليه من أجل تحديد ما إذا كانت هناك عدالة اجتماعية، وفي هذا السياق يشير (بريتي) بأنّ الفرد يقارن نسبة الإنصاف مع أولئك الذين اتخذهم كمرجع للمقارنة ومنه قد يشعر بالإنصاف وبالتالي الشعور بالرضا أو بالظلم نتيجة عدم الشعور بالعدالة، وبحسب بريتي فإنّ الفرق بين تقييمات المساهمات والمكافآت ليس هو من يخلق الشعور بالإنصاف أو عدم الإنصاف ولكن المقارنة هذه مبنية على تصورات، فبقدر ما تكون المكافآت متوافقة ومتناسبة مع المدخلات ساهم ذلك في زيادة مستوى الدافعية لدى الفرد وتحسين أدائه، إيماناً أنّ الجهد الذي بذله قُيِّم بشكل موضوعي بعيد عن أي شكل من أشكال التحيّز والظلم التنظيمي وهذا ما يعكس عدالة الإجراءات، وبحسب بريتي فإنّ المقارنة التي يجريها الفرد مع الآخرين الذين اختارهم كمرجع للمقارنة ينتج عنها ثلاث حالات¹:

إذا كانت نسبة الفرد مساوية لنسبة الآخرين فإنّ الفرد يدرك حالة من الإنصاف تؤدي إلى تحفيزه، وبالتالي لا يتم تعديل المساهمات التي قدمها وينتج عن هذه الحالة الشعور بالعدالة؛ يشعر الفرد بعدالة المعاملة لأنّ نسبته مساوية للآخرين، وأنّ المكافآت التي تحصل عليها عادلة مقارنة بالمساهمات التي قدمها للمنظمة، فبمجرد حصول الفرد على معاملة عادلة من قبل المنظمة يكون راضياً، وفي نفس السياق يرى بريتي أنّ الحالة الأولى هي مصدر لتعبئة الأفراد.

أما في حال كانت التّسبتان غير متساويتان؛ فإنّ الفرد يدرك حالات من عدم الإنصاف أو الظلم فيتسبّب في حدوث التّوتر الذي يسعى إلى تقليله لينتج عن هذه الحالة الشعور بعدم العدالة، حيث يجد الفرد نسبته أقل من نسبة الآخرين كحصوله على أجر أقل، فمن المحتمل أن يطلب الفرد مكافأة مقابل ما يقدمه من مجهود وإذا لم تنجح خطته في ذلك فسيخفض من مساهماته.

¹ Ibid., P 88-89.

الشعور بالإنصاف المفرط أو الزائد قد يؤدي إلى الشعور بالظلم أو عدم المساواة، إذا اعتقد الفرد أنّ نسبته جلبت له فائدة أكبر من الآخرين كأن يتقاضى أجر زائد، من المحتمل أن يترتب على هذا الشعور نوع من الذنب ويشعر الفرد أنّه يعامل معاملة أفضل من الشخص الذي اتخذه كميّار للمقارنة ولتجنب الشعور بالقلق يسعى الفرد إلى تغيير طرف المقارنة.

ويترتب على الحالتين الأخيرتين الشعور بعدم العدالة والإنصاف المفرط النتائج التالية:

-تبنى سلوك جديد من خلال تعديل مساهماته: إذا شعر الفرد العامل بأنّه في وضع عادل يلجأ إلى زيادة استثماراته في المنظمة، في حين إذا وجد نفسه خاسراً وشعر بالظلم سيقبل من مساهماته كأن يطلب زيادة في الأجر أو ترقية أو يطلب تحويلاً من المنظمة التي يعمل فيها.

-تغيير التصورات: يلجأ الفرد إلى تغيير مكافأته أو استثماراته نفسياً في المنظمة، ويكون هذا التغيير مصحوب بتغيير الشخص المقارن به. ويشير بريتي أنّ الفرد يقوم بسلوكيات مضادة للإنتاج إذا شعر بعدم الإنصاف وهو ما يتطابق مع الحالة الثانية، أو تبني سلوكيات أكثر إنتاجية إذا شعر بالعدالة وهو ما يتوافق مع الحالة الثالثة.

3-السلوك: يشير إلى إدراك العلاقة بين المقارنة والتقييم التي يجريها الأفراد وعلى أساسها يتم الحكم على الشعور بالعدالة من عدمها، فإذا أدرك الفرد بأنّ الوضع عادل والمقارنة التي قام بها تمت بشكل إيجابي فإنّ استجابته ستكون إيجابية، أما في حال شعوره بعدم العدالة يمكن أن يؤدي به إلى القيام ببعض السلوكيات والتصرفات لاستعادة العدالة المفقودة وتحقيق التوازن، وهنا يمكننا التحدث عن مبدأ المعاملة بالمثل في شكل عقد نفسي الذي يمثل مجموعة من الوعود والالتزامات المتبادلة بين أرباب العمل والموظفين روينسون وروسو Robinson & Rousseau (1994)، ففي حال انتهاك هذه الالتزامات وعدم وفاء صاحب

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

العمل بوعوده تجاه موظفيه فسيشعرون بالظلم مما يحفز الفرد القيام بأحد التصرفات لاسترجاع العدالة¹ وذلك من خلال:

-تغيير مدخلاته: إنّ الشعور بعدم العدالة يؤدي بالفرد إلى تغيير مستوى الاستثمارات كتقليل في كمية الجهد المبذول وبالتالي تقليل الإنتاج.

-تغيير التواتج: قد يصحب هذا التصرف المطالبة برفع الراتب وتخصيص مكافآت أكبر نتيجة عدم الرضا.

-تغيير الادراك الذاتي: تغيير الإدراك الذاتي بأنّ المخرجات التي قدمها للمنظمة لا تفي بالغرض المطلوب ومن ثمّ فأنّه لا يستحق أكثر مما حصل عليه.

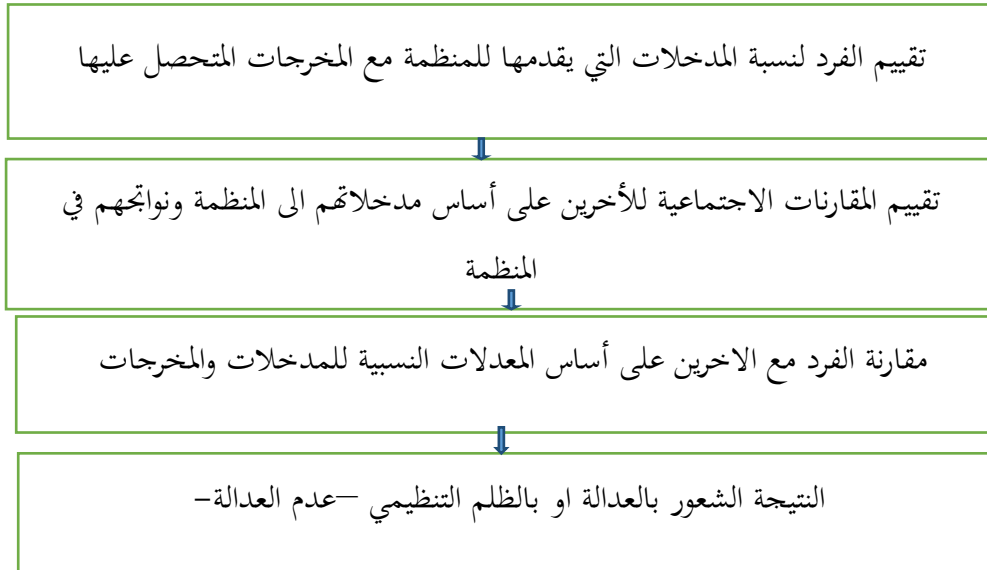
-تغيير الاتجاهات نحو العمل: أو نحو الآخرين قد يقوم الفرد بتغيير الصورة الذاتية كأن يدرك بأنّ ما يقدمه من جهد يكون أكبر مما يقدمه الآخرين في نفس المنظمة.

-تغيير الصورة الذهنية: لطرف المقارنة وأنّ ما يبذله الآخرون من جهد اقل مما كان يظن.

-تغيير طرف المقارنة: أو ترك مكان العمل والبحث عن وظيفة أخرى أو طلب نقل إلى قسم آخر يشعر فيه بالعدالة بحيث يكون التوازن مضمونا، كأن يقوم الفرد ببعض التصرفات ردا على عدم إدراكه للعدالة كالحضور متأخر عن العمل، الانصراف قبل الوقت المحدد أو أخذ أوقات راحة أطول. وهكذا يتحول التركيز من نهج عدم التوازن البسيط الذي كان قائما على الفرد أي على المستوى الداخلي إلى التوازن الذي يجريه الفرد مع أشخاص مرجعيين بمقارنة مكافآته واستثماراته معهم².

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 291-292.

² Minna Kivimäki et al., « Organisational justice and health of employees: prospective cohort study », *Occupational and environmental medicine* 60 (1 février 2003): P 3, <https://doi.org/10.1037/e336062004-001>.

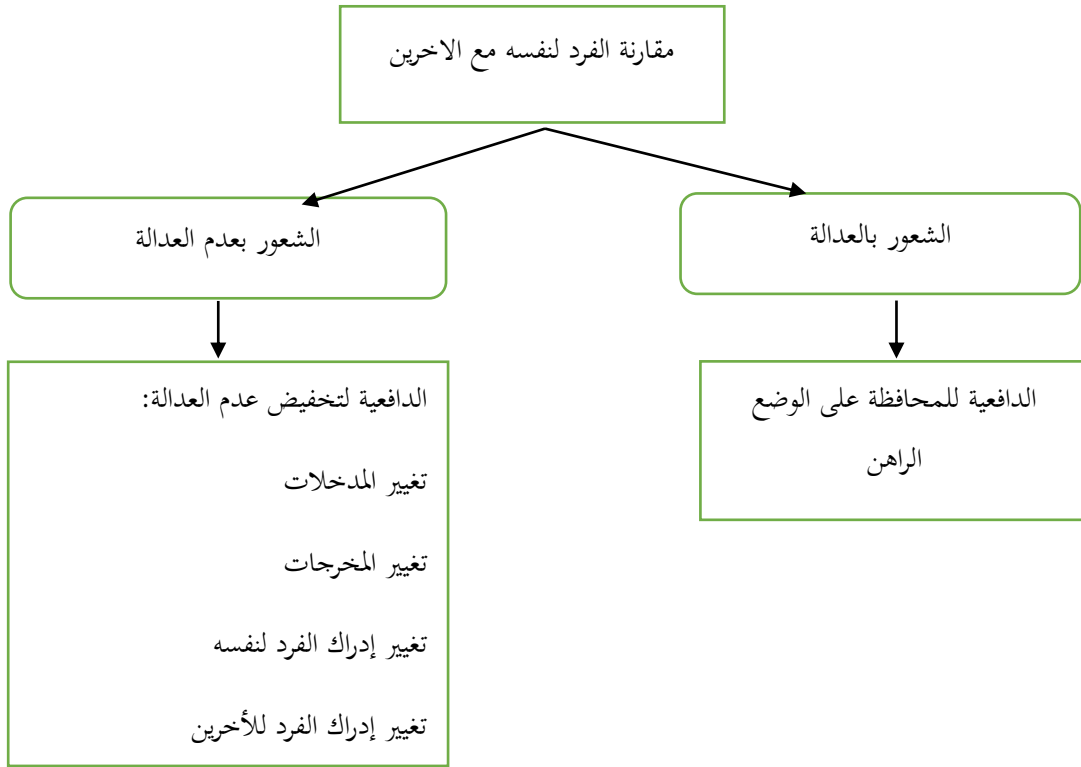


الشكل رقم (02): يوضح الادراكات التي يبنها الفرد حول العدالة.

المصدر: حاقّة الأزهاري: العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب

العيون في إطار الصداقة الكوبية-الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص-إدارة الموارد البشرية، جامعة

الشهيد حمه لخضر الوادي-الجزائر، السنة الجامعية 2022-2023، ص15.



الشكل رقم (03): يوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.

المصدر: سونة عبد القادر، أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي - حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة يحي فارس المدية، 2019، ص15، عن رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2001، ص85.

يتضح من خلال الشكل السابق أنّ شعور الفرد بالعدالة يدفعه للبقاء في المنظمة وبذل جهده للحفاظ على الوضع القائم، أما في حال شعوره بالظلم أو عدم العدالة فإنّ هذا يخلق لديه الدافعية لتخفيض هذا الإحساس أو الموقف الذي تعرض له باتباع أحد السلوكيات لاسترجاع العدالة كأن يغيّر من مدخلاته كتقليل الجهد المبذول أو المطالبة بزيادة في الراتب أو يترك الموقف وتغيير مكان العمل.

إذن، ما يمكن استخلاصه من نظرية الإنصاف لآدمز أنّ العدالة تتحقق إذا كانت النتائج متناسبة مع المساهمات، وتصبح النسب غير متكافئة إذا تحصل الفرد على مكافأة زائدة أو منخفضة سينتج عن ذلك شعور بالتوتر نتيجة عدم المساواة ولتقليل هذا التوتر يبحث الأفراد عن طرق لتغيير مدخلاتهم أو نتائجهم.

وبالتالي، فإنّ النظرية تدافع على أنّ عدم المساواة المتصورة هي من تخلق التوتر النفسي الذي يدفع بالفرد إلى السعي لتحقيق العدالة، كما أنّ نظرية العدالة لآدمز ركزت على قاعدة المساهمة وتجاهلت القواعد الأخرى.

ثالثاً: نظرية التبادل الاجتماعي.

تمثل نظرية التبادل الاجتماعي واحدة من النظريات التي تم استخدامها في تفسير مواقف وسلوكيات الأفراد، حيث تعود جذور هذه النظرية إلى عالم الاجتماع **موس Mauss (1924)** الذي لاحظ أنّ العقود التي تجمع بين الأفراد تأخذ أشكالاً مختلفة من الهبات المتبادلة، مؤكداً ذلك من خلال الأبحاث ذات الطبيعة الأنثروبولوجية التي أجراها على العديد من القبائل والمجتمعات، وقد بينت النتائج المتوصل إليها أنّ التبادل السائد بين تلك القبائل لا يركز فقط على الطابع الاقتصادي بل يأخذ الطابع المعنوي كالأعياد والطقوس¹.

وقد حلل **موس** نظام التبادل من خلال ثلاث شروط أو أبعاد العطاء والاستلام والرد **Donner, Recevoir et Rendre**²، حيث يتمثل البعد الأول في وجود طرف مقدم الهبة والشرط الثاني مستلم الهدية وشرط ثالث لا تكتمل بدونه العملية التبادلية أو نظام التبادل إلا إذا قام الطرف الثاني بردّ الهبة، وتكون هذه العملية بمثابة إلزام معنوي يشعر به الطرف المستقبل للهبة، وباكتمال الشروط الثلاث حسب **موس** يمكن الحكم بأن العملية التبادلية تمت وفق شروط التبادل الاجتماعي.

واستكمالا للأبحاث التي أُجريت حول عملية التبادل الاجتماعي توالت الدراسات في هذا المجال

وشكّلت نظرية التبادل الاجتماعي مجالا خصبا للبحث من قبل عديد الباحثين، ويعتبر **هومانز Homans**

¹ Nadine Quenneville, « La Théorie de l'échange Social Pour Expliquer Le Rôle Des Pratiques de Gestion Des Ressources Humaines et Des Valeurs Organisationnelles Dans Les Comportements de Mobilisation Des Employés » (Thèse doctorale, Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, 2007), P 28, <https://archipel.uqam.ca/12083/>.

² Marie Cousineau, « Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management », @GRH 22, n° 1 (2017): P 13, <https://doi.org/10.3917/grh.171.0011>.

(1958) واحد من الباحثين الذين اهتموا بهذه النظرية مؤكّدا بأنّ التّبادل الاجتماعي يتركز على جانبين، جانب مادي يتمثل في البضائع الملموسة والنقود، وجانب غير مادي يتمثل في الرموز كالأعياد والشعائر والطقوس وهو نفس التوجه الذي سار عليه موس، لكن يكمن الاختلاف حسب هومانز أنّ الافراد في إطار هذه العملية ينتظرون ردّا بالمثل، ليتحول هذا الرد الى عقد نفسي يربط الأفراد فيما بينهم ليشمل مجموع الالتزامات والعهود بين كل من الرئيس والعامل والذي قد لا يستمرّ إذا أحلى الرئيس بالتزاماته وتعهّداته للطرف الثاني الممثل في العامل¹.

وفي هذا السياق، ركزت نظرية العقد النفسي على الالتزامات التي تقع على طرفي التّبادل أي القادة والأعضاء أو العاملين والمنظمة وتأكيدهما على الطبيعة التبادلية لعلاقة العمل واهتمامهما بسلوكيات والتزامات كلا الطرفين، فمن جهة، يمكن للعاملين تجاوز التزاماتهم الرسمية وتلبية نداء الواجب وهو ما أشار إليه أورغان بمتلازمة الجندي الصالح وكيف أنّ الفرد العامل بإمكانه القيام بالمهام التطوعية خدمة لأهداف المنظمة، لكن من جهة أخرى، لابد على المنظمة أيضا أن تفي بالتزاماتها تجاهه وعدم تجاوزها وبالتالي تحقيق مصلحة الطرفين².

ومواصلة للجهود التي قدّمها هومانز في مجال التّبادل الاجتماعي، قام بلو Blau (1964) بالسير على نفس خطى سابقه، والتي شكّلت الانطلاقة الحقيقية في تفسير عملية التّبادل الاجتماعي في المجال التنظيمي، وقد عرّف التّبادل الاجتماعي بأنّه عملية قائمة منذ اللحظة التي يلتزم فيها طرفي التّبادل بالعطاء والردّ، مركزا بذلك على تقسيم العلاقات التبادلية إلى قسمين: التّبادل الاقتصادي والتّبادل الاجتماعي، حيث يشير التّبادل الاقتصادي إلى ذلك التّبادل الذي يكون وفق عقد رسمي بين الطرفين يضمن من خلاله

¹ Caroline Piasecki, « L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux » (These de doctorat, Université Côte d'Azur (ComUE), 2017), P 59, <https://www.theses.fr/2017AZUR2021>.

² Andrei O. J. Kwok, Motoki Watabe, et Pervaiz K. Ahmed, *Augmenting Employee Trust and Cooperation* (Springer Nature, 2021), P 3.

كل طرف حقوقه وبالتالي يفرض بالتزاماته تجاه الطرف الآخر، وتصدر الإشارة هنا إلى العلاقة التي تجمع أطراف التنظيم (العامل والمنظمة) من خلال عقد العمل الرسمي وما يترتب عليه من التزامات، ويغلب على هذه العلاقة الجانب المادي كالمكافآت والحوافز المادية، حيث يلجأ الفرد إلى قياس العلاقة التي تجمعها مع المنظمة من خلال العوائد المتحصّل عليها قياساً على الجهد المبذول، وهذا ما دعمه آدمز من خلال نظرية عدالة العائد حيث ذهب إلى أنّ تحقيق العدالة بين العاملين تتجلى من خلال عملية التنااسب بين ما يقدمه من مساهمات واستثمارات وما يحصل عليه من عوائد.

كما أنّ العلاقة التبادلية لا يمكن لها الاستمرار على المدى البعيد لأنّها تركز على الجانب المادي، وعلى عكس التبادل الاقتصادي، فإنّ التبادل الاجتماعي يقوم بدعم العلاقة التبادلية واستمرارها على المدى البعيد بين الرئيس والمؤسّس أي بين أطراف التبادل الاجتماعي، ويذهب بلو إلى إعطاء معنى أكثر تحديداً للتبادل الاجتماعي حيث اعتبره: "جملة خدمات تخلق التزامات غير محددة ولا يمكن التنبؤ بها في المستقبل"¹. لأنّها تدار من خلال سلسلة من القواعد والممارسات الاجتماعية، فالتبادل العلائقي الجيد الذي يكون بين العامل والمنظمة التي ينتمي إليها يخلق شعوراً قوياً بالالتزام أو معاملة بالمثل وهو أساس المواقف والسلوكيات الإيجابية من جانب الأفراد العاملين، فعلاقات التبادل الاجتماعي أو الشبكات العلائقية العالية الجودة تعمل كآلية لجذب العاملين والاحتفاظ بهم².

وعليه فإنّ عملية التبادل الاجتماعي تقرر بأنّه لا يمكن التنبؤ أو الاتفاق بشأن نوع وطبيعة الخدمة أو الهدية المقدمة للطرف الآخر بل تُترك لتقدير الفرد وطبيعة الموقف، وهو ما ذهب إليه ملينوفسكي

Malinovski (1961) في قضية ردّ الهدية، مشيراً بأنّه لا يمكن تحديد الالتزامات بل تترك لتقدير الفرد، أي

¹ Nadine Quenneville, « La Théorie de l'échange Social Pour Expliquer Le Rôle Des Pratiques de Gestion Des Ressources Humaines et Des Valeurs Organisationnelles Dans Les Comportements de Mobilisation Des Employés », P 300.

² Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels » (These de doctorat, Lille 3, 2014), P 107, <https://www.theses.fr/2015LIL30013>.

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

أنَّ الطرف المستقبل يوفي بالتزاماته بحسب نظريته وتقديره الشخصي لقيمة الهدية، ومن هذا المنطلق يقرر درجة استحقاق الطرف الآخر الذي تربطه به علاقة اجتماعية معينة.

كما يضيف بلاو في نفس الاتجاه بأنَّ المواقف والظروف والسيّاق الاجتماعي الذي تحدث وتتفاعل من خلاله التبادلات هي التي تتحكم في سيورة التبادل الاجتماعي، كما أنَّ لنوع العلاقة التي تجمع بين الطرفين (الرئيس والمرؤوس) لها تأثير على طبيعة ونوع الهدية وطبيعة الفوائد التي يجنيها كل طرف من خلال علاقته بالطرف الآخر¹، بحيث تكون العلاقة الاستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ، بحيث تُبادل الجهود المبذولة مع منفعة مادية كالأجر والترقية أو اجتماعية كالتقدير الاجتماعي والدعم النفسي الذي يتلقاه الفرد العامل من قبل رئيسه في العمل، وتقلَّ رغبة الفرد العامل في التعاون والاستثمار وتطوير العلاقة التبادلية إذا حدث تجاوز استثمار أحدهما للآخر أو عندما تقتصر تلك العلاقة على العقد الرسمي²، وهو ما أوضحته نظرية العقد النفسي، فالأفراد العاملون يميلون إلى التعامل مع المواقف التي يكون فيها خرق للالتزام أو عدم الوفاء بالعقد إلى خفض معدلات الالتزام مصحوباً بانخفاض الرضا الوظيفي وإظهار ثقة أقل وهو ما يؤثر على انخفاض الأداء وتقل معه المشاركة في سلوكيات المواطنة التنظيمية³.

وفي نفس الإطار، قام جولدنر Gouldner (1960) بإدخال مفهوم أساسي يعتبره ضروري في عملية التبادل الاجتماعي يتمثل في معيار المعاملة بالمثل "La norme de réciprocité" ⁴ الذي يشكل آلية في تبادل الهدايا أين يقوم بموجبها الطرف الذي قدمت له الهدية أو الهدية بإعادتها لأنها تمثل له

¹ Dominique Duguay, « Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance » (Thèse ou essai doctoral accepté, Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, 2006), P 5, <https://archipel.uqam.ca/11315/>.

² حبة ودبعة، مرجع سابق، ص 107.

³ Kwok, Watabe, et Ahmed, *Augmenting Employee Trust and Cooperation*, P 25.

⁴ Mehdi DAHMEN, « Deux études sur le rôle du climat perçu dans les organisations en contexte de développement durable » (These de doctorat, Québec, Canada, université LAVAL, 2021), P 5.

إلزام أو دين ولكي يتخلّص من هذا الالتزام وجب عليه الرّد بالمثل، وتتلخص العلاقة التي تجمع بين طرفي التّبادل حسب بلاو بمنح أحد الطرفين ثقته للطرف الآخر ومع مرور الوقت تتطور الثقة لتشكّل نوع من الالتزام الأخلاقي الذي يُبنى ويتطور من خلال العديد من التّبادلات، ومن ثمّ فإنّ الوفاء بالالتزامات لكلا الطرفين هو الذي يعزز ويشجع على البناء التدريجي لعلاقة التّبادل الاجتماعي، فلا يمكن أن يستمر التّبادل إلا إذا كان هناك مستوى من **الثقة المتبادلة**¹ من كلا الجانبين، وعلى العكس من ذلك إذا انعدمت الثقة فمن المتوقع أن يتوقف التّبادل الاجتماعي، إذ لا يمكن أن نتصور مثلاً أن يقدم طرف هدية لطرف آخر ولا يفي الطرف الآخر بالتزاماته، فذلك يؤدي بلا شك إلى تتعرض العملية التبادلية إلى زعزعة الثقة التي من المرجح أن تُبنى وفقها هذه العلاقة.

يمكن أن نستشف من خلال العملية التنظيمية أنّ العلاقة التي تجمع بين الرئيس والمروّسين تستند إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فقد يغلب على العلاقة التبادلية الطابع المادي أين يلجأ الفرد العامل إلى القيام بدوره الوظيفي المكلف به في عقد العمل دون القيام بجهود إضافية، في حين فإنّ المنظمات التي تغلب عليها العلاقات الاجتماعية الإيجابية تشجّع على الأعمال التطوعية، وقد ذهب بليندا وزملاؤه **Blinda et al (2006)** إلى تفسير العلاقة التبادلية من خلال نظرية التّبادل الاجتماعي التي تفترض أنّ الأفراد العاملين يكرسون المزيد من الجهود مقابل الاستفادة من المزايا المادية والاجتماعية، ووفقاً لمنطق التّبادل؛ فإنّ الفرد العامل يزيد أو يقلل من مستوى سلوكياته المدنية وينخرط في سلوكيات تتجاوز الإطار الرسمي بناء على عدالة المعاملة المدركة، وهو ما أكدّه غرينبرغ (1993) إذ يرى بأنّ: "الأفراد سوف يتصرفون بإيثار تجاه المنظمة التي يعملون فيها إذا اعتقدوا بأنّهم يعاملون بإنصاف"².

¹ Gilles Simard, Doucet Olivier, et Sarah Bernard, « Pratiques en GRH et engagement des employés », *Relations industrielles* 60, n° 2 (6 décembre 2005): P 300, <https://doi.org/10.7202/011723ar>.

² Boumesbah Nabil et Moussa Chenini, « L'impact De Justice Organisationnelle Perçue Sur Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle », 1, *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*, janvier 2018, P 409, <https://doi.org/10.35658/1445-000-018-029>.

وهذا ما أكدته كل من كروبنزانو وراب **Cropanzano & Rupp** في تفسيرهما للمواطنة التنظيمية من خلال اقرارهما بالدور المحوري الذي يلعبه القائد في تحديد سلوكيات الافراد تجاه المنظمة، إذ يتضح أنه كلما اتّسّمت علاقة التّبادل بالاحترام والدّعم، كلما زاد ذلك من تطوير واستمرار التّبادل الاجتماعي بين الطرفين، بحيث يصبح الفرد العامل ملزماً أخلاقياً بالردّ بسلوكيات مفيدة تسهم في الحفاظ على مناخ صحي وعادل بعيد عن السلوكيات السلبية التي تعكّر العلاقات الاجتماعية، كما يضيف أمبروز وشمينيك **Ambrose & Schminke (2003)** أنّ المسؤول هو من يحدد السلوكيات الإيجابية والسلبية للموظفين¹، أي أنّ المسؤول هو من يحفظ ويكرس قيم المواطنة التنظيمية داخل التنظيم.

وبالتالي فإنّ الدّعم التّفسي والمعاملة المنصفة التي يقدمها الرئيس لمؤوسيه تسهم في توفير مناخ تنظيمي يحفظ مبدأ العدالة التّعاملية داخل المنظمة، والذي من شأنه أن يشجع على تعزيز سلوكيات المواطنة التّظيمية، فمثلاً إذا كانت مهام الموظف تحظى بالقبول ويحظى هو كذلك بالتقدير والاحترام والدّعم فإنّه يرد الجميل، فالدّعم التّفسي كمؤشر من مؤشرات العدالة التّفاعلية يسهم في رفع معنويات العامل ويشعره بذاته وأنّه جزء لا يتجزأ من المنظمة وبغيا به لا يمكن للمنظمة الاستمرار، كما أنّ مثل هذه السلوكيات والتّصرفات من جانب الرؤساء تحدّ من ظاهرة الاغتراب الوظيفي وتقوي الالتزام والرباط بين الموظف والمنظمة، وبالتالي الحفاظ على بقاء المنظمة، حيث ينخرط العامل في سلوكيات تطوعية إضافية تعبيرا عن الرضا الذي يشعر به في كنف جو تنظيمي صحي خال من الصّراعات والنّزاعات التي قد تقف أمام نجاح المنظمة².

¹ Mohamed Ikram Nasr, Assaad El Akremi, et Christian Vandenberghe, « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 74 (1 avril 2009): P 8, <https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>.

² Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, eBook (Malaysia, 2016), P 94, <http://www.springer.com/series/11911>.

وعلى هذا الأساس، يمكن اعتبار العدالة التنظيمية مورد مهم في عملية التبادل الاجتماعي فالأفراد ينظرون إلى العدالة التنظيمية على أنها هدية تقدمها المنظمة، وعليه يقررون إظهار السلوكيات التي تفيد المنظمة كالحفاظ على ممتلكاتها من الإهدار ردا للجميل، فالإجراءات العادلة من جانب المنظمة والرئيس تخلق لدى الفرد العامل شعورا بالالتزام وتعزز السلوكيات الوظيفية لديه، من جهة أخرى إذا كان تصور الأفراد للعدالة منخفض فسيميلون أكثر للتبادل الاقتصادي¹، فشعور الفرد بالمعاملة غير العادلة تقوده إلى احتواء السلوكيات التلقائية أو سلوك الدور الإضافي لاستعادة العدالة المفقودة، في المقابل فإنهم يفضلون المعاملة بالمثل مع السلوكيات التقديرية عند معاملتهم بإنصاف.

إضافة إلى ما تم الإشارة إليه، فالفرد يزداد أو يقلل من مستوى سلوكياته المدنية وتجاوز الإطار الرسمي بناء على المعاملة التي يتلقاها، وهو ما أوضحه غرينبرغ حيث يرى بأن الأفراد لا يتصرفون بإيثار تجاه منظمتهم إلا إذا اعتقدوا بأنهم يعاملون بإنصاف من قبل منظمتهم. وبالتالي فإنهم يضطرون للرد بمواقف إيجابية وينخرطون في سلوكيات متبادلة أو ما يطلق عليها معيار المعاملة بالمثل تجاه صاحب العمل إذا شعروا بأن هذا الأخير يساهم في تحسين جودة البيئة التنظيمية من خلال تقييم مجهوداتهم واستثماراتهم، مما يساهم في إفادة المنظمة والفرد على حد سواء، فبحسب ايسنبرغر وكول Eisenberger et coll

(1986) فإنه كلما كان إحساس الأفراد بأن منظمتهم تأخذ في الحسبان توقعاتهم زادت جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن الرئيس قد يحصل على المزيد من الفوائد غير الإلزامية والسلوكيات الإيجابية إذا دخل الفرد في فضاء المعاملة بالمثل. ويشير راودس وايزنبرغر Rhoades et Eisenberger (2002) أن الموظف يمكن أن يحصل على فوائد من خلال علاقة المعاملة بالمثل²، شعور عال بالرضا

¹ Nabil et Chenini, « L'impact De Justice Organisationnelle Perçue Sur Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle », P 409.

² Pascal Paillé, « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation - Archive ouverte HAL », *Bulletin de psychologie* 4, n° 490 (avril 2007): P 349, <https://doi.org/10.3917/bupsy.490.0349>.

والتحلي بمزاج جيد في مكان العمل، كما يمكن للمنظمة أن تعمل على تعزيز الالتزام العاطفي لموظفيها وتعزيز السلوكيات الوظيفية لديهم ومنه زيادة معدل الأداء وتقليص نية ترك العمل طوعية، كما توصلت دراسات بأنّ الدّعم التّنظيمي له تأثير في الحدّ من الغيابات الطويلة الأجل.

رابعاً: نظرية النظام التعاوني.

إذا كانت نظرية التّبادل الاجتماعي تركز على العلاقة التبادلية بين أطراف التّنظيم أي بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار التّبادل الاقتصادي والاجتماعي، فإن نظرية التّعاون تؤكد على أهمية التّعاون بين أعضاء المنظمة لإنجاح العمليات التّنظيمية، إذ تمثل هذه النظرية الدعامة الأساسية في تفسير مواقف وسلوكيات الأفراد وكيف أن التّعاون يخلق جو من الانسجام والتآلف والتّضامن بين الأفراد، مما يساهم في انخراطهم في سلوكيات إيجابية تتجلى من خلال المساعدة المتبادلة التي يولونها الأفراد لبعضهم البعض وهو ما يعبر عن قيم المشاركة الجماعية التي تمثل قيمة من قيم المواطنة التّنظيمية.

تعود جذور هذه النظرية إلى تشستر برنارد **Chester Bernard (1938)** الذي أكد من خلال كتاباته على أهمية التّعاون بين أفراد التّنظيم، حيث يتجلى هذا المفهوم من خلال الرّغبة الفردية التي يوليها الأفراد للمنظمة، وقد أصدر كتاب بعنوان "وظائف المدير"، أشار من خلاله على أهمية الجوانب الإنسانية والاجتماعية في تنظيمات العمل، على اعتبار أنّ المنظمة هي نظام اجتماعي تعاوني يتوقف نجاحه على تعاون القادة والأعضاء، مؤكداً على دور التّنظيم غير الرّسمي في إرساء الجهود التعاونية بين أعضاء التّنظيم¹، وأنّ الاستعداد للتّعاون لا يرتبط بالالتزامات التعاقدية التي يملئها التّنظيم الرّسمي وإنما يتوقف على تشجيع المساهمة التلقائية للعاملين وتجاوز الميل الإضافي لتحقيق الفعالية التّنظيمية.

¹ زكي محمود هاشم، *التنظيم وطرق العمل*، دار السلاسل للطباعة، الكويت، 1988، ص 73.

وحسب برنارد فإن المنظمة الناجحة والفعالة لابد أن تهتم في تعاملاتها التنظيمية بالجانب الإنساني، الذي كان محط اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية التي نظرت للعمل والعامل من منطلق اجتماعي بعيدا عن الاعتبارات المادية التي كانت سائدة لدى أصحاب المدرسة الكلاسيكية، حيث أشار كل من **ديكسون وروثليسبيرجر (Dikson & Rothelsberger 1939)** أنّ التنظيم الاجتماعي غير الرسمي هو شرط أساسي للتعاون الفعال، مؤكدين بأنّ التعاون غالبا ما يحدث على مستوى غير رسمي ويعمل على تسهيل عمل التنظيم الرسمي، كما أكّدت مدرسة العلاقات الإنسانية بأنّ انتماء ورضا العامل يزداد إذا شعر بالراحة النفسية التي تؤثر بدورها على رفع معنوياته والتسامح مع النزاعات والمضايقات التي تحدث داخل بيئة العمل وبالتالي تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الفعالية التنظيمية¹.

وفي هذا السياق، أكد **كاتز وكان (Katz & Khan)** بأنّ نجاح المنظمة واستمرارها يتوقف على ضرورة تحلي أعضائها بالإرادة للقيام بأكثر مما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي، وأنّ النظام الذي يتّبع الإجراءات الرسمية معرض للزوال². وهو ما قاد الباحثان (**ديكسون وروثليسبيرجر**) إلى التمييز بين التنظيم الرسمي الذي ينعكس من خلال أنظمة التحكم والقواعد والسياسات التي تسهل مهام العمل، والتنظيم غير الرسمي الذي يشير إلى العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة ومختلف المشاعر والقيم المتبادلة بينهم.

وعليه، فإنّ وجود التنظيم غير الرسمي حسب نظرية التعاون يساهم في بناء علاقات اجتماعية قوية من خلال عملية التواصل والتفاعل بين أعضاء التنظيم ودعم المساعي التعاونية، فضلا عن تنمية العلاقات الاجتماعية من خلال الدعم الشخصي الذي يوليه الأفراد لبعضهم البعض، والعمل على مشاركة

¹ فوزية زقوفي، « علم اجتماع المؤسسات »، مطبوعة بيداغوجية، جامعة قلمة- الجزائر، ص 64، <http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/11046>.

² Pascal Paillé, « Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel », *European Review of Applied Psychology* 58, n° 3 (1 septembre 2008): P 145, <https://doi.org/10.1016/j.erap.2007.03.002>.

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

المعلومات ونقل الخبرات للآخرين وتقديم النصح والإرشاد ومساعدتهم على حلّ المشكلات المتعلقة بالعمل، فنجاح أي فرد من أفراد التنظيم لا يتحقق إلا إذا ساهم كل فرد في مساعدة الآخرين على النجاح والتقدم لبلوغ الهدف العام للجماعة وبالتالي تعزيز قيم المواطنة التنظيمية¹.

وهو نفس الاتجاه الذي سار عليه رنسيس ليكرت **Rensis Likert (1903-1981)** عالم النفس الاجتماعي ورائد المدرسة السلوكية بتأكيد على دور القيادة والعمل الجماعي التعاوني في تكوين العلاقات الإنسانية، إذ يتطلب هذا الأخير قيادة مرنة وفعالة تعمل على تنمية روح التعاون الاجتماعي بين العاملين والشعور بالمسؤولية الاجتماعية، حيث ترى هذه النظرية أنّ التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنّهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة لترتسم معالم العلاقات الإنسانية وتغيب الفردانية وتبرز معها الروح الرياضية بين الأفراد، أي أنّ الانتماء إلى الجماعة يخلق علاقات اجتماعية إيجابية ويعزز روح الفريق ويقضي على الصراعات ويلفت انتباه الرئيس للأمور الأكثر أهمية، وهذا ما يعبر عن بعد الروح الرياضية التي أقرها **أورغان** ضمن نموذج الحماسي لأبعاد المواطنة التنظيمية².

إنّ اهتمام **برنارد** بمفهوم الرغبة في التعاون من جانب الأفراد كان مخالفاً للنظريات الكلاسيكية التي اعتبرت العامل كائن اقتصادي تحركه الدوافع والخوافز الاقتصادية ليفتح بذلك مجالاً لإمكانية حدوث التعاون بين الأفراد العاملين خارج الأطر الرسمية، كون هذا الأخير قد يقتل الرغبة في التجديد والابداع في المواقف الحرجة التي قد تتعرض لها المنظمة، فشعور العاملين بالثقة والدعم النفسي من قبل المنظمة يحفز على التحلي بالسلوكيات الإيجابية والاستعداد للمشاركة في أنشطة المواطنة التنظيمية.

¹ Liza Henry, « Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire » (these, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 2004), P 37, <https://doi.org/10.1/000110524.pdf>.

² بختاوي زهرة وبولهاوش عمر، « سلوكيات المواطنة التنظيمية الدوافع والانعكاسات »، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 1، العدد 1 (2020): ص 136.

خامسا: نظرية التعلم الاجتماعي.

يؤكد ألبير باندورا **Albert Bandura** من خلال نظرية التعلم الاجتماعي أو ما يطلق عليها نظرية النموذج، أن الأفراد يكتسبون أنماط سلوكية مختلفة من خلال عملية التعلم الاجتماعي، فبما أن الإنسان كائن اجتماعي فإنه يتفاعل مع أفراد بيئته يتأثر بسلوكياتهم ويؤثر فيهم، كما يتعلم من الآخرين الأشياء التي تساعده على التكيف وبناء علاقات اجتماعية إيجابية، ويحدث التعلم الاجتماعي بحسب باندورا عن طريق الملاحظة من خلال النمذجة¹، كتنقية تساعده على تعلم النماذج السلوكية وصولا إلى المعرفة المراد تحقيقها أو إلى السلوك الراغب في تعلمه أو تقليده، ويحدث هذا في فضاء اجتماعي يطلق عليه فضاء التفاعل المتبادل، أي أن الفرد يتعلم ويأخذ من سلوكيات الآخرين ما يلبي له احتياجاته الاجتماعية. وبمقاربة هذه النظرية ضمن السياق التنظيمي، نجد أن تبني سلوك المواطنة التنظيمية كقيمة اجتماعية إيجابية داخل المنظمة، هي عبارة عن سلوكيات يمكن التعبير عنها بسلوكيات العدوى الاجتماعية تنتقل من فرد لآخر²، يحدث تعلمها وتقليدها من قبل العاملين في المنظمة إذا تم تميمها ودعمها من قبل الرؤساء أو الزملاء أو من قبل المنظمة من خلال الاعتراف بإنجازاتهم، وهو ما أشار إليه ماسلو في هرمه المشهور سلم الحاجات وكيف أن الفرد يحتاج إلى التقدير والاحترام ليشعر بالثقة في النفس وهو ما يقوده إلى الإنجاز. وبحسب نظرية باندورا، يشير التعلم من خلال الملاحظة أن سلوك الفرد العامل نتاج نموذج حي، فاكْتساب أنماط جديدة من السلوك حسب نظام التعلم الاجتماعي هو نتاج الخبرة المباشرة أو نتاج ملاحظة سلوك الآخرين³، فالملاحظة المتكررة لسلوك ما يطور أو يعزز لدى الفرد فكرة عن كيفية ممارسة

¹ عبد الحافظ عواجي صلوي، «نظريات التأثير الإعلامي»، مطبوعة بيداغوجية، 1433، ص 41.

² Nasr, El Akremi, et Vandenbergh, «Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté», P 9.

³ Albert Bandura, «Self-Efficacy Mechanism in Human Agency.», *American Psychologist* 37, n° 2 (février 1982): P 3, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>.

ذلك السلوك والاستفادة منه في مواقف تنظيمية مختلفة، ويطلق على هذه العملية بالانتباه القصدي¹؛ أي أنّ الفرد يقوم بانتقاء النمط السلوكي الذي يجب اكتسابه وتعلّمه وتجنّب السلوك الغير مفيد، وهو ما يقوده إلى الشعور بالرضا إذا زاد معه الدعم الإيجابي.

فالعامل في المنظمة يكون على تفاعل دائم مع الآخرين يلاحظ سلوكياتهم وتصرفاتهم ومن خلال هذه الملاحظة يتعلّم ويقتدي بالسلوكيات الإيجابية، وكمثال على ذلك يأتي الفرد لمكان العمل وليست لديه أفكار مسبقة عن تنفيذ المهام التي سيكلف بها ولا السلوكيات المسموح بها داخل مكان العمل، وبما أنّ المنظمة هي فضاء اجتماعي لتبادل الخبرات والمعلومات فإنّ العامل يلاحظ ويتعلم وينتقي السلوكيات التي تساعد على التكيف مع البيئة الجديدة، فالقادة مثلاً هم بمثابة نموذج حي أو نموذج أعلى لتعزيز المواطنة التنظيمية، يمكن للقادة أن يكونوا نموذجاً إيجابياً لسلوك المواطن الصالح من خلال ممارسة السلوك المرغوب فيه، فالقائد القدوة يعمل على غرس التزام المرؤوسين للقيام بالأعمال الطوعية والمشاركة في الحياة التنظيمية ويساعدهم على تطوير أنفسهم ويؤثّر على مساعيهم المهنية والطموحات الشخصية ويرغبهم في العمل، ويجعل من المنظمة مكاناً لترويج الثقافة الإيجابية، وكمثال على ذلك، نجد أنّ الرئيس التنفيذي لشركة كرايسلر "Lee Lacoca" أخذ قراراً بالتقليص من راتبه السنوي إلى دولار واحد لتغيير وضع الشركة إلى الأفضل، ما أدّى إلى اقناع العاملين بالحاجة إلى التضحية والجهد الإضافي وبذلك فتح سياقاً مهماً لثقافة المواطنة في المنظمات ليكون مثالاً حيّاً في الايثار والمساعدة والروح الرياضية².

وعليه، يتّضح أنّ المواطنة التنظيمية ما هي إلا قيمة اجتماعية تنظيمية وسلوك إيجابي يتم تعلّمه عن طريق التقليد أو الملاحظة بالنمذجة، فتشجيع مثل هذه السلوكيات داخل بيئة العمل يساعد على تحفيز

¹ Ibid., P 6.

² نايف سليمان المطلق، « دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية »، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 38، العدد 02 (2022)، <https://doi.org/10.26735/DMJQ3965>.

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

الأفراد العاملين أي ما يطلق عليه التحفيز الداخلي " *motivation intrinsèque* " الذي يشجع العاملين على تبني سلوكيات مماثلة تحظى بالقبول والاعتراف من قبل المنظمة أو من قبل الآخرين¹.

كما أنّ هذه السلوكيات التي يتم تعلّمها ضمن بيئة العمل تصبح ثقافة تنظيمية تشاركية تشجّع على تعميم القيم النبيلة والايجابية، فبعد المساعدة المتبادلة يُمثل قيمة تنظيمية ضمن أبعاد المواطنة التنظيمية التي دَعَمها أورغان ، والتي اعتبرها سلوك طوعي يتحلّى به الأفراد العاملون لمساعدة الزملاء في العمل ممن هم بحاجة ليد المساعدة، كتعليم زميل جديد أساليب العمل أو تقديم مساعدة لزميل لإنهاء مهام العمل وغيرها من القيم التي يتم تعلّمها أو تقليدها، كما لا يمكن إغفال أنّ المنظّمة لها دور في تفعيل مثل هذه القيم والسلوكيات وتشجيع العمل بها لتصبح ثقافة تنظيمية مكتسبة تسري على جميع العاملين، لكن هذه الثقافة التشاركية تصبح مفعلة إذا لقت الدعم والتشجيع والاعتراف بها لكي يتمكن الأفراد من الإقبال عليها لتتحول فيما بعد إلى نموذج تقتدي به المنظمات الأخرى.

إنّ إقبال الأفراد على سلوك المواطنة التنظيمية يتجلى من خلال إرساء قيم الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص بين العاملين، ليتسنى لهم الشعور بالفخر والولاء لتنظيم دون آخر وهنا يمكن الحديث عن بيئة عمل ترتقي إلى جودة في أدائها بفضل أفراد يقومون بأداء أعمالهم ومهامهم التنظيمية بكل التزام ووعي، إنّ نظرية باندورا حول التعلّم الاجتماعي هي مثال حيّ عن إحداث التعلّم الاجتماعي الإيجابي الذي يكرّس لقيم المواطنة التنظيمية المعبّرة عن الولاء، المشاركة، الطوعية، المبادرة، والمساعدة والتي يتم اكتسابها وتعلّمها عن طريق التقليد والملاحظة بالتمذجة ضمن تواجد الأفراد العاملين في بيئة عمل تتسم بالتفاعلية والمرونة².

¹ Barabel Michel, Meier Olivier, et Teboul Thierry, « Les fondamentaux du management », 2 édition (Paris: Dunod, 2013), P 154.

² ليليا بن صويلح، « نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية »، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 01 (2022): ص 271

سادسا: نظرية الفعل الاجتماعي.

تُعد نظرية الفعل الاجتماعي لتالكوت بارسونز Talcott Parsons (1902-1979) واحدة من النظريات التي يمكن استخدامها لتفسير المواطنة التنظيمية، حيث ينطلق من مفهوم يعتبره وحدة التحليل الأساسية في نسق الشخصية "Personality System" وهو الفاعل الاجتماعي، ويعرف النسق الاجتماعي على أنه: "مجموع الفاعلين الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض في عدة مواقف... ويشمل الموقف جانبا فيزيقيا وفاعلين مدفوعين إلى تحقيق الاشباع..."; لذلك يعتبر الفاعل نقطة البداية في نظريته ويركز هذا النسق التحليلي على حاجات الفرد واتجاهاته ودوافعه كمثال على ذلك الدافعية نحو الاشباع¹. وهذا ما نلمسه في نظريات الدافعية من خلال إسهامات ابراهام ماسلو Abraham Maslow (1908-1970) ونظريته المشهورة هرم الحاجات، حيث اعتبر ماسلو أنّ الحاجات غير المشبعة هي من تؤثر على سلوك الفرد وتدفعه للعمل، فالحاجة مثلا لتقدير الذات أو الحاجة للاحترام والاعتراف بجهود العاملين يعزز الشعور بالرضا والمساهمة الإيجابية في السلوكيات البناءة التي تخدم الفرد والمنظمة.

كما يشير بارسونز أنّ الفاعل يتحرك للمشاركة في السلوكيات بدوافع متعددة تختلف حسب المواقف والظروف التي يتعرض لها، فقد تكون بدافع المصلحة أو بدافع تعظيم الفوائد الشخصية أو تحقيق دوافع أخرى ناتجة عن السياق الذي يتفاعل فيه مع الآخرين، وما الذي سيكسبه من العلاقة التبادلية التي تربطه مع أطراف المنظمة (القادة-الزملاء)، سواء كان بدافع تحقيق أهداف المنظمة أو أهدافه الشخصية كتحقيق الذات.

¹ رث والاس ألسون وولف، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع-تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 66-67.

وهذا ما يتقاطع مع نظرية الحفاظ على الموارد لـ هوبفل (Hobfoll 1989)، التي ترى بأن الأفراد العاملين يسعون إلى اكتساب مختلف الموارد القيمة، كالمكانة الاجتماعية والاعتراف وتحقيق الذات من خلال المشاركة في سلوكيات تحقق لهم المكاسب، والامتيازات التي يسعون إليها مثل فرص الترقية والمكافآت التنظيمية وغيرها من الامتيازات¹؛ بالإضافة إلى الدوافع التي تفرضها المواقف، حيث يمكن للعاملين أيضا أن يميلوا إلى استخدام سلوكيات المواطنة التنظيمية بدافع تحسين صورتهم أمام الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء للحصول على تقييم إيجابي لتعزيز صورتهم كمواطنين جيّدين.

فالفرد العامل حسب هوبفل لن يتمكن من تحقيق غاياته ودوافعه إلا من خلال بذل الجهد والطاقة واستخدام الوقت، والتي تمثل حسبه موارد قيمة يحاول العاملون الحفاظ عليها وحمايتها لاستخدامها في تحقيق غايات أخرى، ويعرّف هوبفل هذه الموارد بأنها "الأشياء والخصائص أو الظروف أو الطاقات التي يقدرها الفرد والتي تعمل كوسيلة لتحقيق غايات وأهداف معينة"، ويضيف أنّ هذه الموارد قد تكون مادية أو معنوية يستخدمها الفاعل (الفرد العامل) لتحقيق أهدافه؟ ومن ثم الحصول على امتيازات مادية كالحوافز والمكافآت أو معنوية كالالتقدير والاعتراف بالجهد المبذول والثقة.

وهذا ما ذهب إليه كاسترو (Kastro 2004) حيث أقرّ أنّ المواطنة التنظيمية عبارة عن أسلوب تكتيكي يستخدمه العاملون للتأثير على الرؤساء خاصة عندما يتعلق الأمر بقرارات الترقية أو المكافآت³. وفي هذا السياق، يمكن استحضار مقاربة ميشال كروزي Michel Crozier ونظريته حول "التحليل الاستراتيجي"، حيث يرى أنّ الفاعل يسعى لبناء استراتيجية خاصة به تمكنه من تحقيق غاياته ومطالبه الشخصية، لأنّ الفاعلين في المنظمة لا يتقبلوا أن يعاملوا كوسائل لتحقيق أهداف تم تحديدها من قبل

¹ جيدة عريفي و خالد بوشارب بولداني، « الكامن في سلوك المواطنة التنظيمية »، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 9، العدد 1 (2024): ص 525-526.

² Pierre Loup, « Influence des Technologies Nomades sur le bien-être au travail : une lecture par la théorie de la conservation des ressources » (phdthesis, Université Montpellier, 2016), p 106, <https://theses.hal.science/tel-01543287>.

³ بختاوي زهرة و بولهاوش عمر، مرجع سابق، ص 136.

الرؤساء، وإتّما كل فاعل في المنظمة له غاياته ومصالحه الخاصة به، والتي قد تتعارض أحيانا مع مصالح المنظمة¹. وعليه فإنّ العامل الذي يتحكم في منطقة الشك ومحاولته التأثير على السلطة من أجل الوصول إلى تحقيق غايات معينة، يرى في المواطنة التنظيمية مجرد طريقة لاكتساب القوة والحصول على المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

وفي هذا الصدد، يرى بارسونز أنّ تحقيق هذه الأهداف تتطلب من الفاعلين أن لا يتجاهلوا قواعد اللعبة التي تتضمن ثلاث مكونات، تتمثل في الغاية والموقف والوسائل التي تمكنهم من الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه وكيف يمكنهم أن يتصرفوا في موقف معين قد يصادفهم²؛ فعلى سبيل المثال قد يضع العامل نصب عينيه غاية معينة، ولنفترض أنّ هذه الغاية هي الحصول على الترقية، وفقا لبارسونز فإنّ هذه الغاية تكون معروفة للفاعل (الفرد العامل) بشرط أن يكون الفعل ضمن موقف معين، ولنفترض أنّ هذا الموقف مساعدة الزملاء في العمل ممن يجدون صعوبة في انجاز مهامهم أو مساعدة الرئيس في عمله بلفت انتباهه للأمور الأكثر أهمية، وكل هذه السلوكيات تدخل ضمن بعد الدعم التنظيمي والشخصي أو التحلي بالمبادرة الواعية، كقيام العاملين بمهام إضافية في حال الانتهاء من المهام الرسمية أو البقاء في العمل بعد انتهاء الدوام لإنجاز الأمور العالقة والمستعجلة، والحضور في عطل نهاية الأسبوع وغيرها من الأمور الأخرى التي تعبر على الجانب الإيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية، ولكي يتمكن الفرد العامل من تحقيق هذه الغاية لابد من بذل الجهد والطاقة والتضحية بالوقت، وكل هذه الموارد هي عبارة عن وسائل تساعد للوصول إلى الغاية المرجوة.

¹ عبد القادر خريش، « التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيي -النظرية والمفاهيم»، العدد 16 (2007): ص 241.

² رث والاس ألسون وولف، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، مرجع سابق، ص 69.

خلاصة:

بعد الامام بمختلف النظريات البحثية التي وجدناها تتناسب مع موضوع دراستنا العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، يمكننا القول أنه بالرغم من اختلاف الرؤى النظرية للباحثين في تناولهم لهذين المتغيرين، نجد أنّ كل طرح نظري تم تناوله ضمن هذا السياق البحثي يكمل بعضه البعض، فالنظريات التي تم اسقاطها على موضوع دراستنا الراهنة نجدها تتفق في نقاط وتختلف في أخرى، وهذا الاختلاف لا ينقص من الوزن النظري لها بل على العكس هو ثمرة جهد الباحثين الذين انطلقوا من زوايا مختلفة وبيئات تنظيمية مختلفة.

الفصل الثالث:

التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة
التنظيمية وتأثيراتها على بعض
المتغيرات التنظيمية

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

تمهيد:

استقطب موضوع العدالة التنظيمية اهتمام عديد الباحثين ونخص بالذكر آدمز صاحب نظرية العدالة التي تعد من أهم النظريات التي غُنت بالمقارنة بين المساهمات التي يقدمها العامل والعوائد المتحصل عليها، وقد مهدت أعماله الطريق أمام العديد من الباحثين المهتمين بمجال العدالة التنظيمية.

وقد ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى أهم الأبعاد المكونة للعدالة التنظيمية حسب مختلف الدراسات، وقد اعتمدنا في ذلك على التقسيم الثلاثي الذي ضم ثلاث أبعاد ممثلة في العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وأخيرا العدالة التفاعلية، مروراً إلى تحديد العلاقة بين الأبعاد الثلاث من خلال تسليط الضوء على الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، وهو ما أوضح لنا أهمية العدالة التنظيمية وتأثيرها على أداء ومواقف العاملين داخل المنظمة؛ من خلال التعرف على مختلف المبادئ والقيم المساهمة في إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها من قبل الأفراد العاملين، وكيف يؤثر ذلك على بعض المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، الثقة التنظيمية وغيرها من المتغيرات الأخرى، وقد أنهينا هذا الفصل بتسليط الضوء على تداعيات غياب العدالة التنظيمية على المنظمة والفرد معا.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

أولاً: أشكال العدالة التنظيمية.

تمثل العدالة التنظيمية أحد الروافد الأساسية التي على أساسها يمكن تحديد ردود أفعال الأفراد العاملين للتنبؤ بسلوكياتهم وتصرفاتهم، حيث يتفق عديد الباحثين أن هناك ثلاث مقومات أو قضايا محورية يدرك من خلالها الأفراد العاملين شعورهم بالعدالة التنظيمية؛ حيث تركز القضية الأولى على المخرجات التي يتلقاها العاملون من أجور ومكافآت وعبء العمل ويطلق عليها العدالة التوزيعية، يحكم الأفراد من خلالها على عدالة تلك المخرجات بمقارنتها مع المخرجات التي يتلقاها نظرائهم في نفس المنظمة أو خارجها، أما القضية الثانية فتركز على الإجراءات التي تتحكم في توزيع المخرجات بين العاملين ومدى تطبيقها بشكل عادل ويعرف هذا النوع من العدالة التنظيمية بالعدالة الإجرائية، أما القضية الثالثة تشير إلى المعاملة التي يتلقاها الأفراد أثناء تطبيق القرارات عليهم ومدى تحليها بالاحترام والكرامة ويطلق على هذا النوع من العدالة بالعدالة التفاعلية أو التفاعلية¹.

ولفهم موضوع العدالة داخل التنظيميات لابد من البحث عن التأسيس التاريخي لها ووضعها ضمن سياقها الكرونولوجي، بدءاً بالعدالة التوزيعية التي أفرد لها ستاسي آدمز Stacy Adams (1965) نظريته الشهيرة عن العدالة وربطها بالجانب التوزيعي، مروراً بالعدالة الإجرائية التي عرفت بداياتها مع أعمال ثيوت ووالكر Thibaut et Walker (1975) اللذان بحثا في تأثير الإجراءات على ردود أفعال الأفراد، وصولاً إلى العدالة التفاعلية أو التفاعلية التي ظهرت مع أعمال كل من بيز ومواغ Bies et Moag (1986) اللذان

¹ بندر كريم أبو تايه، « أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن »، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2 (2012): ص 150-151، <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/401>.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

ركزا من خلال أبحاثهما على العلاقات التفاعلية والتبادلية التي تربط كل من الرئيس والمؤوسين ومعرفة تأثير القرارات عليهم من خلال المعاملة التي يتلقونها أثناء تطبيق القرارات ومدى شعورهم بعدالة المعاملة.

1. العدالة التوزيعية:

يطلق عليها عدالة النتائج وتعتبر من أقدم أشكال العدالة التنظيمية، حيث ترجع جذورها إلى نظرية العدالة لستاسي آدمز (1963,1965) الذي أدخل مصطلح العدالة التوزيعية إلى علم النفس التنظيمي كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية، فقد انصبّ اهتمام آدمز بالمشاعر المتعلقة بالقرارات المتخذة بشأن العاملين كالأجور والعلاوات ومختلف المكافآت وحتى الإجازات، ومن هذا المنطلق ظهر مبدأ الإنصاف الذي على أساسه تكون نسبة المساهمات متناسبة مع العوائد التي يتلقاها الأفراد¹، وهي القاعدة الأساسية والحدورية التي ارتكزت عليها نظريته -قاعدة التناسب- والتي تشير إلى ضرورة تناسب المساهمات مع العوائد، حيث تشمل المساهمات الجهد والوقت الذي يقضيه الفرد في المنظمة لأداء مهامه والكفاءة والدّكاء الذي يتمتع به، في حين تنقسم العوائد إلى عوائد مادية وأخرى معنوية، تتجلى العوائد المادية في الأجر، الترقية، التدريب وغيرها، في حين تشمل العوائد المعنوية الدعم النفسي والتّقييم، التقدير والاعتراف الذي يحظى به الفرد من قبل رئيسه في العمل².

وانطلاقا من المساهمات التي يقدمها والمكافآت المتحصّل عليها يلجأ الفرد إلى طريقة المقارنة التي تحدد إدراكه للعدالة من عدمها³؛ ففي حالة حصول الفرد على مكافأة زائدة مقارنة بالآخرين قد يؤدي ذلك إلى

¹ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels » (These de doctorat, Lille 3, 2014), p 62, <https://www.theses.fr/2015LIL30013>.

² Jeanne Le Roy, « Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail : déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels » (These de doctorat, Paris 10, 2010), p 18, <https://www.theses.fr/2010PA100108>.

³ قريفة أسماء، « العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعريريج "نموذجاً" »، (اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة لونيبي علي، البلدة-الجزائر 2017): ص 61

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

مشاعر استياء، على اعتبار أنّ عدم احترام العدالة تؤدي إلى حالة من التنافر المعرفي فيستنجر **Festinger** (1957) حيث يشعر من خلاله الفرد بالتوتر كالغضب أو الشعور بالذنب والذي يسعى إلى تقليله بالعمل على تعديل مساهماته كالقيام بسلوكيات إضافية قد تكون إيجابية أو تحمل نتائج عكسية أو قد يغيّر تصوره للوضع القائم اعتمادا على سياق العمل والبيئة الثقافية.

ويوضّح **هومانز Homans (1981)** أنّ الأفراد العاملين ينتظرون من خلال استثماراتهم رداً بالمثل، كما يمكن أن تستند عدالة التوزيع إلى قواعد أخرى غير مبدأ الجدارة والإنصاف، أو تستند إلى قاعدة المساواة حيث يحصل على نفس المكافآت دون مراعاة المساهمات أو الاحتياجات المختلفة¹. أما في حال وجود توازن بين النسب فإنّ الفرد يشعر بالرضا، وبالتالي فالإدراك المترتب على التوازن أو عدم التوازن الناتج عن المقارنة التي يجريها الفرد هي من تقوده إلى إدراك توزيع الموارد التنظيمية بأنّه عادل أو لا.

وعليه، يمكن اعتبار المكافأة عادلة أو غير عادلة إذا تناسبت مع المساهمات أو الاستثمارات التي يقدمها الفرد للمنظمة التي ينتمي إليها، ومن جهة أخرى فإنّ تلقي الفرد مكافأة منخفضة قد يبدو عادلا للشخص الذي لم يستثمر جيّداً في عمله ولم يقدم إضافة تحتسب له، عكس ذلك، فإنّ المكافأة الضعيفة قد تبدو غير عادلة بالنسبة للشخص الذي قدم مساهمات جيّدة في عمله، وعليه لا بد أن تعمل المنظمة على تقييم الأفراد بشكل يتناسب مع قدراتهم ومخرجاتهم لأنّ هذا يساعدها على الرّقي والازدهار، وهو ما قاد **مون وآخرون Moon et al (2008)** إلى الإقرار بأنّ العدالة التوزيعية تعكس حالة تحفز فيها المكافأة العادلة

¹ Caroline Piasecki, « L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux » (These de doctorat, Université Côte d'Azur (ComUE), 2017), p 59, <https://www.theses.fr/2017AZUR2021>.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

والاعتراف الذي تقرّه المنظمة في حق المساهمة التي يقدمها الفرد بداية الانخراط في السلوكيات التي تهدف إلى التغيير الإيجابي في المنظمة¹.

وانطلاقاً من الجهود التي قدمها العديد من الباحثين في مجال العدالة التوزيعية فقد تم تحديد مفهوم العدالة التوزيعية وربطها مع تصورات وردود أفعال العاملين بخصوص العوائد والمكافآت المتعلقة بتوزيع الموارد، وذهب البعض الآخر إلى أنّ العدالة التوزيعية تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، فهي تتعلق بالنتائج المتحصل عليها من العمل خاصة تلك المرتبطة بتوزيع الأجور، المزايا العينية، والترقيات، حيث تتحقق عدالة التوزيع عندما يشعر العامل أنّ ما يحصل عليه من عوائد يتناسب مع ما يبذله من جهد مقارنة مع جهود زملائه².

كما يمكن للفرد أن يحكم على وجود العدالة من عدمها بإجراء مقارنة مع شخص يكون من نفس الرتبة الوظيفية، وينتج عن هذه المقارنة مدى احترام مبدأ الإنصاف³، وتعدّ العدالة التوزيعية مهمة للمنظمة نظراً للنتائج الإيجابية التي تخلفها على المستوى الفردي والتنظيمي كالتزام التنظيمي واحترام الإجراءات والقوانين، الرضا الوظيفي وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والتقليل من الدوران الوظيفي.

يرى بعض الباحثين أنّ إدراك العدالة يتوقف على الجانب الذاتي لكل فرد، وأنّ إدراك العدالة أمر نسبي فما يراه فرد على أنّه عادل يمكن أن يراه آخر بشكل مخالف تماماً عن الآخرين، ويمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات بحسب إحساسهم بالعدالة⁴:

¹ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », p 63.

² سونة عبد القادر، « أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي-حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية » (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المدينة الجوائر، 2019): ص 19

³ Piasecki, « L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux », p 59.

⁴ حمزة معمر، « إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي »، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر، 2014): ص 66.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

- الأفراد المؤثرون: وهم الأفراد المعطأؤون الذين يفضلون الحصول على ناتج أقل مما يستحقوه.
- المتساوون: وهم الأفراد الذين يتساوى عندهم الإحساس بالعدالة مع معدلات الإحساس بالعدالة لدى الموظفين الآخرين في منظمات مماثلة.
- الذاتيون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالقلق في حالة كون معدلات الإحساس بالعدالة في غير صالحهم، حيث يسعون للحصول على المزيد من المزايا والفوائد تفوق ما يقدمونه من استثمارات ومساهمات.
- وبناء على هذا التقسيم فإنّ نظرة الفرد تختلف بحسب المواقف التي يتعرض لها داخل بيئة العمل، وقد تتأثر بشكل كبير من خلال مقارنة المدخلات إلى المخرجات التي سنوضحها من خلال الأمثلة التالية¹:
- المدخلات التنظيمية: تعني مجموع المساهمات التي يقدمها الأفراد للمنظمة وتتمثل في:
- كمية الجهد: ويقصد بها الطاقة التي يبذلها الفرد لأداء المهام المنوطة به، ويرتبط الجهد بالدافع بحيث يقوم الفرد بتقييم المكافأة المحتملة للحصول عليها.
- الخبرة المهنية: وهي مرادفة لكلمة أقدمية والتي تشير إلى مختلف المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها خلال المسار المهني والتي تساعد الفرد العامل على انجاز العمل وأدائه بطريقة صحيحة.
- الولاء: يشير إلى الحالة التي يندمج ويتكامل فيها الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها.

¹ سونة عبد القادر، « أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي-حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية »، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2 (2019): ص 22، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/101137>

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

فبالإضافة إلى النتائج المحققة من وراء تطبيق العدالة التوزيعية يضيف فورسي Forsé (2014) أنّها ضرورة داخل المنظمة لمساهمتها في حلّ النزاعات وتجنّب المشكلات التي قد تحدث كسوء توزيع الموارد والمصادر التنظيمية بطريقة غير عادلة بين الأفراد العاملين¹.

➤ **مخرجات العدالة:** يقصد بها العوائد المتحصل عليها لقاء المساهمات أو الاستثمارات التي يقدمها الفرد وتشمل ما يلي:

- **تقسيم العمل:** تعمل إدارة الموارد البشرية إلى تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف توزع على العاملين بحسب التخصص بحيث يؤدي كل فرد وظيفة محددة تتناسب مع قدراته، والهدف من هذا التقسيم هو زيادة كفاءة العاملين وتحقيق العدالة بين الأفراد وبالتالي الرفع من أداء المنظمة.

- **الأجر المناسب:** حصول العامل على الأجر المناسب الذي يستحقه الفرد مقابل الجهد المبذول، وهذا وفقا لما ذهب إليه أورغان في قاعدة المساواة، حيث تناسب المدخلات المقدمة من قبل الفرد مع المخرجات المتحصل عليها، وإذا شعر الفرد بعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول فسيؤدي ذلك إلى شعور الفرد بعدم عدالة التوزيع².

¹ Aminata Diallo, « La contribution de la Justice organisationnelle à la Performance globale des entreprises socialement Responsables : une étude du secteur bancaire au Mali » (phdthesis, Université Paul Valéry - Montpellier III, 2021), p 64, <https://theses.hal.science/tel-03662978>.

² حياة الذهبي، مرجع سابق، ص5.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

إن توزيع الموارد التنظيمية بطريقة عادلة ومنصفة يمكن من الحكم بأن مساهمة الفرد مقارنة بزملائه تساوي تعويضاته، وتبعاً لذلك تجنب جميع الأشكال التي قد تحدّ من تحفيز العاملين كالحسوية في توزيع الموارد المادية، المكافآت، الترقيات، التدريب والمزايا العينية¹.

1.1. الإجراءات المتبعة للاستفادة من مبدأ العدالة التوزيعية في المنظمة:

تتمثل الإجراءات التي تتبعها المنظمة للاستفادة من مبدأ العدالة التوزيعية في ما يلي²:

1.1.1. تجنب دفع أجور مرتفعة أو منخفضة:

الحالة الأولى؛

إنّ منح العاملين أجوراً مرتفعة من شأنه أن يحفز على العمل وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق فعالية المنظمة، إذا افترضنا أنّ هذه الزيادة مؤقتة قد يدفع بالأفراد إلى الاعتقاد بأنهم يستحقون ما يحصلون عليه وهذا ما يدفعهم إلى خفض الإنتاج عن المستوى المطلوب، من جهة أخرى، فإنّ منح الآخرين أجوراً تتجاوز ما يستحقونه يدفع بالطرف الآخر إلى خفض معدل أدائه وخلق حالة من الاستياء وعدم الرضا عن الوضع القائم وبالتالي الشعور بالظلم التنظيمي.

الحالة الثانية؛

الأجور المتدنية التي تمنح للعاملين مقابل خفض التكاليف بالنسبة للمنظمة قد تؤدي الى حالة من الاستياء مما يؤدي بهم إلى القيام ببعض التصرفات السلبية كالسرقة والغياب عن العمل، التخريب أو الحضور المتأخر للعمل أو الخروج قبل انتهاء الدوام أو ترك المنظمة أو القيام بالإضرابات وغيرها من السلوكيات التي

¹ Amar Fall, « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique », *Relations industrielles* 69, n° 4 (21 janvier 2015): p 723, <https://doi.org/10.7202/1028109ar>.

² سونة عبد القادر، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

قد تظهر بسيطة إلا أنّ آثارها وخيمة على المنظمة، والقيام بهذه السلوكيات هي محاولة من العاملين لاسترجاع العدالة.

2.1.1. ارتفاع وعي العاملين بخصوص العدالة التنظيمية: يتم إدراك العاملين للعدالة التنظيمية من خلال مقارنة استثماراتهم ومخرجاتهم أجور، ترقية، مكافآت وغيرها بعاملين آخرين في منظمات أخرى، الشيء الذي يخلق صعوبة في عدم التحكم في مخرجات تلك المنظمات نظرا لارتفاع وعي العاملين.

وتكمن أهمية نظرية العدالة التوزيعية في تأثيرها على سلوكيات الأفراد وقد أوضح كل من آدمز وروزنبوم Adams et Rosenbaum (1962) أنّ العامل الذي يتقاضى أجر منخفض يكون محفز إما لتغيير سلوكه أو مدركاته بالعمل بأقل جهد.

2.1. قواعد العدالة التوزيعية:

خلص أورغان (1988) إلى استخراج ثلاث معايير للعدالة التوزيعية قاعدة الحاجة، قاعدة الانصاف أو المساهمة وقاعدة المساواة¹، والتي تشير حسب لافنشال إلى العدالة المتصورة عند توزيع المكافآت أو الموارد²:

1.2.1. قاعدة الانصاف: يتم منح المكافآت للأفراد حسب هذه القاعدة على أساس المساهمات التي يقدمونها في أداء مهامهم وما يترتب عليها من صرف للتعويضات غرينبرغ (1987) بغض النظر عن الفروق الفردية أو الخصائص كالجنس أو اللون أو العرق، وبالتالي تكون لجميع الأفراد العاملين فرصا متساوية في الحصول على العوائد، فالتعويض يعتبر عادلا إذا تناسب مع المساهمات التي يبذلها الأفراد، فكلما كانت مساهمة الفرد أكثر وبذل مجهود أكبر كلما تحصل على مكافأة أكبر، وعلى العكس، فالحصول على مكافأة أو تعويض

¹ نماء جواد العبيدي، «أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، (2012): ص 80-81.

² Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, eBook (Malaysia, 2016), p 85, <http://www.springer.com/series/11911>.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

منخفض يبدو عادلا بالنسبة لأولئك الذين لا يبذلون ولا يستثمرون في عملهم ونفس المكافأة تبدو غير عادلة بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأنهم بذلوا جهدا أكبر في عملهم¹.

فقاعدة الانصاف تركز على الاستحقاق أو الجدارة أي إعطاء كل فرد حقه، وهو ما أشار إليه أرسطو في قوله " لكل شخص ما يستحقه"². وكذلك ما ذهب إليه فريديريك تايلور من خلال تصميمه لنظام الأجور الذي يقوم على أساس القطع المنتجة أو ما يطلق عليه الأجر بالقطعة بحيث يكون هناك توافق بين الأجر الذي يحصل عليه ومستوى الإنتاجية، فإذا زادت كمية القطع المنتجة يتم رفع أجرة القطع المنتجة كلها، فمثلا العامل الذي يعمل بدوام كامل يحصل على مكافأة أكبر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي أي هناك مساواة لكن تتعلق بالاستثمار الذي يقدمه كل فرد وعلى أساسه يتمتع بمستحقاقه.

وقد أكدت العديد من الأبحاث التي اهتمت بالإنصاف أنّ هذه القاعدة تحفّز على التنافس بين العاملين والتشجيع على انتشار الثقافة الفردية وغياب الروح الجماعية في العمل.

2.2.1. قاعدة التوعية: وتسمى أيضا بقاعدة المساواة يقصد بها عدم التمييز بين الأفراد على أساس الخصائص الفردية كالجنس، العرق أو اللون، والتي لا بد أن يتساوى فيها الجميع للحصول على المكافآت وإذا تم تجاوز هذه القاعدة سيشعر الأفراد بعدم العدالة، تشير هذه القاعدة إلى وصف الحلول لتوزيع الموارد بطريقة متساوية بغض النظر عن الاختلافات في المساهمات فمثلا الخدمات الاجتماعية يجب أن يستفيد منها جميع العاملين دون استثناء.

¹ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », p 63.

² Michel Forsé, « Maxime Parodi, Justice distributive La hiérarchie des principes selon les Européens », Revue de l'OFCE 98, s. d., p 217.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

3.2.1. قاعدة الحاجة: يشير أورغان أنّ إعطاء المكافآت والتعويضات يكون حسب حاجة الأفراد بالنظر إلى الظروف المحيطة بهم، حيث تعكس هذه القاعدة افتراض وجوب أخذ قاعدة الحاجة عند احتساب زيادة في الأجر وتقديم أصحاب ذوي الحاجة؛ مثلاً إذا كانت امرأة متزوجة وأخرى غير متزوجة فهنا تؤخذ قاعدة الحاجة أنّ المرأة المتزوجة ولديها أطفال لها أولوية بالزيادة وإذا حدث العكس فهو تجاوز لقاعدة الحاجة وبالتالي شعور الفرد بعدم العدالة.

لكن ما يمكن استخلاصه من قاعدة الحاجة أنّ الأفراد العاملين مهما كانت ظروفهم فإنهم يتلقون المكافآت والتعويضات، وهذا فيه نوع من الاجحاف أو تعدي على حقوق الآخرين والإضرار بمصالحهم فقد يعمل الفرد لساعات طويلة في مقابل فرد آخر يعمل لساعات قليلة قد يخلق نوع من التنافسية وبروز الصراعات والتنازعات بين الأفراد العاملين.

وقد خلص مورتون دوتش Morton Deutsch (1975، 1985) إلى ربط المعايير الثلاثة السالفة الذكر معيار الحاجة، الانصاف والمساواة بنوع من التعاون الإنساني ليصبح أحد المعايير الثلاث هو المهيمن¹:

➤ الإنتاجية الاقتصادية ومبدأ الجدارة: في السياق الذي يكون الغرض الأساسي من التعاون هو الإنتاجية الاقتصادية فإنّ الجدارة تصبح المعيار السائد للعدالة التوزيعية، وينتشر هذا المعيار أكثر في الثقافات الفردية التي تبحث عن الربح ولا يهتمها العلاقات الاجتماعية مونتادا Montada (2003) وهذا ما كان سائدا في النظريات الكلاسيكية وخاصة نظرية الإدارة العلمية التي كانت تركز لثقافة الفردية والربح ولا يهتمها العلاقات الإنسانية.

¹ Michel Forsé, « Maxime Parodi, Justice distributive La hiérarchie des principes selon les Européens », p 221.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

العلاقات الاجتماعية ومبدأ المساواة: إذا كان الهدف الأساسي من وراء التعاون هو تعزيز العلاقات الاجتماعية والحفاظ عليها فإنّ المساواة هي المعيار السائد في العدالة التوزيعية، ونجدها تنتشر أكثر في الثقافات الجماعية التي تستند إلى مبدأ التضامن وسياسة التماسك الاجتماعي للحكم على ما هو عادل في التوزيعات.

التنمية الشخصية ومعيّار الحاجة: في المواقف التي يكون الهدف من التعاون هو تحقيق التنمية الشخصية والتطوير الذاتي فإنّ معيار الحاجة يصبح المعيار الأكثر هيمنة في عدالة التوزيع. نستشف أنّ تصورات العدالة التوزيعية تختلف بحسب السياقات الثقافية باستنادها إلى قاعدة دون أخرى وهذا وفقا لهدف التبادل في المجموعة سواء كان هدف اقتصادي أو تضامني أو انسجام.

3.1. دور سياسة الموارد البشرية في تعزيز العدالة التنظيمية:

تقوم سياسة الموارد البشرية على دعم مبدأ العدالة التنظيمية من خلال الممارسات التي تنتهجها في تحديد الدرجات والرتب الوظيفية التي يتم وضعها مسبقا ضمن قانون الوظيفة ونطاقات المرتبات والأجور والتدريب وفرص التطوير وتجنب المحسوبية.

لكن بالرغم من الطرق القانونية والإدارية التي تتبعها سياسة الموارد البشرية فقد يتعرّض العامل لمواقف يشعر حيالها بعدم الشعور بالعدالة، وأنّ المنظمة التي ينتمي إليها قد مارست نوع من الظلم التنظيمي في حقه تبعا للتوزيع غير العادل للعوائد والمكافآت التي تلقاها مثلا استفادة عامل من الترقية وله نفس سنوات الخدمة مع عامل آخر علما أنّ هذا الأخير لم يستفد من الترقية وتم استبعاده، وبالنظر إلى الإجراء الذي تم اعتماده من قبل المنظمة فقد يبدو هذا الأخير غير عادل ومجحف في حقه، ومن ناحية أخرى، فقد يرى العامل الذي لم يستفد من قرار الترقية أنّ استثماراته ومساهماته هي نفس مدخلات زميله في العمل وتمت

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

مكافأهم بشكل مختلف تماما، وهو ما يقود العامل الثاني إلى إصلاح الوضع القائم أو الظلم التنظيمي المتصور عن طريق تقليل الجهد المبذول أو المطالبة بتعويض للحصول على نفس الدرجة.

لكن في كثير من الأحيان قد يتم إبطال فكرة الإنصاف بمفهوم المساواة حيث يحصل الجميع على نفس الشيء، أو الحاجة يتلقى جميع العاملين وفقا لظروفهم الشخصية خاصة عندما تكون النتيجة شيء لا يمكن كسبه مثل مزايا التأمين الطبي، فقد أوضحت عديد الأبحاث بعض الاختلافات بين الثقافات في الأساس المفضل لتوزيع النتائج، فقد تبين أنّ الأمريكيين والهولنديين يفضلون مبدأ المساواة، أما الهنود يفضلون مبدأ الحاجة، لكن قد لا يكون التخصيص مهما مثل العملية التي يتم من خلالها تحديد هذا التوزيع وهو ما مهد الطريق لظهور العدالة الإجرائية¹.

2. العدالة الإجرائية:

كشفت الأبحاث والدراسات التي أجريت لاحقا حول العدالة التنظيمية أنّ الأفراد لا يهتمون فقط بعدالة ما يحصلون عليه من توزيعات في مكان العمل، وإنّما هم حساسون لعدالة الإجراءات التي تؤدي إلى تلك التوزيعات، وهو ما أسفر عن ميلاد بعد جديد أطلق عليه البعد الإجرائي المستوحى من العلوم القانونية، حيث بدأ للظهور مع أعمال الباحثان تيبو وولكر **Thibault & Walker (1975)** اللذان قاما بمجموعة من الدراسات حول طبيعة ردود الفعل المتوقعة لإجراءات تسوية المنازعات المختلفة، وقد استمر العمل عليه لمدة خمس سنوات.

وقد توصلا إلى أنّ حكم الأفراد على عدالة إجراء معين يتم من خلال بعد السيطرة على العملية وهو المستوى الأول الذي يسبق عملية اتخاذ القرار، وقد تم تناوله في عديد الأبحاث تحت مصطلح الصوت

¹ Susanna Baldwin, « Organisational Justice », University of Sussex Campus, Institute for Employment Studies, Falmer, s. d., p 1-2.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

أو إبداء الرأي ويطلق عليه باللغة الفرنسية "Faire entendre sa voix" وبالتالي في حال تمكن الفرد من التعبير عن رأيه بخصوص إجراء معين قبل عملية اتخاذ القرار أو تكون له مشاركة في القرار النهائي أو أن يقرر المكافآت على معايير موضوعية وعادلة من المحتمل أن يؤدي هذا حسب لافنتال (1980) إلى تصورات عادلة للإجراءات المتبعة، وبالتالي فإنّ الصوت يمثل الجانب الأكثر أهمية من التحكم المباشر في القرار النهائي حتى وإن كان هذا القرار لا يخدم الفرد المتأثر بهذا الإجراء¹.

إنّ المستوى المتعلق بالسيطرة على العملية يكون له تأثير مهم على إدراك أو الشعور بالعدالة التنظيمية، فإذا تمكن الأفراد من إبداء رأيهم بخصوص قرار معين وتقدم الحجج أمكن لهم تقبّل القرارات المتخذة حتى وإن كانت سلبية ومن هنا أطلقا على هذا النموذج نظرية العدالة الإجرائية.

وقد توصلا بأنّ الأفراد يتقبّلون النتائج غير المواتية حتى وإن كانت لا تخدمهم بشرط أن تكون العملية عادلة من حيث اتباع المبادئ الصحيحة من قبل متخذ القرار حتى لا يترتب على قراره شعور الأفراد بالظلم التنظيمي أو عدم العدالة، وهو ما يدعم تعريف العدالة الإجرائية التي تشير إلى إدراك الفرد حول اجراءات اتخاذ القرار المتعلقة بالمساهمات أو المخرجات وكيفية توجيهها وفق مبادئ صحيحة ومحايدة، تجعل الفرد العامل أكثر إحساسا لعدالة تلك الاجراءات المتبعة مما يدفعه إلى الالتزام والعمل بها حتى وإن كانت في غير صالحه. كما أفادا أنّه كلّما أُتيح للأفراد التعبير عن آرائهم ومشاركتهم في صنع القرارات سيجعلهم ملتزمون أكثر بتنفيذها مما قد يساهم في دعم سلوك المواطنة التنظيمية لديهم والتحلي بسلوكيات ذات طبيعة اختيارية تتجاوز متطلبات الدور الرسمي وتساهم في زيادة كفاءة وفاعلية العمل بالمنظمة²؛ وهو ما يسمح بتقبّلهم

¹ Alice Casaucau, « Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail » (phdthesis, Université Nice Sophia Antipolis, 2016), p 39, <https://theses.hal.science/tel-01338269>.

² أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليج وحديد أنور محمد، « العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية »، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 4، العدد 12 (2008): ص10.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

لنتائج القرارات حتى وإن كانت سلبية، على عكس العدالة التوزيعية التي يولي فيها الأفراد أهمية كبيرة للنتائج، فالعدالة الإجرائية لا تهتم بالنتائج ولكن بالأحرى تهتم وتركز على العمليات الإجرائية التي يتم اتخاذها. وقد دَعَم فولجر هذا الرأي مستندا إلى تعريف العدالة الإجرائية بأنها: "تلك القدرة المفترضة للإجراءات بتحويل المساهمات الشخصية إلى مكافآت"¹، ويقصد هنا أنّ المنظمة تلجأ إلى تقييم مساهمات الأفراد من خلال إجراءات عادلة كأن تكون الإجراءات التي تخضع لها عملية الترقية وفق أطر عادلة حتى وإن لم يستفد المعني من الترقية تكون النتيجة مرضية بالنسبة إليه.

1.2. مقومات العدالة الإجرائية:

يمكن استخلاص ثلاثة مكونات تقوم على أساسها العدالة الإجرائية وهي:

- الموضوعية: مدى موضوعية الإجراءات المتخذة في حق العاملين.
- التفسير: إعطاء تفسير للإجراءات التي على أساسها تمت عملية اتخاذ القرارات.
- التفاعل: التفاعل بين متخذ القرار والعاملين الذين يتأثرون بالقرار أين يمكن للعاملين المشاركة في صناعة القرارات، وتقديم الضمانات للرد على كافة الانشغالات المطروحة من قبل الأفراد العاملين وإعطاء التفسيرات اللازمة للحدّ من مخاوفهم.

2.2. الآليات المساهمة في الحفاظ على العدالة الإجرائية:

- تكوين اللجان المختصة لتلقي آراء واقتراحات العاملين.
- برامج الإدارة بالمشاركة وفتح الحوار أمام مختلف الفاعلين في المنظمة.
- فتح الباب أمام العاملين وكسر الحواجز التي تعيق عملية التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.

¹ Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, p 406.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

- عقد الندوات والاجتماعات والعمل على استقبال الشكاوى.

3.2. أهمية العدالة الإجرائية:

إنّ تحقيق العدالة الإجرائية لا يساهم فقط في تذليل المشكلات التنظيمية وإثماً يتعداه إلى الحفاظ على استقرار العاملين والتخفيض من معدلات الضغط وعدم الرضا وزيادة الثقة بين الفرد العامل والمنظمة، بحيث يسهل مشاركة المعلومات بين أفراد التنظيم وما يترتب عنها من الرفع من الدافعية نحو الأعمال الابتكارية والابداعية التي تساهم في التخفيف من مقاومة الأفراد العاملين للتغيير. ويضيف ايفوفنشيفيش وماترسون Ivancevich & Matterson (2002) أنّ هناك تأثير ايجابي للعدالة الإجرائية على سلوكيات ومواقف العاملين كنيّة البقاء في المنظمة في الأوقات الحرجة كالأزمات، الثقة بالمشرف والتفاني في العمل بإظهار السلوكيات التقديرية التي تسعى جل المنظّمات إلى دعمها كثقافة تنظيمية¹.

4.2. أبعاد العدالة الإجرائية:

تناولت عديد الأبحاث والدراسات أبعاد العدالة الإجرائية وقد اتفق جل الباحثين على تحديد جانبين لها²:

1.4.2. الجانب الاجتماعي: يتعلق هذا الجانب بجودة المعاملة التي يتلقاها العاملون من قبل متخذ القرار ومدى احترامه لهم واخبارهم بالكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التي تخصهم، وقد عمل الباحثون إلى تقسيم هذا الجانب إلى قسمين:

1.1.4.2 القسم المتعلق بالمعلومات: أن يكون العاملون على دراية بصحّة وكفاية المعلومات التي يتلقوها بخصوص تنفيذ تلك القرارات وتقديم كافة التوضيحات ليكونوا على اطلاع دائم بمختلف المعلومات.

¹ أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليج وحמיד أنور محمد، مرجع سابق، ص13.
² فرج شعبان وابن الشيخ سعيدة، « محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات »، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1 (2015): ص 153.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

2.1.4.2. القسم المتعلق بمعاملة الأفراد: يتعلق هذا القسم بالاهتمام الذي يحصل عليه العامل من قبل متخذ القرار عند حدوث نتائج غير مرضية عند تنفيذ القرارات ويطلق على هذا الجانب بالحساسية الاجتماعية، وعليه يمكن القول أنّ عدالة المعاملة التي يتلقاها العاملون هي انعكاس بالدرجة الأولى لجودة العلاقة بين القائد والعضو.

2.4.2. الجانب الهيكلي: يضم الإجراءات الرسمية العادلة التي تأخذ بعين الاعتبار القواعد الواجب اتباعها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع العوائد على العاملين والتي تتعلق بتقييمات الأداء، تحديد الأجور، طرق الترقية وكيفيات النقل وغيرها من الإجراءات الأخرى، ويشير هذا الجانب إلى أنّ عملية اتخاذ القرار العادل تتضمن ستة معايير اعتبرها لافنتال وآخرون (1980) بمثابة محددات أو قواعد موضوعية لعملية القرار العادل¹:

5.2. القواعد الإجرائية المتحركة في القرار العادل:

1.5.2. مبدأ الانسجام: أن يكون هناك انسجام في عملية توزيع الجزاءات والمكافآت لجميع الأفراد وفي كل الأوقات.

2.5.2. مبدأ الحياد: ألا تتأثر القرارات المتخذة بشأن الموظفين بالمصالح الشخصية، وأن تكون مبنية على حقائق وليس على المصالح الذاتية والأهداف والمشاعر الشخصية لمتخذ القرار، وعدم التحيز لأي طرف على حساب الآخر بالتمييز على أساس اللون أو الجنس أو سوء المعاملة، وعليه ستساعد مصادر المعلومات المتعددة على إنشاء رؤية شاملة وموضوعية للموقف.

¹ Pascal Langevin et Carla Mendoza, « L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue », *Comptabilité Contrôle Audit* 20, n° 1 (2014): P 20, <https://doi.org/10.3917/cca.201.0013>.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

3.5.2. مبدأ الدقة: ضرورة استناد القرارات إلى معلومات دقيقة بحيث تكون المعلومات المستخدمة في صياغة القرار وتبريره حديثة وصحيحة، كما يجب التحقق من صحة الإشاعات وقراءة سياسات الموارد البشرية قبل اقتباس أي منها في موقف رسمي وأن تتسم بالشفافية.

4.5.2. مبدأ القابلية للتصحيح أو الاستئناف: توجد أحكام للطعن في القرارات غير الرشيدة مثل إجراءات التظلم أو الاستئناف وتضمن آليات للطعن في القرارات المتخذة وتحديد الأخطاء؛ ويقصد بذلك أن القرارات قابلة للمراجعة مثلها مثل قرارات الأحكام القضائية بمعنى آخر، وجود فرص لتعديل القرارات المتخذة إذا دعت الحاجة لذلك، فعلى سبيل المثال لا الحصر قد تلجأ المنظمة إلى تعديل هيكل الرواتب وتعديل في بعض من بنوده في حال حدوث أزمات أو ارتفاع الأسعار.

5.5.2. المبدأ الأخلاقي: أن يكون توزيع الموارد أو المصادر وفقاً للمعايير والقيم الأخلاقية المقبولة مع ضرورة تطبيقها على الجميع بنفس الطريقة أي التعامل مع جميع العاملين دون إقصاء ووفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة والمعمول بها في المنظمة.

6.5.2. مبدأ التمثيل: ضمان أخذ آراء مختلف المجموعات التي ستتأثر بالقرار بعين الاعتبار على سبيل المثال عند تطبيق حظر التدخين، لابد من استشارة كل من المدخنين وغير المدخنين حول تنفيذ هذا الحظر والنظر في حلول وسط قابلة للتطبيق لأولئك الذين قد يتسبب ذلك في إزعاجهم¹.

يتضح مما سبق، أن العدالة الإجرائية هي عملة لوجهين، من جهة يعبر الجانب الاجتماعي على عدالة المعاملة التي يتلقاها العامل في مكان العمل، في حين فإن الجانب الهيكلي يشير إلى عدالة الإجراءات الرسمية المتبعة في عملية اتخاذ القرار.

¹ Susanna Baldwin, « Organisational Justice », P 3.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

إضافة الى المبادئ السالفة الذكر، يضيف كامير Kumar خاصيتين للإجراءات الهيكلية وهما:

➤ خاصية الاتصالات المتبادلة: ويقصد بها التفاعل بين الطرفين وتبادل وجهات النظر بخصوص الإجراءات المتخذة.

➤ خاصية الايضاح: يتمثل في إعطاء تفسير يتضمن شرح القرار للعاملين بحيث تكون الإجراءات المتبعة في توزيع المخرجات واضحة لدى العاملين.

6.2. نماذج العدالة الإجرائية:

ويمكن أن نستشف أهمية العدالة الإجرائية وتأثيرها على مواقف وسلوكيات الأفراد كولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها وكذا مدى التزامهم بمبادئها وقوانينها من خلال نموذجين وهما¹:

1.6.2. النموذج الأداتي: يعود هذا النموذج إلى تيبو ووالكر Thibaut et Walker (1975) اللذان يعتمدان

في نموذجهما على تحليل عدالة عملية صنع القرار، يعطي من خلاله الأفراد قيمة وأهمية كبيرة للعدالة الإجرائية كون القرارات التي تتخذها المنظمة تضمن مصالحهم والإجراءات العادلة تعمل كمحفز بالنسبة لهم، وتزيد من فرصهم للحصول على نتائج إيجابية وتشجعهم للتعامل مع منظماتهم للحصول على نتائج مرضية تزيد من ولائهم والتزامهم بالإجراءات والقوانين السارية، فمثلا وجد أنّ إجراءات الترقية غير العادلة في التصنيع تؤثر على الالتزام التنظيمي ونية المغادرة والرضا الوظيفي وأداء الموظف². كما ذهبت العديد من الدراسات إلى البحث في تأثير العوائد الاقتصادية على إدراك الأفراد العاملين للعدالة، وتوصلت إلى أنّ الأفراد يكونون أكثر رضا عن الإجراءات عندما تكون المكافآت في صالحهم، ويمكن استحضار مقاربة فريدريك تايلور الذي ركز في دراسته على الحوافز المادية وما يتجلى عنها من زيادة في الأجور والتي تمثل أحد أسباب إدراك

¹ Ibid., P 20.

² Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, P 5.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

العاملين للعدالة التنظيمية يتم تحفيزها من خلال المثيرات الاقتصادية وأن العدالة مهمة كونها تجلب المكافآت المادية.

يفترض النموذج الأداتي أن دافع الفرد يأتي من خلال تعظيم نتائجه على المدى القصير والطويل أثناء علاقة التبادل، حتى وإن كان تعظيم النتائج قصيرة المدى سلبية ولا تخدم مصالح الفرد فإنه يحتفظ بجرعة من التفاؤل بأن نتائجه المتوقعة على المدى الطويل ستجلب له فوائد، وتعتمد درجة التفاؤل هذه بالنتائج الإيجابية طويلة الأمد على المستوى المتوقع لميزة هذه النتائج المستقبلية واليقين الذي يشعر به الفرد العامل من توقع نتيجة عالية¹. ففي دراسة ميدانية اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين الأجر والعدالة الإجرائية، فقد تم التوصل أنه كلما ارتفع الأجر ارتفع معه إدراك الأفراد للعدالة، وأن تقييم الأفراد للإجراءات يكون عادلاً إذا كانت العوائد في صالحهم، وعلى النقيض من ذلك، فإن الإجراءات التي تؤدي إلى عوائد غير مناسبة يتم تقييمها بشكل سلبي (Colle Flint, 2003 ; Conlon 1993 ; conlon et Ross, 1993)².

ويذهب لافتثال إلى تحليل عدالة قواعد القرار في هذا النموذج باستخدام سبعة معايير لتقييم العدالة، وسنخرج فيما يلي إلى ذكرها³:

-تقييم الإجراءات حسب الشخص الذي اتخذ قرارات التخصيص.

-تقييم الإجراءات حسب القواعد المطبقة.

-تقييم الإجراءات حسب المعلومات التي تم جمعها.

-تقييم الإجراءات وفقاً لمعايير ترتيب منح المكافآت.

¹ Salhi Maroua, « Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle » (phdthesis, Université Grenoble Alpes ; Institut supérieur de gestion (Tunis), 2016), P 40, <https://theses.hal.science/tel-01359551>.

² راجع عبد القادر، « لماذا يولي العاملون أهمية للعدالة التنظيمية »، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، العدد 5 (2014): ص 54.

³ Salhi Maroua, « Impact des discriminations sur le stress au travail », p 41.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

-تقييم الإجراءات في ضوء إمكانية الطعن في القرار.

-تقييم الإجراءات في ضوء الضمانات المقدمة بشأن وجود قرار عادل.

-تقييم الإجراءات وفقا لإمكانية التغيير في ممارسات صنع القرار.

من خلال استعراض النموذج الأداتي يمكن القول أنّ الفرد يلتزم بالإجراءات العادلة كونها تضمن له نتائج مادية في المستقبل لذلك فهو يسعى إلى التحكم في العمليات التي تؤثر على نتائجه.

2.6.2. النموذج العلائقي: مواصلة للعمل الذي قدمه تيبو ووالكر **Thibaut & Walker** حول النموذج

الأداتي، طور ليند وتايلور **Lind et Tayler (1988)** نموذج قيمة الجماعة للعدالة الإجرائية، الذي يقوم على الروابط الاجتماعية بين الأعضاء، يفترض هذا النموذج أنّ الفرد يولي أهمية للعلاقات ويعمل على الحفاظ عليها، وهو ما يسمح له بإشباع احتياجاته النفسية كتقدير الذات، وتؤكد قيمة الفرد من خلال درجة الاحترام التي يحظى بها والمعاملة العادلة التي سوف يتلقاها من قبل الجماعة التي ينتمي إليها¹.

وبالتالي، فإنّ الفرد يميل إلى إعطاء قيمة للعدالة لأنّها تعكس مكانته وسمعته داخل الجماعة التي ينتمي إليها، في المقابل، فإنّ الإجراءات الغير عادلة تدلّ بأنّ الفرد لا يتمتّع بالاحترام الكافي من قبل الجماعة أو المنظمة². فمن خلال هذا النموذج يحاول الأفراد بناء هويتهم الاجتماعية كأعضاء داخل جماعات أو مجموعات مهمة، ومع مرور الوقت يتمكن الفرد من تشكيل هوية قوية لتصبح الجماعة التي ينتمي إليها جزءا

¹ Cyprien Delaporte, « Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste » (phdthesis, Université Nice Sophia Antipolis, 2016), p 30, <https://theses.hal.science/tel-01337612>.

² Salhi Maroua, « Impact des discriminations sur le stress au travail », P 42.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

لا يتجزأ من ذاته ويشعر بالقلق حيال رفاهيتها، ونتيجة لهذا الاندماج الذاتي معها يصعب الفصل بين الاثنين ويصبح الفرد على استعداد لبذل جهد إضافي نيابة عن الجماعة¹.

كما يشير النموذج العلائقي إلى أنّ وجود إجراءات عادلة تؤثر على الهوية الاجتماعية للأفراد تجاه منظماتهم من خلال توفيرها للاحترام والكرامة وتعزيز التضامن، حيث يتم الحكم على الإجراءات من خلال الاعتبارات التالية، الحيادية والولاء والانصاف، فكلما عمل الأفراد على تطوير الحاجة للاعتراف بهم داخل المجموعة كلما كانت هناك حاجة للعدالة وعلى النقيض من ذلك، عندما يكون تأثير الجماعة على الأفراد العاملين أقل يكون البحث عن العدالة ضعيف²، فكلما اتّسمت المعاملة التي يحظى بها الأفراد بالإنصاف والعدل أدى ذلك إلى تنمية الشعور بأنهم مقبولين في المنظمة وأنّ هذه الأخيرة تحترم عضويتهم وتثق فيهم³. فالحكم على عدالة الإجراءات يُبنى من خلال الاهتمام بمصلحة كل عضو ينتمي إلى تلك الجماعة وما يترتب عليها من شعور بقيمة الذات، وهنا إشارة إلى أهمية المعاملة العادلة التي يتلقاها العاملون ودورها في شعورهم بأنهم يعاملون باحترام مما قد يؤثر على زيادة ثقتهم في المنظمة وبالتالي ولائهم وانصياعهم لقوانينها وإجراءاتها، وهذا ما يقود إلى اعتبار العدالة الإجرائية أحد المحددات الأساسية لمفاهيم شرعية السلطة وما ينطوي تحتها من استعداد للامتثال للقواعد والقرارات التنظيمية.

إنّ حصول الأفراد على اهتمام أقل من قبل المنظمة التي ينتمون إليها يعكس عدم عدالة الإجراءات كما يؤثر على ذواتهم ويخلق لديهم شعور بأنهم غير مقبولين في الجماعة، فإدراك الأفراد للعدالة يكون عاليا

¹ Russell Cropanzano et al., « Organizational Justice and Organizational Citizenship », 2016, P 24, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.19>.

² Aminata Diallo, « La contribution de la Justice organisationnelle à la Performance globale des entreprises socialement Responsables », p 69-70.

³ Pascal Langevin et Carla Mendoza, « L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif », p 20.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

إذا ما تم الاعتراف بهم من قبل الجماعة، ويشير ليند وتايلور أنّ إحساس الأفراد بالعدالة يتجاوز العوائد الاقتصادية الذي ذهب إليه النموذج الأداتي¹.

1.2.6.2. مبادئ النموذج العلائقي: حدد ليند (1989) ثلاث مبادئ يقوم عليها النموذج العلائقي:

➤ الحيادية: يشمل الحياد التصورات الفردية عن الصدق وعدم التحيز في اتخاذ الإجراءات وأن تكون القرارات عادلة لكل الأفراد ولا يشوبها غموض وتطبق بموضوعية، وهو ما أشار إليه ماكس فيبر في نموذج التنظيم البيروقراطي وتأكيده على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية، فالتنظيم حسب سير وفق منطق العقلانية والرشد ولا مكان للمحاباة والعواطف الشخصية. كما يجب أن تُستند القرارات المحايدة على حقائق وليست مجرد آراء وأقوال وهو نفس البعد الذي أشار إليه لافنتال Laventhal ضرورة إخضاع القرار لمعلومات دقيقة وكافية حتى لا يكون هناك ظلم تنظيمي في حق أي طرف من أطراف المجموعة الواحدة، وأن تستفيد جميع الأطراف المعنية بالتساوي من عملية صنع القرار Tayler & al (1995). ويشير تايلور (1989) أنّ هناك علاقة وطيدة بين الحياد الذي يبيده متخذ القرار وإدراك الفرد للعدالة الإجرائية².

➤ الثقة: تشير الثقة إلى المعتقدات التي يبنى من خلالها الأفراد عقد نفسي مع المنظمة للحفاظ على جودة العلاقة التبادلية التي تجمع أطراف التنظيم، كما لا يمكن بأي حال من الأحوال إغفاله أو التعدي عليه لأنّه أساس استدامة العلاقة فعدم الإيفاء بهذا الالتزام أو العقد قد يؤدي إلى زعزعة الثقة، فإذا كانت ثقة الأفراد عالية تجاه المنظمة أو تجاه مشرفيهم فهذا دليل على جودة العلاقة، يمكن أن يكون الرؤساء جديرين

¹ Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, P 87.

² Cyprien Delaporte, « Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste » (phdthesis, Université Nice Sophia Antipolis, 2016), p 31, <https://theses.hal.science/tel-01337612>.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

بالثقة إذا كانت نواياهم واضحة وعادلة وكان سلوكهم مطابقا مع هذه النوايا¹. والعكس يمكن الإشارة هنا إلى أنّ الثقة تدخل ضمن علاقة التبادل الاجتماعي فمثلا عند شعور الأفراد بأنهم يعاملون بطريقة يشوبها التحيز وعدم الحياد فسوف يبادلون هذا الشعور بعدم التعاون مع المنظمة من خلال احتواء السلوكيات الايجابية كسلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما قاد (بلو) في هذا الصدد إلى قوله "إنّ وفاء المسؤولين بالتزاماتهم ... يظهر الأفراد ولائهم والتوسع التدريجي للخدمة المتبادلة الذي يصاحبه نمو مواز للثقة المتبادلة". وهو نفس الرأي الذي أكدّه آري وآخرون (2002) " المعاملة بالمثل تعزز وتثبت علاقة الثقة، والتي تشكل المحور الذي يقوم عليه التبادل الاجتماعي"². فالشعور بالإنصاف من قبل شخصيات السلطة يولد الثقة بين الطرفين وبالتالي يقود إلى إظهار السلوكيات التقديرية أو الأدوار الإضافية أورغان (1997)، فالأفراد يتقنون بأنّ منظماتهم تعاملهم بإنصاف وتجتهد لخدمة مصالحهم وتحقيق أهدافهم، فالسلوكيات والمواقف الايجابية والمساهمات التي يقدمها الأفراد هي عملة مساومة في العلاقة التبادلية.

◀ الاعتراف بالمكانة: يعكس الاعتراف الممنوح للرؤساء الذين يعاملون الأفراد بكرامة وأدب واحترام حقوقهم والاعتراف بجهودهم ومكافأتهما كل حسب أدائه.

ويشير (ليند) أنّ المبادئ التي تركز عليها العدالة الإجرائية من حيادية وثقة واعتراف تسير نحو توزيع عادل للموارد³. فالتطبيق الجيد لهذه المبادئ هو مؤشّر قوي لأخذ الأفراد كافة حقوقهم وأنّ الإجراءات المطبقة تعكس العدالة الحقيقية التي تستوفي كافة الشروط وتخدم جميع الأطراف دون تحيّز لأي طرف كان،

¹ Susanna Baldwin, « Organisational Justice », P 4.

² Salhi Maroua, « Impact des discriminations sur le stress au travail », P 44.

³ أميمة حلمي مصطفى، « العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا »، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، المجلد 3، العدد 41 (2017): ص 145.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

مع ضرورة الأخذ بكافة آراء المجموعة أو الأطراف التي طُبّق عليها الإجراء وتمكينهم من أحقية الطعن في القرار إذا لزم الأمر.

بالإضافة إلى المبادئ التي عرضها من قبل (ليند) يمكن إضافة مجموعة من المبادئ التي تمّ استقاؤها من المبادئ التي اعتمدها هنري فايول H. Fayol والتي تتمثل أساسا في¹:

- وحدة الهدف: أن يكون هناك هدف مشترك تسعى المنظمة لتحقيقه.
- المساواة: يجب أن تطبق المنظمة الإجراءات والقواعد على العاملين بشكل عادل والالتزام بالموضوعية في إصدار الأحكام، وإذا لم تتخذ المنظمة هذا البعد في الحسبان فسيؤدي ذلك إلى شعور العاملين بعدم العدالة.
- السلطة والمسؤولية: تمثل السلطة حق إصدار الأوامر وما على العاملين إلا العمل على تنفيذها، أما المسؤولية فتعني أن تحمل القرارات التي تم تنفيذها في حق العاملين.

7.2. المحددات المساهمة في إدراك العدالة الإجرائية:

إضافة إلى المبادئ التي تركز عليها عدالة الإجراءات يمكن الإشارة إلى المحددات التي تساهم في إدراك العاملين لعدالة الإجراءات على النحو التالي²:

- 1.7.2. إجراءات تقييم الأداء: إنّ لعملية تقييم الأداء أثر كبير في إدارة الأفراد كما تساهم في نجاح المنظمات، كون التقييم غير المناسب أو عدم التقييم قد يكون له أثر سلبي على الأداء ومن ثمّ تدني مستوى الإنتاجية العامة للمنظمة حتى وإن كانت الموارد البشرية تُدار بكفاءة.

¹ سمية جقيدل، « إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي بالأغواط »، (اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمار ثلجي- الأغواط، الجزائر، 2019)، ص 78.

² سونة عبد القادر، « أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي- حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية »، ص 32.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

تختلف مصادر تقييم أداء العاملين من أهمها نموذج تقييم الرئيس المباشر ونموذج استقصاء آراء العاملين، يشير النموذج الأول إلى التقييم الذي يقوم به الرئيس المباشر كون هذا الأخير على اتصال وتفاعل دائم مع رؤوسه فهو يلاحظ سلوكياتهم ويقيم نتائج أعمالهم، أما النموذج الثاني فيشير إلى استقصاء آراء العاملين يعمل هذا النموذج على تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، وتستند معايير عملية التقييم إلى تقييم إنتاجية العاملين، مستوى الكفاءة، الفعالية، والتوعية، وعلى ضوء هذه المعايير يمكن الحكم على مدى حيادية عملية التقييم وبعدها عن التحيز مما قد تنعكس على قناعة العاملين بالمكافآت والعوائد التي يحصلون عليها وإدراكهم لعدالتها، فإجراءات تقييم الأداء متى استندت على معلومات دقيقة وغير متحيزة أثر ذلك على إدراك العاملين لعدالة الإجراءات التنظيمية.

2.7.2. المعايير الإجرائية واتخاذ القرارات: يعتبر الالتزام بالمعايير الموضوعية عند القيام بعملية تقييم الأداء جوهر البعد الثاني-العدالة الإجرائية- لمحددات إدراك عدالة الإجراءات، فمن خلال المعايير يمكن تحديد مدى مقارنة السلوك للعدالة باعتبار المعيار مقياس للسلوك، لذلك يمكن للمعايير أن توجه السلوك، وأن تُعرب عن توقعات مشتركة يتفق عليها العاملين بشأن السلوك ويمكن تجاهلها من قبل الرؤوسين، إذ تعد مشاركة العاملين في المناقشات وإبداء الرأي، من بين الطرق المساعدة في اختيار وبلورة معايير تقييم الأداء وتطبيق إجراءاته، بحيث تصبح القرارات المترتبة على المعايير مقبولة من قبل العاملين، كونها تمثل صيغة توافقية تجمع بين مصلحتهم ومصلحة المنظمة، الأمر الذي ينتج عنه قرارات أخلاقية، تحفظ حقوق العاملين واحترام كرامتهم وتعمل على تعزيز أهداف المنظمة.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

3. العدالة التفاعلية:

بدأ الاهتمام بالعدالة التفاعلية أو التعاملية انطلاقاً من الأبحاث التي أجراها بيز ومواغ **Bies et Moag (1986)** حول الشكاوى المقدمة من قبل الطلاب ضد موظفي الجامعة، وهو ما أدى إلى اكتشاف بُعد آخر للعدالة التنظيمية وهو العدالة التفاعلية أو كما يطلق عليها بالعدالة العلائقية التي تمثل امتداداً للعدالة الإجرائية. وقد ذهب عديد الباحثين إلى تعريف العدالة التعاملية بأنها "جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد عند تنفيذ الإجراءات"، وفي تعريف آخر تشير العدالة التفاعلية إلى "جودة الاتصالات والتفاعلات التي يقوم بها المشرفون مع موظفيهم عند اتخاذ القرارات كاحترام، الادب، الإخلاص والاعتبار والكرامة"¹.

وقد تم ربط جودة عدالة المعاملات بجودة العلاقات الاجتماعية في العمل التي تُبنى من خلال الاعتراف بالعمل الذي يؤديه العامل مهما كانت طبيعته بحيث يشعر بأنه يعامل بطريقة لبقة ومحترمة بعيدة عن كل تحيّز (اللون أو العرق أو الجنس) كالأجر المتساوي بين الرجل والمرأة، وتوفير مساحات للحوار لتمكين العاملين من التعبير عن آرائهم ومشاركتهم في صنع القرارات، وعلى هذا الأساس يتم الحكم على السلطة بأنها عادلة في علاقاتها الشخصية مع موظفيها². وهذا التعريف يُظهر حساسية الأفراد لجودة المعاملة الشخصية التي يتلقونها خلال مسار الإجراءات التنظيمية، كما تشير أيضاً إلى عدالة التبادلات التي تتم بين الرئيس الهرمي والمرؤوسين.

¹ Alice Casaucau, « Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail », p 41.

² Ibid., p 45.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

وبالعودة إلى السياق التاريخي للعدالة التنظيمية يتضح وجود عدم اتفاق في استقلالية العدالة التفاعلية، فهناك أبحاث اعتبرت عدم استقلالية العدالة التفاعلية بل هي امتداد للجانب الاجتماعي للعدالة الإجرائية، في حين ذهبت دراسات أخرى كدراسة كوهان كراش وسبيكتور **Cohen-Carash et Spector (2001)** إلى اعتبار العدالة التفاعلية بعد مستقل لوحده وأنها تتميز عن البعدين السابقين التوزيعية والإجرائية، حيث ركزت هذه الدراسة على تصورات العاملين لجودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد عند تنفيذ الإجراءات عليهم¹.

ومن جهتها ميّزت نظرية التبادل الاجتماعي بين العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، حيث أشارت إلى أنّ العدالة الإجرائية هي ذلك التبادل القائم بين العامل ووظيفته أي أنّها تحتم بالإجراءات التي يتم من خلالها تنفيذ القرار؛ فهي تعمل على خلق علاقات تبادل اجتماعي مع المنظمة، في حين، فإنّ العدالة التفاعلية تبحث في عملية التبادل الحاصل بين العامل ورئيسه في العمل راب وكروبنزانو **Rupp & Cropanzano (2002)** فهي تقوم على أساس المعاملات الإنسانية التي تكون بين الزملاء فيما بينهم أو بينهم وبين رؤسائهم في فضاء اجتماعي قائم على التبادل الاجتماعي يُتوج من خلال عملية الاتصال التفاعلي بين المصدر الذي يصدر عنه الفعل ممثل في السلطة والمتلقي للعدالة ممثل في المرؤوسين (Meyer, 1997, Starlicki & Folger, 2010, M & Ohana, M), وتمثل العدالة التفاعلية قيمة تنبؤية لسلوك العاملين تجاه رؤسائهم أو ممثلي السلطة من خلال ارتكازها على خمس متغيرات²:

¹ Jeanne Le Roy, « Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail », p 21.

² Aminata Diallo, « La contribution de la Justice organisationnelle à la Performance globale des entreprises socialement Responsables », p 67.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

التغذية الراجعة **Le Feed-back**: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بإعطاء تفسير وتوضيح بخصوص القرارات المتخذة المتعلقة بالعاملين.

الصدق **L'Honnêteté**: يشير إلى الطريقة التي يشعر ويدرك بها العاملون صدق المعلومات التي تقدمها المنظمة.

اللباقة **La Politesse**: تعبر عن مدى الاحترام والثقة التي يوليها الرؤساء المهنيون للعاملين.

الجهود **Les Efforts**: تشير إلى الطريقة أو الكيفية التي يدرك من خلالها الأفراد العاملين الجهود التي تسعى المنظمة لبذلها لحل مختلف المشكلات والصعوبات التي قد تواجه العاملين في تنفيذ مهامهم.

التعاطف **L'Empathie**: تعكس درجة الاهتمام التي يوليها ممثلو السلطة تجاه الأفراد العاملين.

وبين اختلاف الرؤى حول استقلالية العدالة التفاعلية أو تبعيتها للعدالة الإجرائية، ساهم غرينبرغ **Greenberg (1993)** باقتراح استقلالية العدالة التفاعلية وتقسيمها إلى قطبين¹:

العدالة المعلوماتية: يقوم هذا البعد على تقييم مستوى دقة وجودة المعلومات التي يتلقاها العاملون بعد قرار إداري **Bobocel and Farnell (1993)** ويشمل تطبيق العدالة المعلوماتية احترام معايير **بيز ومواغ (1986)** التبرير والصدق في تبادل المعلومات، وهذا لا يعني أنّ العدالة المعلوماتية تستمد قوتها من

¹ Nabil Boumesbah et Moussa Chenini, « L'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyenneté organisationnelle », مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية 9, n° 1 (31 mars 2018): P 407-408.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

خلال صدق الرؤساء ولكن لابد أن تشمل جودة التفسيرات المقدمة لاتخاذ قرار معين الوضوح والصرحة والعقلانية¹. كما أنّ جودة المعلومات والتواصل تسهم بدورها في تقليل التوترات وتحسين العلاقات بين الأفراد وبالتالي تحقيق الفعالية العامة للمنظمة². وقد أطلق غرينبرغ على العدالة المعلوماتية بأنها المحدد الاجتماعي للعدالة الإجرائية.

➤ **العدالة الشخصية:** تشير إلى جودة التبادل الشخصي بين الأفراد أي بين الرئيس المرمي والمرؤوسين، هذا التبادل الذي يظهر قيم الصدق والاحترام التي يتحلى بها الرؤساء تجاه العاملين داخل المنظمة وهي تعبر على الجانب الاجتماعي للعدالة التوزيعية³.

وقد أشارت الدراسات الحديثة أنّه بإمكان العدالة المعلوماتية والشخصية أن تكون أدوات مهمة لقبول القرارات، ما قاد غرينبرغ (1994) إلى إجراء اختبار لمعرفة التأثير الذي تخلفه المعاملة المحترمة للعاملين ودقة المعلومات المنقولة عن قبول حظر التدخين، حيث توصل من خلال دراسة ميدانية الكشف بأنّ أشد المدخنين تأثراً بالحظر هم أولئك الذين كانوا على تواصل وتلقوا المعلومات المتعلقة بالحظر⁴.

كما تُعنى العدالة الشخصية بجودة التبادل الشخصي بين الأفراد وبشكل أكثر تحديداً بين الرئيس والمرؤوسين باعتبارهما طرفي التبادل، انطلاقاً من المعاملة المحترمة للأفراد الذين أخضعوا لتلك الإجراءات مع إمكانية الحصول على تفسيرات بشأن القرارات المتخذة في حقهم، وبالتالي فإنّ العدالة التفاعلية هي نتيجة

¹ Mazra Math, Seini Hamza, et Hikero Lubica, « Justice interactionnelle et performance des salariés au sein des PME industrielles camerounaises : le rôle modérateur de la culture organisationnelle », *Gestion* 2000 36, n° 3 (2019): p 43.

² Jean-Luc Bernaud, Pascale Desrumaux, et Dominique Guédon, « Chapitre 1. Comment favoriser les comportements citoyens et prosociaux au travail ? », in *Psychologie de la bientraitance professionnelle*, Univers Psy (Paris: Dunod, 2021), p 7, <https://www.cairn.info/psychologie-de-la-bientraitance-professionnelle--9782100821396-p-11.htm>.

³ Nicholas Jackson, *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions: Antecedents and Outcomes*, 2019, p 66, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92636-0>.

⁴ Jeanne Le Roy, « Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail », p 26.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

كل من الاعتبارات الاجتماعية أثناء اتخاذ القرار غرينبرغ (1993) ونوعية المعلومات المتبادلة بشأن القرارات، ووفقاً لبيز ومواغ (1986) فإنّ تصور عدالة شخصيات السلطة-الرؤساء-لا بد أن يُبنى على احترام أربعة قواعد للتبادلات الشخصية¹:

التبرير: أن يشرح الرئيس بشكل واف أسباب الإجراءات والقرارات المتخذة أي وجود مبررات واضحة وصریحة بشأن القرارات المتخذة؛ يجب على السلطة تقديم التفسيرات الوافية بخصوص نتيجة الإجراءات واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتوزيعات.

الإخلاص: أن يفی الرئيس المهري بوعوده وأن يكون صريح مع مرؤوسيه بالابتعاد عن المعلومات المغلوطة التي قد تؤثر على العلاقة التي تجمع بين أطراف التنظيم، وهذا ما يقود السلطة أن تكون منفتحة وصریحة من خلال تجنب الخداع والكذب.

الاحترام: يجب أن يُعامل الرئيس مرؤوسيه باحترام وكرامة والابتعاد عن الألفاظ الساخرة التي تقلل من شأنه وتحط من قيمته أمام الآخرين من الزملاء وتجنب العدوانية في التعاملات.

الكماسة: ويطلق عليها كذلك الاستقامة والسلوك اللبق يجب على المشرف معاملة المرؤوسين بالطريقة التي تتناسب والموقف والظرف التي تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين مع تجنب الإنقاص من قيمة موظفيه والامتناع عن الادلاء بملاحظات وتصريحات مسيئة وتجنب طرح أسئلة غير ملائمة تتعلق بالجنس، الدين، والأصول الثقافية.

بناء على المعايير الأربعة التي قدمها كل من بيز ومواغ وجد أنّها تختلف عن قواعد العدالة الإجرائية التي حددها تيبو ووالكر وكذلك القواعد التي وضعها لافنتال (1980)، فقد ثبت تجريبياً أنّ الاحترام والتبرير

¹ Ibid., p 21-22.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

يؤثران على أحكام العدالة، فقد يتقدم العاملون بطلب إلى رئيسهم في العمل الذي قد يقابل بالرفض أو عدم أخذه بعين الاعتبار، في انتظار إعطاء مبررات واضحة وصريحة حول أسباب الرفض، فإذا تحصّل العاملون على المعلومات الكافية بهذا الخصوص وتمت معاملتهم باحترام من قبل رئيسهم فسيشعرون بالعدالة حتى وإن لم يستفيدوا من هذا القرار.

وفي نفس السياق من البحث وجد غرينبرغ (1990) في دراسة أجراها في مصنعين حول الانخفاض الملحوظ في معدل السرقة والدوران الوظيفي قبل واثناء وبعد مرحلة تخفيض الأجور التي قدرت بـ 15%، حيث قام مسؤول كبير عن المصنع الأول بتزويد الموظفين بمعلومات شاملة حول أسباب تخفيض الأجور وقد أظهر هذا الأخير حساسية واهتمام في نقل المعلومات، في حين لم يتلقى الموظفين تفسيرات واضحة وكافية عن الأسباب التي أدت إلى تخفيض الأجور في المصنع الثاني، ما أسفر عن ارتفاع معدل السرقة في المصنع الثاني على غرار المصنع الأول الذي عرف معدل سرقة أقل¹.

وقد أوضح غرينبرغ في هذا الصدد أنّ تفسير قرار تخفيض في الراتب وفقا لمعيار الكياسة والاحترام يقلل من معدل السرقة والدوران مقارنة في الظروف التي تكون فيها التبريرات غير واضحة أو في حالة الحياد، إذ يمكن تقليل الاضرار المترتبة عن السرقة في حال ما تمكن المديرون من تقديم معلومات كافية من حيث الكمية والتوعية لإقناع المتضررين بأنّ هذا الإجراء لا مفر منه، كما يمكن للمديرين التعبير عن أسفهم بشأن

تخفيض الأجور. وفي دراسة حول تسريح العمال من أحد المصانع توصل بروكنز وزملاؤه Brocknez et al (1990 ، 1994) أنّ الموظفين الذين بقوا في المنظمة نتيجة للتسريح كانوا أكثر التزاما بالمنظمة وكانوا يكرسون

¹ Susanna Baldwin, « Organisational Justice », P 5.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

جهداً أكثر في العمل بعد تلقيهم للتفسيرات الكافية لأسباب حالات الفصل وهو ما يزيد من إدراكهم للعدالة المعلوماتية¹.

يتّضح مما سبق أنّ إدراك الفرد لعدالة التعامل تُستقى من صدق واحترام ولباقة المشرف، واستشارة الفرد العامل قبل اتخاذ القرار مع إتاحة الفرصة لمناقشة القرار بتقديم التوضيحات بشأنه. وهذا ما نستشفه في أبحاث كل من كولكيت (2001) وغرينبرغ (1993) وتأكيده على أنّ احترام المعايير الأربعة المتعلقة بالتبرير والاحترام، الاخلاص والكياسة من قبل شخصيات السلطة يساهم في رضا العاملين ويشعرهم بعدالة المعاملة التي يتلقونها.

وقد ذهب العديد من الباحثين إلى إدراج المعايير الأربعة التي حددها بيز ومواغ ضمن بعدين وهما²:

- بعد الحساسية الشخصية: وتعني مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين الكرامة والاحترام.
- بعد التفسيرات الاجتماعية: وتعني تزويد العاملين بالمعلومات الدقيقة المفسرة للإجراءات المتخذة من قبل الإدارة.

لذلك تهتم العدالة التفاعلية بالعلاقة بين الموظف ومنظمته وجودة المعاملة التي يتلقاها الأفراد عند تنفيذ الإجراءات.

ويتعلق البعدين السابقين (الحساسية الشخصية والتفسيرات الاجتماعية) بالدور الذي يجب أن يلعبه الرئيس في تبادلاته مع مرؤوسيه حتى يكون عادل في نظرهم، فقد أوضحت الدراسات التي أجريت في هذا الشأن أنه بإمكان اعتبار الرئيس شريك في التبادل وممثل للمنظمة.

¹ Alice Casaucau, « Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail », p 41.

² جيلاني حامدي، « قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي- دراسة ميدانية »، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة- الجزائر، 2022)، ص 38، <http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/3958>.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

1.3. علاقة تبادلية بين قادة-أعضاء:

تشير الأبحاث التي تناولت العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين إلى النظر إلى الرئيس الهرمي باعتباره شريك في التبادل وممثل المنظمة، ويمكن تفسير ازدواجية دور شخصية الرئيس في الحفاظ على علاقة تبادلية يومية مع موظفيه باعتباره شريكاً في التبادل، حيث يتم تقييم ولاء الأعضاء للقائد أو الرئيس على أساس عدالة سلوكه تجاههم صدقه واحترامه لهم وهو ما يحفز على تعزيز ثقتهم تجاهه وبالتالي فإنهم يشعرون بالزامية الرد بسلوكيات ومواقف إيجابية تايلر ديغوي (Tyler & Degoe, 1996).

أما الدور الثاني الذي يقوم به الرئيس الهرمي هو ممثل المنظمة يقوم بتنفيذ الاستراتيجيات والقرارات والإجراءات التنظيمية ويحدد اتجاهات وسلوكيات العاملين تجاه المنظمة من خلال التواصل بشكل واضح وفعال ويتخذ قرارات عادلة تجاههم مما يزيد من ثقتهم فيه، وعندما يفي الرئيس بالتزاماته تجاه مرؤوسيه فإن ثقتهم تزداد وتتطور تجاه منظمته كون النظام الذي يمثله عادل وموثوق فيه، وحسب وايتنر Whitener (1997) فالعدالة التفاعلية لا تعمل على تحديد سلوكيات ومواقف العاملين تجاه الرئيس الهرمي وإنما تلك الموجهة نحو المنظمة¹.

وفي هذا الصدد يشير وايتنر أنّ الرؤساء الهرميون مسؤولون على تحديد سلوكيات واتجاهات موظفيهم، ويضيف إذا تواصل الرؤساء مع مرؤوسيهم بكل وضوح والتزموا باتخاذ قرارات عادلة في حقهم ساهم ذلك في زيادة ثقتهم فيهم، بالإضافة كلما التزم الرؤساء بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عادل من توظيف وتدريب وتكوين وترقية وتوزيع المكافآت ساهم ذلك في تعزيز ثقة الأعضاء في شخص الرئيس، مما

¹ Mohamed Ikram Nasr, Assaad El Akremi, et Christian Vandenberghe, « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 74 (1 avril 2009): P 8-9, <https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

يدفعهم إلى الرد بسلوك إيجابي ينعكس في سلوك المواطنة التنظيمية التي تمثل ورقة مساومة يستخدمها المرؤوسين، فإذا عمل الرؤساء بتطوير علاقاتهم وأوفوا بالتزاماتهم فإن الثقة التي يضعها المرؤوسين في منظماتهم تتطور¹. فالتنظر إلى عدالة الرئيس تدفع بالمرؤوسين إلى افتراض عدالة النظام، وعليه فإن العدالة التفاعلية لا تعمل فقط بتحديد مواقف وسلوكيات العاملين تجاه الرؤساء وإنما تلك الموجهة نحو المنظمة.

فتصور العاملين للعدالة التنظيمية تجاه صاحب العمل يعتمد على ثلاث قضايا رئيسية يتم على أساسها تقييم المنظمة التي ينتمي إليها وكذا الرئيس وذلك من خلال²:

- المكافآت التي يتلقاها العامل سواء كانت مادية أو غير مادية كالأجر الترقية والمكانة التي يحظى بها داخل بيئة العمل أو التقدير الذي يحصل عليه من قبل الرئيس أو الزملاء عرفانا بالجهودات التي يبذلها خدمة لأهداف المنظمة.

- الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات.

- الطريقة التي يعامل بها من قبل شخصيات السلطة.

وعليه يقوم الموظف بتقييم ما تقدمه المنظمة له فيما يتعلق بالجهود والمساهمات التي يبذلها، كما أنه حساس لكيفية وضع الإجراءات واتخاذ القرارات التي تخصه والكيفية التي يتفاعل بها رئيسه معه، هذه المقاييس مستقلة عن بعضها البعض، لذا حتى لو شعر الموظف بأنه يتقاضى راتباً جيداً فيمكنه على سبيل المثال أن يشعر بالظلم إذا كان لديه الشعور بعدم الفهم أو عدم القدرة على التعبير بشأن الإجراءات الجديدة الموضوعة، لذلك أكد ديكونينك DeConinck (2010) أنه لزيادة العدالة التفاعلية بين الأفراد لابد أن يشرح المشرف

¹ Ibid., P 9.

² Jeanne Le Roy, « Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail », p 22.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

الإجراءات المتبعة والإجابة على أسئلة العاملين حول العملية مع ضرورة التأكد من أنّ الأفراد العاملين ينظرون إلى الإجراءات على أنّها محايدة وتسير بشكل موضوعي بعيد عن كل تحيّز لأي طرف كان¹.

2.3. أهمية عدالة التعاملات:

تكشف عدالة التعاملات عن المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة من خلال التفاعلات بين العاملين وبينهم وبين رؤسائهم في العمل، قد يؤدي ضعف عدالة المعاملات إلى بعض التصدعات التنظيمية والتسبب في جملة من النتائج السلبية التي تؤدي إلى ظهور بعض السلوكيات التي قد تلحق ضرراً بالمنظمة، كالرغبة في ترك مكان العمل والذي غالباً ما يكون مصحوباً في أغلب الأحيان بانخفاض الرضا الوظيفي من جانب الأفراد العاملين وضعف سلوك المواطنة التنظيمية.

3.3. العوامل المشكّلة لعدالة التعاملات:

تتحدد عدالة التعاملات بناءً على أربعة عوامل يمكن تلخيصها كالآتي²:

- إعطاء تبريرات واضحة بشأن القرارات المتخذة.
- مدى إخلاص وصراحة متخذ القرار واتباعه للإجراءات التنظيمية.
- أن يحترم متخذ القرار الأفراد العاملين في حدود عملية التبادل الاجتماعي.
- أن يلتزم بأدب ولباقة في معاملته للأفراد العاملين لكسب رضاهم وثقتهم وهذا ما يزيد من اندفاعهم نحو العمل بإبراز الأداء المتميز.

¹ Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, P 3.

² سلامة عبد الله الطعامة وعبد الحفيظ علي حسب الله، « في الأردن Qiz أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات »، العدد 30 (2015): ص 295، <http://dspace.univ-eloued.dz:80/handle/123456789/5771>.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

يتبين من خلال هذه العوامل أنّ طريقة التعامل التي يتم بها معاملة الأفراد عند تنفيذ إجراء أو اتخاذ قرار معين يمكن أن تؤثر على شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها والتي تعبر على جودة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين الرئيس والمرؤوس.

4.3. المبادئ المتعلقة بعدالة التعاملات:

تتمثل في مجموع المبادئ التي تتعلق بالأسلوب الذي تتعامل به المنظمة مع العاملين أثناء اتخاذ القرارات ويمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- وحدة الأمر: ضرورة تلقي العاملين الأوامر من شخص واحد وليس من عدة أفراد وهذا ما يزيد من التزام العاملين للقرارات والأوامر التي يتم اتخاذها.
- التأديب: أن تسعى المنظمة إلى استخدام أساليب العقاب على جميع المخالفين دون استثناء.
- المبادرة: تشجيع العاملين على التحلي بالمبادرة والابتكار.
- روح الفريق: العمل على تنمية روح الفريق بين العاملين.

ثانيا: التفاعل الثلاثي لأبعاد العدالة التنظيمية.

هناك ترابط وثيق بين أبعاد العدالة التنظيمية؛ عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية ذلك أنّ شعور العامل بالعدالة التنظيمية بأبعادها يؤثر في مستوى ولائه لمنظّمته، فإدراك الفرد للعدالة بأبعادها الثلاث قد يؤثر كل منهما على الآخر، إذ من الممكن أن يستخدم الأفراد المخرجات كالتقييم، الترقية، الاجور والمكافآت كمؤشرات للعدالة الإجرائية، فالتوزيع العادل لمختلف المصادر التنظيمية مؤثر على عدالة الإجراءات، كلّما كانت الإجراءات عادلة أدرك الفرد عدالة التوزيعات حتى وإن كانت في غير صالحه، كما

¹ سمية جقييل، مرجع سابق، ص 79.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

أن تحقيق عدالة التوزيعات دون تحقيق عدالة الإجراءات غير ممكن، فالمنظمة التي تتولى عدالة التوزيع لابد أن تراعي أيضا عدالة الإجراءات والتعاملات نظرا لصعوبة الفصل بينهم¹.

1. التفاعل بين العدالة التوزيعية والإجرائية:

تشير الدراسات التي أجريت حول العدالة التنظيمية أن الأفراد العاملون لا يولون اهتمام كبير بما يحصلون عليه من نتائج، بل يهتمون بالإجراء الذي يؤدي إلى عدالة التوزيع، فإذا كانت العدالة التوزيعية تشير إلى ضرورة تناسب العوائد مع المساهمات التي يقدمها العامل مقارنة مع زملائه في العمل، فإن العدالة الإجرائية ينصب اهتمامها حول الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرار المتعلق بالمساهمات المقدمة من قبل العاملين والعوائد المتحصل عليها وفق مبادئ محايدة، تجعل العاملين أكثر إحساسا لعدالة الإجراءات وتدفعهم للالتزام بها حتى وإن كانت في غير صالحهم، وهذا ما يجعل من الصعب التمييز بين العدالة التوزيعية والإجرائية فكلاهما مرتبطان، فبعد العدالة الإجرائية هو امتداد لعدالة التوزيع من منطلق أن التوزيع الذي لا يميز بين العاملين على أساس العرق والنوع يعكس الإجراءات العادلة التي تتبعها الإدارة، كما أن الاعتماد القائم على المساواة في توزيع الموارد التنظيمية على العاملين يضمن لهم سهولة توقع مدخلاتهم بمقارنتها بما بذلوه من جهود، وهذا ما يعكس التقييم الموضوعي المبني على إجراءات دقيقة ومعلومات كافية، أما فيما يتعلق بقاعدة الحاجة فهي انعكاس للإجراءات العادلة التي تحترم أخلاقيات المجتمع وإعطاء كل فرد حقه وإلا فسيكون هناك تناقض بين القيم والإجراءات المعمول بها في المنظمة².

¹ محمد در، « العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري-دراسة ميدانية على عينة من هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح كرقلة »، (اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2015): ص 137-138.

² محمد لمين سليمان تيش تيش وأميرة خياط، مرجع سابق، ص 47.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

وعليه يمكن القول، أنّ التفاعل بين بعد العدالة التوزيعية والإجرائية يكمن في اقتناع ورضا الفرد العامل بالنتائج المترتبة عن إجراء معين في حقه حتى وإن كانت النتيجة في غير صالحه، وكمثال على ذلك إجراءات الترقية فإذا اتبعت المنظمة إجراءات عادلة في توزيع الترقية على مستحقيها ولم يستفد الفرد العامل سيكون راض عن الإجراء لأنه سار وفق إجراءات عادلة.

2. التفاعل بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية:

كما سبق الإشارة إليه، فإنّ عدالة التفاعلات هي بعد اجتماعي من أبعاد العدالة الإجرائية، إلا أنّ العلاقة بين هذين البعدين تبدو ضعيفة نوعاً ما كون عدالة التوزيعات لا ترتبط بالمشرف المباشر وإنما تخضع لسلطة أعلى، في حين ترتبط عدالة التفاعلات بصورة مباشرة بسلوك المسؤول المباشر وما يترتب عليه من معاملات، سواء ما تعلق بشقها الإيجابي ويطلق عليه جودة التبادل بين القائد والعامل أو ما تعلق منها بالجانب السلبي¹.

3. التفاعل بين العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية:

تعتبر عدالة التفاعلات أو العدالة التفاعلية امتداداً لعدالة الإجراءات، فهي تهتم بالجوانب الشخصية للعلاقات بين المنظمة والعاملين، وتعلق بالكيفية التي تطبق بها الإجراءات على العاملين أي الطريقة التي يتم بها تنفيذ الإجراءات ومعاملة الرئيس للعاملين بشكل لائق ومحترم، وتتضمن العدالة التفاعلية جانبين؛ الحساسية الاجتماعية التي تزيد من إدراك العاملين للعدالة وقبولهم للقرارات المتخذة بشأنهم وتأخذ في الحسبان المعاملة العادلة والمحترمة، والتفسيرات الاجتماعية التي تشير إلى المعلومات المقدمة بشأن القرار متضمنة المبررات والتفسيرات ومدى تطابقها مع القرار، وعلى هذا الأساس وُجد اختلاف بين بعض الباحثين على اعتبار

¹ المرجع السابق، ص 48.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

العدالة التفاعلية أو التّعاملية بعدا مستقلا عن العدالة التّوزيعية والعدالة الإجرائية، وهناك أبحاث اعتبرت العدالة التّفاعلية امتدادا للجانب الاجتماعي للعدالة الإجرائية¹.

من خلال ما سبق، يتضح أنّ هناك تداخل بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التّظيمية، فمن خلال السياق الكرونولوجي يتضح أنّ العدالة التّوزيعية تمثل البعد الأول في الظهور فهي تشير إلى توزيع المصادر التّظيمية على العاملين من أجور ومكافآت وترقية وغيرها من الامتيازات الأخرى، فهي الأساس الذي تدور حوله باقي الأبعاد الأخرى الإجرائية والتّعاملية التي تمثل آخر بعد ضمن أبعاد العدالة التّظيمية.

إنّ حصول العاملين على أجور وترقيات ومكافآت عادلة يعكس عدالة الإجراءات المتحركة في التّوزيع، فالترقية مثلا تخضع لإجراءات معينة سواء ما تعلق منها بالأقدمية أو بالاستحقاق، في حين تعكس العدالة التّعاملية المعاملة التي يتلقاها العاملون أثناء تطبيق العدالة التّوزيعية. وعليه فإنّه هناك ارتباط وتفاعل بين أبعاد العدالة التّظيمية، فشعور العاملين بالعدالة التّوزيعية لابد أن يتم وفق إجراءات عادلة حتى لا يترتب عليه شعور بالظلم التّظيمي، كما أنّ شعور العاملين يتأثر بالعدالة التّعاملية، فالأسلوب الذي يستخدمه الرئيس أثناء تطبيق الإجراءات والقرارات له تأثير كبير على شعورهم بالعدالة التّظيمية.

ثالثا: أهمية العدالة التّظيمية.

استقطب موضوع العدالة التّظيمية اهتمام عديد المختصين والباحثين في مجال السلوك التّظيمي لما له من تأثير على أداء المنظمات، فإدراك العدالة التّظيمية من قبل الأفراد العاملين فيما يخص السياسات والإجراءات التي تتبعها تنبع من الأثر الذي تخلفه على سلوكياتهم ومواقفهم والتزامهم أمام المنظمة، فشعور العاملين بالمعاملة العادلة سواء تعلق الأمر بالرؤساء أو الزملاء يساهم في الحدّ من العواطف السّلبية

¹ Jeanne Le Roy, « Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail », 21.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

والسلوكيات المضادة للإنتاج كالتغيب عن مكان العمل دون سبب، وإطالة العطل المرضية والدوران الوظيفي بترك مكان العمل وشغل مناصب عمل أخرى، يُشعر الأفراد بأنهم يعاملون بإنصاف وموضوعية بعدم استبعادهم من القرارات المصيرية مما يساهم في زيادة ميلهم لإظهار السلوكيات الإيجابية التي تتجاوز في أغلب الأحيان الإطار الرسمي. وهو ما دعمه فولجر وكروبنزانو 1998 Folger & Cropanzano "المعاملة العادلة... تولد الالتزام... وسلوكيات المواطنة المفيدة التي تتجاوز مجرد مهام العمل الرسمية" ¹. ومن أمثلة ذلك سلوك المواطنة التنظيمية كتحلّي الأفراد بوعي الضمير واعتبار المنظمة جزء لا يتجزأ من كيانهم وترجمة ذلك بالالتزام بقوانينها وسياساتها التنظيمية والحفاظ على استقرارها وهيبتها والترويج لسمعتها ونشر الصورة الإيجابية لها أمام الآخرين.

كما تمثل العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية إيجابية ضرورية لاستمرار المنظمة وبقائها على قيد الحياة فغيابها قد يهدد المنظمة والفرد معاً، فإدراك الأفراد العاملين للظلم التنظيمي قد يؤدي إلى ممارسات سلبية مكلفة بالنسبة للمنظمة، كإنخفاض الولاء الذي يعبر عن انصياع العاملين لأهداف المنظمة وإظهار السلوكيات الإيجابية التي ترفع من ثقافتها التنظيمية والنية في ترك العمل، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى ظهور بعض سلوكيات الانتقام الموجهة للقادة والمنظمة، كما تؤثر بشكل مباشر على دوافعهم وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لعقود طويلة، ويمكن توضيح أهمية العدالة التنظيمية من خلال ²:

¹ Jackson, *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions*, p 55.

² نيجيرفان سعدون محمود ملهمباني، «العدالة التنظيمية- بحث نظري»، جامعة زاخو، 2021، ص 10-11.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

1. الاعتبارات الاقتصادية:

يمكن إرجاع الاعتبارات الاقتصادية إلى نظرية الإنصاف لآدمز حينما ركز على أهمية عدالة التوزيع وتأثير ذلك على نية البقاء أو مغادرة الأفراد العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها، فإذا شعر العاملون بأن العوائد التي يحصلون عليها غير عادلة فسوف تزداد نيتهم إلى مغادرة مكان العمل بحثا عن بديل آخر يلبي لهم احتياجاتهم المادية ويشعرون فيه بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، على سبيل المثال فإن التوزيع العادل للأجور يؤثر على ولاء العاملين، فكلما كان توزيع الأجور يوازي الجهد المبذول فإن ذلك يساهم في زيادة انتماء الأفراد العاملين للمنظمة والعكس صحيح.

وتحليل فكرة الاعتبارات الاقتصادية إلى عملية التبادل الاقتصادي أين يلجأ الفرد إلى قياس العلاقة التي تجمعها مع المنظمة من خلال العوائد المتحصل عليها قياسا على الجهد المبذول، كما أن العلاقة التبادلية لا يمكن لها الاستمرار على المدى البعيد لأنها تركز على الجانب المادي فإذا أدرك الفرد أن المنظمة لا تنصفه فإنه يبحث عن بديل آخر، قد يكون هذا البديل ترك المنظمة والبحث عن عمل آخر يكون أكثر تحفيزا من حيث الراتب والمكافآت المادية.

2. الاعتبارات الاجتماعية:

تشير الاعتبارات الاجتماعية إلى عملية التبادل الاجتماعي بين شخصيات السلطة والمؤوسين، كما تشير أيضا إلى طريقة المعاملة التي يتلقاها الأفراد العاملون من قبل أطراف المنظمة ممثلة في الرؤساء أو زملاء العمل وتأثير ذلك على ولائهم للمنظمة، وتتضمن المعاملة العادلة للعامل الاحترام والثقة التي يوليها الرؤساء لمؤوسيهم، فكلما اتسمت المعاملة بالجودة بين القائد والعضو كلما استمرت عملية التبادل الاجتماعي بين الطرفين وبث الثقة والالتزام الذي يترجم إلى عقد نفسي بين الطرفين، في حين فإن المعاملة السيئة وغير العادلة

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

تعمل على كسر الثقة ويفقد العاملون ولائهم للمنظمة وتفتقر فكرة الاعتبارات الاجتماعية بقضية العدالة المعاملاتية ودورها في تكريس قيم الاحترام والتواصل بين أطراف المنظمة على أكمل وجه.

3. الاعتبارات الأخلاقية:

تظهر أهمية العدالة التنظيمية في تكريس قيم النزاهة والمساواة في الحقوق والواجبات بين الأفراد، فهي بمثابة دافع يحفز الفرد لأداء مهامه وفي المقابل حصوله على مقابل وتحقيق رغباته ما ينعكس على ولائه لمنظمته وتحفيزه على البقاء في المنظمة¹.

وحسب دراسة قام بها بروكنر Brockner (2002) فإن إدراك الأفراد للعدالة الحالية يرتبط بالطريقة التي قد يعاملون بها في المستقبل، وعليه فإن الأفراد يأخذون في الحسبان درجة قبولهم في المنظمة وأهم جزء لا يتجزأ منها، فالسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء رأيهم في بعض الأمور والقضايا التي تخصهم أو تخص المنظمة يقودهم إلى تقييم مدى توفر العدالة بأبعادها كدليل على قبولهم بها².

إضافة للاعتبارات التي تم التطرق إليها آنفاً، فإن قضية الاهتمام بالعدالة التنظيمية تقود إلى ضرورة التخلي عن السياسات التنظيمية التقليدية القائمة على البيروقراطية والتعسف في استخدام السلطة، وتبني سياسات تكون أكثر إيجابية تتسم بقيم النزاهة والدعم التنظيمي من جانب المنظمة سواء كان دعم معنوي أو مادي ما يضمن الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد.

إنّ العمل على تطوير عدالة تنظيمية قوية قد يقلل من التوتر ويعزز من إظهار السلوكيات الاجتماعية التنظيمية كإبداء المساعدة بين العاملين والتخلي بالإيثار ما يؤثر إيجابياً على الصحة³.

¹ مصطفى داسة و بلقاسم شيبلي، « العدالة التنظيمية: قراءة سوسبولوجية »، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، المجلد 3، العدد2 (2020): ص 436.

² حمزة معمري، مرجع سابق، ص 56.

³ Bernaud, Desrumaux, et Guédon, « Chapitre 1. Comment favoriser les comportements citoyens et prosociaux au travail ? », P 7.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

العمل على التقليل من السلوكيات السلبية الناجمة عن إدراك العاملين لغياب مبادئ العدالة التنظيمية، وفي هذا الصدد يشير أبو جاسر (2010)، بأن عدم توافر أي من أبعاد العدالة التنظيمية سواء ما تعلق منها بالعدالة التوزيعية والإجرائية أو المعاملاتية قد يشكل خطراً على المنظمة، فعلى سبيل المثال؛ قد يسفر انخفاض بعد العدالة التوزيعية إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي، مقترنا بانخفاض مستويات التعاون مع الزملاء وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما عن بعد العدالة الإجرائية فإن عملية اتخاذ القرارات غير المنصفة بحق الأفراد تكون متبوعة بجملة من العواقب التنظيمية السلبية كإنخفاض في التقييم الكلي للمنظمة وانخفاض معدلات الانتماء وتدني الرضا الوظيفي¹.

ويذهب بعض الباحثين إلى تسليط الضوء على أهمية العدالة التنظيمية بالتركيز على مستويين²:

المستوى الإنساني:

إن تأثير العدالة التنظيمية لا يتوقف عند الجانب التنظيمي وإنما يتعداه إلى التأثير على الجانب النفسي، فقد توصلت عديد الأبحاث أن ضعف العدالة التنظيمية يؤدي إلى الشعور بفقدان الرغبة في العمل وتعكر الحالة النفسية والصحية والاحساس بالضغوط كحالات القلق والتوتر، وفي حالات كثيرة يؤدي الى ضعف الانتماء إلى المنظمة كنتيجة للاغتراب الوظيفي الذي يعاني منه العاملين.

المستوى التنظيمي:

إن تحقيق الميزة التنافسية لا يتطلب توفير تكنولوجيا متطورة بل يكمن أيضا في الحفاظ على المورد البشري لأنه يمثل الرأسمال الحقيقي لاستمرار المنظمة، من خلال إيجاد السبل الكفيلة لرسم معالم تنظيمية

¹ محمد عوض العمري، « أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية »، (اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011): ص 10، <https://search-emarefa-net.snd1.arn.dz/>

² فرج شعبان وبن الشيخ سعيدة، مرجع سابق، ص 151.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

عدالة تضمن حقوق العاملين والعمل على تطوير الممارسات الرامية لتحقيق العدالة التنظيمية، وتحلي العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تطمح جل المنظمات إلى الحفاظ عليها، كالثقة التنظيمية التي لا تتحقق إلا إذا توفر جو من التبادل الاجتماعي المبني على جودة العلاقة الاجتماعية بين الرئيس والمؤوس، وسلوك المواطن التنظيمية والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وغيرها من السلوكيات التنظيمية الإيجابية المعبرة عن الصورة التي يرسمها الأفراد لإدراكهم المستوى اللائق والايجابي الذي وصلت له المنظمة.

لكن من جهة، فعدم تحقيق العدالة التنظيمية المصاحب بالفشل في التعامل مع بعض القضايا كعدم الاحترام وضعف الثقة، يؤدي في أغلب الأحيان إلى بروز نوع من الصراع بين العاملين وما يترتب عنه من حجب للمعلومات المهمة واعاقة وصولها بطريقة سلسلة ليتسنى للعاملين الاستفادة منها والرد على مختلف الاستفسارات بشأنها، ناهيك أن انعدام الإحساس بالعدالة قد يزيد من معدلات الانسحاب وكثرة الغيابات وترك مواقع العمل وعدم الامتثال للإجراءات والأوامر التنظيمية، مع ارتفاع في معدلات العطل المرضية بسبب نقص الالتزام التنظيمي. وقد توصلت بعض الدراسات أن غياب العدالة التوزيعية يؤثر على تدني مستويات الأداء الفردي، وغياب العدالة الإجرائية يؤثر في تدني معدلات الانتماء التنظيمي وانخفاض الرضا الوظيفي¹. تؤثر العدالة التنظيمية ببعدها الاجرائي والمعاملاتي على زيادة دافعية الجماعة من خلال إشاعة روح الفريق بين أعضاء التنظيم، فالإجراءات العادلة والمعاملة المنصفة توجهان رسالة للفرد العامل بأن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

¹ أسماء محمد عبد المؤمن إسماعيل، « العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية »، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 15 (د، س): ص 588.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

تزداد ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء كلما شعر بأن هذا النظام يتّصف بالعدالة التنظيمية سواء ما تعلق منها بعدالة الإجراءات والتعاملات، ويتحقق ذلك عند إدراك الفرد أنّ التقييم يتم على أساس الجهد والأداء وإتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه في نتائج التقييم¹.

تتضح أهمية العدالة التنظيمية في الآثار والسلوكيات السلبية الناتجة عن غياب ممارسة إدارة المنظمة للعدالة التنظيمية، وأشار تاتوم وآخرون أنّ الفشل في التعامل بصورة فعالة مع قضايا الإنصاف والثقة والاحترام والأخلاقيات، يمكن أن يؤدي إلى الصراع والخلل الوظيفي، كما أنّ غياب العدالة التنظيمية في المنظمات يسفر عن العديد من السلبيات التي تؤثر على أداء وفعالية المنظمات، كانهخفاض الرضا الوظيفي وضعف الانتماء التنظيمي وزيادة التزوع لترك العمل وزيادة السرقة والتخريب في مكان العمل².

رابعا: دور برامج إدارة الموارد البشرية في تحفيز المورد البشري.

إنّ نجاح المنظمة واستمرارها في الوجود يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من خلال جملة البرامج التي تسهر على تنفيذها بشكل عادل من اختيار للعاملين، تدريبهم، تقييم أدائهم ومن ثم توزيع الحوافز والمكافآت عليهم، قصد التخفيف من الضغوطات والصراعات التي قد تحدث في بيئة العمل نتيجة عدم الشعور بالعدالة المترتبة على التوزيع الغير عادل لمختلف المصادر التنظيمية أو من خلال عدم الشعور بالمعاملة العادلة، ومحاولة التقرب من العاملين بتوفير الدعم المادي والمعنوي بإشاعة روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وبهذا تسهم المنظمة في خلق مناخ تنظيمي صحي بعيد عن الممارسات التي قد تعيق نجاحها، ويتّضح دور العدالة التنظيمية في المنظمات من خلال³:

¹ قريفة أسماء، مرجع سابق، ص 67.

² محمد در، مرجع سابق، ص 90.

³ سمية جقيدل، مرجع سابق، ص 81-83.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

1. جذب واستقطاب الأفراد:

تتبع إدارة الموارد البشرية طريقة عادلة لاستقطاب الموارد البشرية وهذا من شأنه تغيير اتجاهات الأفراد العاملين وبناء نوع من الثقة في المنظمات، ويقصد بعملية الاستقطاب في إدارة الموارد البشرية ذلك النشاط الذي بموجبه يتم استقطاب أو جذب أكبر عدد من الراغبين للعمل وفق ما تحدده المنظمة بهدف شغل مناصب عمل لديها، ويكون الاستقطاب على نوعين¹:

- الاستقطاب لداخلي: يشير الاستقطاب الداخلي إلى استقطاب الأفراد العاملين من داخل المنظمة ممن تتوفر فيهم الشروط.

- الاستقطاب الخارجي: تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الاستقطاب عند وجود نقص في اليد العاملة أو عدم اكتفاءها بالمصادر الداخلية ويكون الهدف تنويع الكفاءات للنهوض بالمنظمة.

فباستخدام المنظمة لهذين النوعين يترتب عليه شعور العاملين بالعدالة من عدمها، فلجوء المنظمة إلى الاستقطاب الداخلي ينجر عنه إحساس الأفراد للعدالة، وهذا ما يقوي لديهم الشعور بالثقة وأن المنظمة بحاجة لخدماتهم وأهم أكفاء ويمكن الاعتماد عليهم في تحقيق أهدافها، كما أن لجوء المنظمة إلى الاستقطاب الخارجي من شأنه أن يؤثر على مستويات الثقة والولاء تجاه المنظمة وينخفض احساسهم بالعدالة التنظيمية.

2. الاحتفاظ بالأفراد العاملين:

إنّ ضمان واستدامة المنظمات وتحقيقها للميزة التنافسية لا يرتبط بالمقدّرات المادية والتكنولوجية بل في كثير من الأحيان يرتبط بالجانب البشري لأنّ هذا الأخير لا يمكن استبداله أو تقليده، وللاحتفاظ بهذا

¹ الأزهاري حاقّة، « العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية »، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2022): ص <http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/14288.27> ,

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

المورد تعمل إدارة الموارد البشرية على تصميم نظام عادل للأجور والحوافز وتحقيق الأمن الوظيفي الذي من شأنه أن يحقق رضا العاملين والاحتفاظ بهم على المدى البعيد.

3. رفع كفاءة العاملين:

ضمانا للسير الحسن للمنظمة وقصد تحقيق الارتقاء بالأداء التنظيمي وتحقيق النجاح والتطوير، تعمل المنظمة على تحفيز العاملين وزيادة أدائهم الوظيفي من خلال الترقية والتدريب والمكافآت والعقاب.

4. التدريب والتطوير:

نتيجة للتطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال من ناحية الأساليب التسييرية والإنتاجية، تعمل المنظمة على تحسين أداء موردها البشري وتطويره في مختلف المستويات انطلاقاً من اعتمادها على استراتيجية التدريب، الذي يمثل إحدى العمليات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة كمدخل لتنمية مواردها البشرية بالإضافة للعديد من العمليات الأخرى كالتكوين وتقييم الأداء والتحفيز.

إنّ عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد بل تشمل مختلف العاملين في مختلف المستويات الإدارية وبشكل مستمر، فالتدريب هو إحدى الممارسات التنظيمية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة والفرد العامل من خلال تحسين أدائه وتمكينه من إنجاز مهامه ومواكبة التطورات الحاصلة وبالتالي زيادة كفاءته¹. يركز هذا التعريف على تمكين العامل لتدراك نقاط الضعف في أدائه والرفع من فعالية المنظمة وبالتالي زيادة إحساسه بالعدالة التنظيمية، فالتنشاط التدريبي الذي يحقق هدف أحدهما دون الآخر أي الفرد والمنظمة يمكن أن يكون عاملاً سلبياً على إدراك العامل للعدالة التنظيمية، فإذا ضمنت المنظمة عدالة

¹ مصطفى رعد صالح و قتيبة امجد عبد الغفور، « دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي »، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61 (2020): ص 182.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

الإجراءات والتوزيع فيما يتعلق بعملية التدريب وحصول العامل على فرص عادلة في التدريب انعكس ذلك على أدائه وكفاءته.

كما يشير التدريب إلى الجهد المخطط والمنظم لتمكين العاملين من تطوير معارفهم وزيادة كفاءتهم المهنية، وتغيير بعض السلوكيات والاتجاهات بشكل ينعكس إيجاباً على تحسين المنظمة وتحقيق الفعالية التنظيمية، كما يرى بعض الباحثين أنّ التدريب لا يهدف فقط إلى تحقيق أهداف المنظمة فحسب، بل يعمل على تحقيق أهداف الأفراد العاملين ويزيد من إحساسهم بالعدالة التنظيمية وهذا حسب ما يستحقه كل عامل، والعمل على تغيير سلوكيات العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم وتنمية الروح المعنوية، ويقوم التدريب على ثلاث مستويات تتمثل في¹:

- تحليل الاحتياجات التدريبية: تتطلب هذه العملية معرفة مدى توافق التدريب مع الاستراتيجية التنظيمية، لأنّ الاستراتيجية التي تعمل عليها المنظمة تختلف عن الاحتياجات والقدرات التي تحتاجها المنظمة.
- تحليل العمل: يشير تحليل العمل إلى تحديد المهارات والقدرات والمعارف ومدى تطابقها والمهام والأعمال وظروف العمل السائدة، بحيث يقوم المحلل بتحديد القدرات والمهارات اللازمة لأداء كل مهمة.
- تحليل الفرد: يتم في هذه المرحلة تحديد ما إذا كانت هناك فجوة بين الأداء المطلوب والأداء المتوقع وعلى أساسه يتم تحديد مكان وجود الفجوة، فإذا ما تبين وجود فجوة يتم تفحص القدرات والمهارات والمعارف الفعلية لكل عامل ومقارنتها بالمهارات التي تتطلبها الوظيفة.

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص209.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

5. تقييم الأداء:

إنّ من أهم القضايا التنظيمية التي تركز عليها المنظمة هي عملية تقييم أداء العاملين التي تعمل كمحفز لتأسيس الثقة بين الطرفين، فكلّما عملت المنظمة على تقييم مساهمات أفرادها بشكل جيّد وموضوعي زاد ذلك من احتمال إظهار السلوك الإيجابي Fasolo & Davis-LaMastro, Eisenberger (1990)، هذا ما قاد مون وآخرون Moon & al (2008) إلى التأكيد بأنّ العدالة التوزيعية تعكس حالة من التحفيز للانخراط في المواطنة التنظيمية، فكلما كانت المكافأة عادلة ومتناسبة مع المساهمات التي يقدمها العاملين ساهم ذلك في إحداث التغيير الإيجابي للمنظمة¹.

كما أنّ اعتماد المنظمة على العدالة التنظيمية بشكل واضح وصريح خاصة ما تعلق منها بإجراءات تقييم الأداء وإعطاء التبريرات الواضحة بشأن اتخاذ القرارات، ومنح الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم أو السماح لهم بتقديم الطعون في إجراء قد يتضح بأنّه غير عادل عزز ذلك من شعورهم بالعدالة.

ويقصد بالتقييم قياس مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم وتقديمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية والحوافز كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة، ويشير أيضا إلى ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم مهام الأفراد بطريقة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال الموكلة له، والحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ومعدل التحسن الذي طرأ على أسلوبه. كما يشير إلى قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من الترقية وزيادة الأجر².

¹ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », P 63.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2003، ص 188.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

ويكمن دور التقييم في التأكد من المعاملة العادلة والموضوعية التي يحظى بها العاملون في بيئة العمل وتحديد الأفراد الذين يستوفون شروط الترقية أو نقلهم إلى مراكز وظيفية أعلى، معرفة مستوى أداء العامل تمهيدا نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته، ويمكن أن نستشف أهمية التقييم الموضوعي في مستويين:

◀ على المستوى الفردي:

يسمح تقييم الأداء من زيادة الشعور بالعدالة وبأن جهود العاملين تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة، وهذا ما يجعلهم أكثر مسؤولية ويدفعهم إلى العمل بإخلاص، إضافة إلى أن تقييم الأداء يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويخلق جو من التفاعل الإيجابي.

-شعور العاملين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم.

-وسيلة لضمان عدالة معاملة الرؤساء لمروؤسيهم.

-تقييم سياسات الاختيار والتدريب.

-وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل وتخطيط مساره الوظيفي.

◀ على المستوى التنظيمي:

-خلق مناخ ملائم تسوده الثقة المتبادلة بين أطراف التنظيم لتفادي الوقوع في الصراعات والشكاوى.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على عدالة هذه السياسات.

-مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

إنّ عملية تقييم الأداء العادلة تساهم في رفع مستويات أداء الأفراد وتتيح الفرص لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العامل والمنظمة من ناحية وبين العاملين فيما بينهم من ناحية أخرى، وتهدف عملية تنمية المورد البشري من خلال¹:

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء موظفيهم.

إن عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقاً لما تقضي به واجباتهم الوظيفية، قد يؤدي بهم في النهاية إلى عدم حصولهم على حقهم المناسب من التقدير المادي أو المعنوي، وهنا يعتقد الأفراد أنهم متساوون أي يتساوى من يعمل مع من لا يعمل، مما يخلق لدى الأفراد حالات من الإحباط، فهناك العديد من الأفراد من لا يميلون إلى عملية تقييم الأداء، التي تخلق لديهم نوعاً من التوتر والضغط بسبب غياب المعايير الموضوعية التي تقوم على هذه العملية.

وعلى الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء فإنّه من الممكن أن يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل، على اعتبار أنّ عملية تقييم الأداء عملية معقدة وغير موضوعية قد تخضع إلى العوامل الذاتية والاعتبارات الشخصية، وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في هذا المجال، إلى أن مشكلة تقييم الأداء تأخذ بعداً آخر أشد خطورة إذا ما افتقد النظام السائد لعنصر الموضوعية والفاعلية، فعدم وجود موضوعية في تقييم الأداء يلحق أضراراً صحيّة كما أنّ كان هؤلاء الأفراد الذين يقدمون مجهود أكبر من المستحق قد يعرضهم إلى خطر الضغوط.

¹ تواتي سومية، «العدالة التنظيمية ودورها في تنمية المورد البشري في المنظمة»، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 9 (2017): ص 97.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

6. إتاحة فرص الترقية:

هي عملية نقل العامل من رتبة معينة إلى رتبة أعلى منها، وتعرف أيضا بأنها احتمالية حصول الفرد على موقع جديد داخل المنظمة التي ينتمي إليها، حيث تتم الترقية من خلال حركة العامل في المستويات التنظيمية المختلفة والتي تؤهله لموقع يتناسب مع قدراته وامكانياته، وتخضع عملية الترقية إلى مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة للاستفادة منها، وتقسم الترقية بحسب إدارة الموارد البشرية إلى الترقية عن طريق الأقدمية والترقية على أساس الجدارة، وحتى يتحقق العدل في الترقية لابد من استفادة كل فرد من الترقية لاستفائه الشروط المحددة.

وتجدر الإشارة هنا، أنّ فاعلية نظام الترقية يتوقف على مدى اكتساب رضا وولاء العاملين وشعورهم بعدالة المنظمة وعدم انحيازها لأي طرف، كما أنّ إتاحة فرص الترقية تخلق لدى العاملين شعور بالثقة وتقوي من انتمائهم للمنظمة وبالتالي عدم مغادرة أماكن عملهم¹، والحدّ من الغيابات الغير مبررة التي يستعملها العاملين كتعبير عن رفضهم للسياسة التنظيمية التي لا تخدم مصالحهم ولا تراعي امكانياتهم.

7. التعويض والحوافز:

يقصد بهذه العملية ما يحققه الأفراد العاملون مقابل الجهد المبذول حيث تختص هذه الاستراتيجية بتصميم نظام للأجور يتلاءم وطبيعة المنظمة، فهو أحد المحددات الرئيسية في إدراك العدالة من قبل العاملين، لذلك تُعنى إدارة الموارد البشرية بوضع نظام عادل للأجور يتناسب والكفاءات والقدرات التي يمتلكها العاملون، من خلال تحديد هيكل الأجور يترتب عليه جملة من المعايير ندرجها كالآتي²:

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص280.

² محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، المعتمد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص179.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

مبدأ العدالة: أن يكون الأجر عادلا وعلى أسس موضوعية ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور.

مبدأ المساواة: يقصد بهذا المبدأ أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور بالنسبة للوظائف المتشابهة في المهام والواجبات ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور.

مبدأ الكفاية: خلافا لمبدأ العدالة والمساواة يمثل مبدأ الكفاية الجانب الاقتصادي للأجور، إذ يشير إلى ضرورة توافق الأجور مع المستوى المعيشي ومواجهة المتطلبات المتزايدة للفرد العامل والتخفيف من الضغوطات النفسية والعمل على زيادة الاستقرار النفسي.

فالإحساس بعدالة الأجور يساهم في الرقي بالمنظمة وتحقيق جملة من الأهداف¹:

-تخفيض معدلات الدوران الوظيفي.

-يساهم الأجر العادل في تحفيز العاملين لبذل الجهد وتحسين الأداء الوظيفي.

-العمل على أن تكون هناك عدالة في الأجور بين العاملين.

-تحقيق رضا الأفراد العاملين.

إذن، يمكن القول بأن تحقيق العدالة في الأجور لا يتم إلا إذا شعر العامل بأن الأجر الذي يتقاضاه يتناسب مع ما يملكه من قدرات ومهارات وخبرات، وحتى تستطيع المنظمة تحقيق ذلك لابد من استخدام ما يسمى بتقييم الوظائف ويقصد به وجود تناسب بين هيكل الأجور في المنظمة مع هيكل الأجور في المنظمات الأخرى المشابهة، وهذا ما يعزز لدى الأفراد الشعور بالعدالة التنظيمية، لكن في المقابل إذا شعر العامل بأن راتبه منخفض مقارنة مع ما يتقاضاه الآخرون في منظمات أخرى فقد يؤدي به إلى البحث عن

¹ سالم شرمط، « نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية »، *دفاتر السياسة والقانون*، المجلد 13، العدد 3 (2021): ص 161-162.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

طريقة أخرى سواء من خلال البحث عن عمل آخر يوفر له أجر عال أو عمل إضافي، وهذا قد يؤثر على علاقته مع المنظمة التي ينتمي إليها.

يتضح مما سبق، أنّ للعدالة التنظيمية دور مهم في الحفاظ على العاملين ويتجلى ذلك من خلال توفير الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي عن بيئة العمل، وتتأثر العدالة التنظيمية بعدد من المؤشرات والمتغيرات المتعلقة بأنظمة الأجور والحوافز المقدمة كالتدريب والترقية وغيرها، إضافة إلى دور الهيكل التنظيمي في إبراز وتوضيح المسؤوليات وهو ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه للحفاظ على المورد البشري، لكن من جهة أخرى، يعتبر غياب العدالة التنظيمية سببا في ظهور بعض السلوكيات والمواقف السلبية التي تعبر عن رفض حالة الظلم التي يعاني منها الأفراد العاملون، وترجم هذه السلوكيات بحسب الأبحاث والدراسات إلى غياب الثقة بين الزملاء، ارتفاع في معدلات الغيابات وبرز الصراعات تعبيرا عن حالة عدم الرضا جراء غياب توزيع عادل في المهام والأدوار بين العاملين.

خامسا: المبادئ والقيم التنظيمية المساهمة في إدراك العدالة التنظيمية.

تمثل القيم التنظيمية مختلف المبادئ والمعايير التي تتبناها المنظمة وتعمل على نشرها بين أعضائها، كالالتزام بالتعليمات واحترام القوانين وما يترتب عليها من تأثير على سلوكياتهم ومواقفهم التي هي انعكاس لثقافة وفلسفة المنظمة، فلا يمكن للمنظمة أن تتبنى قيم تنظيمية مضادة للمبادئ التي تنادي بها، فمثلا لا بد للمنظمة أن تولي اهتمام لأعضائها وأن تحترم آرائهم وأن تعمل على حل مشاكلهم وتسهر على تحقيق الانصاف والعدالة بينهم، ففضية الاهتمام بالعاملين من أهم الأولويات التي تراعي فيها المنظمة حقوق وواجبات وظروف العاملين دون المساس بأهدافها¹، لتسير نحو توزيع عادل لعبء العمل يتناسب مع قدرات

¹ فرج شعبان وبن الشيخ سعيدة، مرجع سابق، ص 160-161.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

ومهارات الأفراد العاملين حتى يتمكنوا من أداء المهام بجودة عالية مراعية في ذلك مبدأ الجدارة والكفاءة بعيدا عن العلاقات الشخصية والمحاباة وهو ما يساعد على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، ومن المبادئ المؤثرة على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية ما يلي¹:

1. مبدأ الكفاءة:

يعتبر مبدأ الكفاءة والجدارة من المبادئ التي تحفظ حقوق العاملين في الحصول المناصب الإدارية المناسبة مع القدرات والإمكانيات وكذا الخبرات التي يمتلكها الأفراد في انجاز المهام والأعمال الموكلة لهم بطريقة توحى بأنهم متميزون ويستحقون الأفضل نظير مجهوداتهم القيمة للمنظمة، وتمكينهم من الدورات التدريبية وتلقيهم للمكافآت سواء المادية كالترقية مثلا أو الدعم المعنوي والتقدير، بعيدا عن كل أشكال التحيز أو تدخلات من أطراف خارجية، وبتطبيق هذا المبدأ يمكن القول بأن المنظمة تسير وفق أطر عادلة.

2. مبدأ الشفافية:

من أهم المبادئ التي تساعد المنظمة على النجاح والتطوير والحفاظ على الموارد البشرية مبدأ الشفافية، لما يحمله من قيم كالصراحة والوضوح والعدل في إرساء مبادئ العدالة سواء ما تعلق منها بالعدالة التوزيعية، الإجرائية أو التفاعلية، فمبدأ الشفافية يساهم في تبسيط الإجراءات والتعامل بوضوح مع جميع العاملين.

3. مبدأ الاهتمام بالعاملين:

يشير هذا المبدأ إلى الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين وحل مشاكلهم المهنية واحترام آرائهم وأفكارهم، فالأخذ بهذا المبدأ من قبل المنظمة يؤثر على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية من خلال التوزيع العادل لأعباء العمل أخذا بعين الاعتبار ضرورة تناسب قدراتهم وامكانياتهم مع المهام الموكلة لهم.

4. مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات:

¹ سونة عبد القادر، مرجع سابق، ص 57.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

إنّ عملية إشراك الأفراد العاملين في اتخاذ بعض القرارات هي طريقة تسمح باكتشاف الأفكار والآراء التي قد تبدو بسيطة ولكن يمكن الاستفادة منها في معرفة نقاط القوة والضعف في بعض القوانين والإجراءات التي تهم المنظمة والعاملين على حد سواء، فإشراك العاملين في تلك القرارات يجعلها واسعة القبول والتنفيذ من قبل الأفراد.

5. الالتزام بالموضوعية:

إنّ إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يتأثر بوجود بيئة تنظيمية عادلة بعيدة عن التحيز لأي طرف لا على أساس العرق أو اللون أو الجنس، وإنما تتحرى المنظمة الأمانة في المعاملة وتطبيق القوانين على الجميع دون استثناء أن يأخذ كل فرد حقه، فالالتزام بالموضوعية من جانب المنظمة يزيد من ثقة العاملين في الجهاز التنظيمي وهذا ما يؤثر على الشعور بالعدالة التنظيمية ، فكلما تحرى الرؤساء معاملة مرؤوسيهـم بالعدل والاحترام أدى ذلك إلى احساسهم بعدالة المعاملة، وكلما تم تقييم جهود العاملين بما يتناسب والمساهمات شعر العاملون بعدالة التقييم، وبالتالي إذا حصل العاملون على المعلومات بشأن القرارات المتخذة بشأهم خاصة ما تعلق منها بتقييم الأداء أو حصولهم على ترقية وغيرها، زاد ذلك من شعورهم بالعدالة التنظيمية وخاصة نظام التقييم¹.

سادسا: التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على بعض المتغيرات التنظيمية.

تختلف بيئة العمل من منظمة إلى أخرى وتترك تأثيرات مختلفة على سلوكيات وردود أفعال الأفراد العاملين ما دفع بالباحثين للبحث عن أهم المتغيرات التي تؤثر على أدائهم ومن ثم على أداء المنظمة ككل، وتمثل العدالة أحد المتغيرات التنظيمية التي لطالما انصبّ اهتمام الباحثين بوصف وفهم آثارها، فقد توصل

¹ فرج شعبان و بن الشيخ سعيدة، مرجع سابق، ص 160-161.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

كولكيت وآخرون Colquitt et al (2001)، كوهان كاراش وسبيكتور Cohen-Charash et Spector (2001) من خلال أبحاثهم إلى أنّ الموقف الذي يعتبره العاملون عادلاً يخلق ردود أفعال إيجابية¹، كالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، تقبل القرارات التنظيمية، في حين فإنّ الموقف الغير عادل يخلق ردود فعل سلبية تتعارض مع الأداء الفعال والسليم للمنظمة، كنوايا ترك العمل والسلوكيات المضادة للإنتاج بالإضافة إلى التأثيرات النفسية السلبية كالقلق والتوتر. وتبرز أهمية العدالة التنظيمية من خلال تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية التي سنوضحها كالآتي²:

1. الأداء الوظيفي:

إنّ سير واستمرار المنظمة لا يتوقف على توفير الجو المناسب فقط بل يتعداه إلى إيجاد الطريقة الصحيحة للحفاظ على المورد البشري وضمان حقوقه وتوفير كافة الضمانات لتحسين أدائه كما ونوعاً، وهذا يتطلب من المنظمة أن تسهر على توفير العدالة التنظيمية سواء ما تعلق بالعدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية لأنّ العدالة التنظيمية لا يمكن أن تتحقق بتوفر بعد دون آخر لأنّ جميع الأبعاد مترابطة مع بعضها البعض وأنّ غياب أيّ بعد يؤثر بطريقة سلبية على الأبعاد الأخرى، فشعور الفرد العامل بعدم الإنصاف أو الظلم التنظيمي قد يخلق نوع من الشعور بالتوتر أو الغضب الذي يترجم في كثير من الأحيان إلى بعض السلوكيات والتصرفات السلبية من جانب العاملين، وقد يلجأ الأفراد إلى بعض الطرق لإزالة هذا التوتر أو الغضب من خلال الغيابات المتكررة أو اللجوء إلى العطل المرضية، التأخر عن الموعد الرسمي للعمل أو الخروج

¹ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », P 58.

² مصطفى داسة وبلقاسم شبيلي، مرجع سابق، ص 436.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

قبل انتهاء الدوام إلى غيرها من السلوكيات التي تم اثباتها عن طريق العديد من الدراسات والتي تؤثر على أدائه في العمل وبالتالي على الأداء الكلي للمنظمة.

2. الثقة التنظيمية:

تمثل الثقة التنظيمية أحد المتغيرات المهمة في المنظمة لأنها تساهم في الحفاظ على العلاقة التفاعلية بين أطراف التنظيم سواء بين القادة والأعضاء أو بين الزملاء فيما بينهم أو في المنظمة، ويمكن تعريفها على أنها تلك التوقعات التي يرسمها العاملون تجاه منظماتهم. ويتأثر مستوى الثقة بين الأطراف التنظيمية إذا ما تم خرق العقد النفسي، هذا الأخير يكون له تأثير سلبي على الثقة وعلى سلوك المواطن التنظيمية ونية البقاء في المنظمة¹، فكلما شعر الأفراد بعدالة النظام أدى ذلك إلى زيادة ثقتهم في المنظمة التي ينتمون إليها وهذا ما يعزز لديهم روح الانتماء والولاء لتنظيم دون آخر ونشر الصورة الإيجابية لمنظماتهم مما يساهم في الحفاظ على الموارد البشرية وجذب اليد العاملة المؤهلة.

3. الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي حالة عاطفية إيجابية تكون نتيجة للتقييم الذي يجريه الفرد حول بيئة العمل أو تقييم التجارب العملية التي يمر بها، بحيث يتوافق هذا التقييم مع ما يجب أن يكون وما هو موجود فعليا لكل جانب من جوانب العمل، إذ يعتمد هذا التقييم في الأساس على احتياجات الفرد معتقداته وقيمه وتطلعاته. فقد أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعدالة التوزيعية والإجرائية، حيث أظهر العديد من الباحثين أن الرضا الوظيفي يتحدد انطلاقا من تصورات الأفراد للعدالة التوزيعية، فقد أثبتت دراسة أجراها

¹ Abderrazzak ABDOUNE, « Les Antécédents De L'intention De Départ Volontaire a La Retraite: Le Cas Des Seniors Dans La Fonction Publique Au Maroc » (These de doctorat, france, UNIVERSITÉ DE BORDEAUX & UNIVERSITÉ SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH – FES, 2017), P 92.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

كولكيت وآخرون Colquitt et al (2001) على وجود ارتباط قوي بين الرضا في العمل وبعد العدالة الإجرائية والتوزيعية.

كما توصلت دراسة لـ الأكرمي وآخرون El Akremi A et al (2006) أنّ تصورات العدالة التنظيمية لها تأثير على الرضا عن النتائج التي يتلقاها العاملون كالأجر، الترقية، وتقييم الأداء. كما تم إثبات التأثير الإيجابي الذي تخلفه العدالة التوزيعية على الرضا عن العوائد، كما دعمت مجمل الدراسات أنّ الرضا عن النتائج يرتبط أكثر بالعدالة التوزيعية أكثر من ارتباطه بالعدالة الإجرائية والتفاعلية.

4. الالتزام التنظيمي:

يشير الالتزام التنظيمي إلى الوثاق الذي يربط الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها والذي يدفعه إلى الاندماج والانغماس في العمل والتفاعل مع قيمها وتبنيها ونشر الصورة الإيجابية لها أمام الآخرين والدفاع عنها إذا انتقدها الآخرون، ليتحول هذا الشعور إلى حالة نفسية إيجابية لدى الموظف تجاه منظمته يدفعه إلى الالتزام الدائم بأهدافها والافتخار بالانتماء إليها، ويتحول هذا الالتزام مع مرور الوقت إلى هوية تنظيمية تميزه عن الآخرين تؤثر على بقاء الفرد عضوا فيها.

كما يعبر الالتزام عن مدى تقيّد العاملين بقواعد العمل والامتثال للقواعد والقيم التنظيمية المنصوص عليها، وتحلّي أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية والحدّ من المشكلات التنظيمية المتمثلة في الغيابات المتكررة وعدم احترام أوقات العمل والصّراعات وغيرها والتي تؤثر على الأداء العام لها. وقد عرفه

ماير وألين Mayer et Aline (1991) بأنّه قوة نفسية تدفع الفرد إلى تبني سلوك تجاه شيء ما¹.

¹ Pascal Langevin et Carla Mendoza, « L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif », P 18.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

وقد ميّز ماير وألين Meyer et Allen (1997) ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي¹:

-الالتزام العاطفي: يعكس تمسك العامل بالمنظمة التي ينتمي إليها والايمان بقيمها وأهدافها والالتزام بالبقاء عضوا فيها والانتساب إليها والانصهار فيها والتّوحد مع هويتها.

-الالتزام المعياري: ويطلق عليه الالتزام الأخلاقي يكون ناتج عن شعور العامل بإحسان المنظمة إليه وبالتالي يبقى مدين بالعمل فيها.

- الالتزام المستمر أو الاستمراري: يقصد به الاندماج في مختلف الأنشطة التي تقدمها المنظمة.

وقد حاول الباحثين اختبار العلاقة بين هذه الأبعاد الثلاثة والعدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بالتأثير الذي يخلّفه الانصاف على مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، وقد توصّل فولجر وكونوفسكي Folger et Konovsky (1989) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي². فشعور الأفراد بالعدالة الإجرائية من جانب المنظمة يساهم على التزامهم بالإجراءات واحترام القوانين حتى وإن كانت في غير صالحهم بشرط أن تكون عادلة، فعدم استفادة الفرد مثلا من الترقية لا يعني أنّ المنظمة لم تنصفه، فتطبيق الإجراءات دون تحييز وإقصاء ومشاركة العاملين في صنع القرارات يجعلهم يلتزمون بمخرجات تلك القرارات والعمل بها.

5. القيادة:

تمثل القيادة أحد أهم الأدوات تأثيرا على سلوك ومواقف الأفراد العاملين داخل المنظمة فهي توجههم وتؤثر على دافعيتهم ورضاهم الوظيفي، وتعرف القيادة بأنها القدرة التي يمتلكها الشخص للتأثير على أفكار

¹ أحمد بجاج، « العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية الجماعات المحلية ببلدية ورقلة »، (اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر، 2018): ص 150-151.

² المرجع السابق، ص 141.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

الآخرين واتجاهاتهم وميولهم¹، فالقيادة الناجحة هي المحرك الأساسي لفعالية المنظمة والقائد الناجح والمثالي يمثل القدوة التي يسير على خطاه الأفراد العاملين، في تصرفاتهم مواقفهم وسلوكياتهم داخل المنظمة وخارجها، فالقائد الفعال والعاقل هو من يستطيع التحكم في زمام الأمور ويحقق التوازن بين جميع العاملين دون تحيز أو إقصاء، كما يسهر على تحقيق العدل ليصبح مثال للاحترام والثقة من خلال نقله للمعلومات بكل أمانة ودقة وصدق، حيث يقوم بشرح القرارات التي يتخذها ويطلعها على جميع الموظفين، كما تمكنه خبرته الواسعة ومعرفته بالأمور التنظيمية بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب بعيدا عن كل تحيز قد ينجر عنه صراعات بين أعضاء التنظيم.

بالإضافة إلى ذلك فإن القائد الذي يسهم في غرس ثقافة الثقة ويشجع على الانصاف والقيم الأخلاقية بينه وبين مرؤوسيه، فهو بدوره يعزز مناخ صحي خال من الصراعات ويشجع على روح التضامن والتعاون، فقد توصلت دراسة حديثة لـ **Peng & Dong Kyu (2020)** مفادها كلما اتسم سلوك القائد بالأخلاق العالية والانصاف في تعامله مع مرؤوسيه فسيقابلون ذلك بالانخراط في المواطنة التنظيمية، وتكون توجهاتهم أقل في تبني السلوكيات الأقل انحراف أو المضادة للإنتاج².

وهو ما يعكس قوة التأثير من جانب القائد في توجيه سلوكيات الأفراد نحو الوجهة الصحيحة، والتي يكون لها الأثر الواضح نحو تحقيق أهداف المنظمة والعمل بمبادئ الثقافة التي ينشرها القائد ليتحلى بها أعضاء التنظيم وتكون مفتاح للنجاح والتميز وزيادة الأداء والإنتاج، فالسلوكيات التي يشارك بها القادة في المنظمة تساعد في طرح الأنموذج القدوة للمرؤوسين وأن المدراء الذين يتوقعون من مرؤوسيه تجاوز حدود الواجبات

¹ فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان، 2013، ص 178.

² Houda Bachisse, « COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES », *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique* 3, n° 2 (28 novembre 2021): P 68, <https://revue-rimms.org/index.php/home/article/view/134>.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

ينبغي أن يكونوا أنفسهم نموذج يُقتدى به، وكمثال على ذلك فإن المدير التنفيذي لشركة Jet Blue _ (يفيد نيلمان) يقوم بتحميل الحقائب أو تقديم الخدمات للزبائن بنفسه ليكون مثالا يُقتدى به من قبل الآخرين، وكنتيجة لذلك فإنّ الطيارين في هذه الشركة غالبا ما يتولون تنظيف الطائرات ومساعدة زملائهم¹.

سابعا: تداعيات اختلال العدالة التنظيمية.

تُظهر العديد من الدراسات الميدانية أنّ السلوكيات السلبية كالانسحاب من العمل، السرقة، التخريب والعدوان وعدم المواطنة التنظيمية يتم تفسيرها من خلال تصورات الظلم التنظيمي الناتج عن غياب العدالة التنظيمية. في هذا الصدد نشرت مجلة أمريكية دراسة توضح فيها التكاليف المترتبة على الظلم التنظيمي الذي يتعرض له العاملون داخل بيئة العمل، وقد تُرجم هذا الأخير -الظلم التنظيمي- في سلوكيات مضادة للإنتاج حيث قدّرت نسبة التكاليف بـ (40) مليون دولار سنويا، وقد تمثلت هذه السلوكيات في اتجاه العاملين نحو السلوك العدواني والاستيلاء على الموارد التنظيمية وفي بعض الحالات تخريب أماكن العمل التي تدفع المنظمة جرائها خسائر باهضة².

بالإضافة إلى الاضرار السابقة الذكر، فإنّ تجربة الظلم التي يتعرّض لها العاملون قد تقود إلى سلوكيات عكسية، كإساءة استخدام المعلومات أو سوء استخدام وقت العمل كالغيابات المتكررة أو استخدام وقت العمل لقضاء الأمور الشخصية أو عدم اتقان العمل، وغيرها من السلوكيات التي تفسر على أنّها أحد أهم الأسباب التي دفعت الباحثين إلى تكثيف أبحاثهم ودراساتهم لاستكشاف الجوانب المتعلقة بالظلم التنظيمي الناتج عن غياب العدالة التنظيمية في بيئة العمل³.

¹ علي عبد الأمير كمونة وناظم جواد الزبيدي، *إدارة المعرفة والفكر التنظيمي*، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 85.

² Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », p 60.

³ Elisabeth Kals et Patrick Jiraneck, « Organizational Justice », in *Justice and Conflicts: Theoretical and Empirical Contributions*, 2012, p 222, https://doi.org/10.1007/978-3-642-19035-3_13.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

1. تأثير انعدام أبعاد العدالة التنظيمية:

أشارت العديد من الدراسات أنّ غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يترتب عليه نتائج سلبية على المنظمة، فقد أكدّ غرينبرغ Greenberg (1990) أنّه من الصعب تحفيز وتوجيه سلوكيات ومواقف الأفراد في ظل غياب العدالة في مكان العمل، إذ ميّزت العديد من الأبحاث حول العدالة التنظيمية أشكال مختلفة من مشاعر الظلم يمكن إبرازها فيما يلي:

1.1. غياب عدالة التوزيعات:

من خلال رصد الدراسات التي تناولت الآثار السلبية لغياب العدالة التوزيعية، تم التوصل بأن إدراك الأفراد العاملين للظلم التنظيمي بخصوص العدالة التوزيعية يكون مرتبط أكثر بالتوزيع الغير عادل للمكافآت، كما أشار دوتش Deutsch (1985) من جهته أنّ تصور العاملين للتوزيع العادل للمكافآت يدعم تماسك مجموعة العمل ويرفع الروح المعنوية، وزيادة التعاون وتقليل حالات الصّراع الناجمة عن التوزيع الغير عادل للمكافآت¹، وهذا ما قد يؤثر على ضعف الأداء الوظيفي وتدني الجودة الإنتاجية ونقص في شبكة التعاون بين زملاء العمل.

كما أوضحت النتائج المتوصل إليها أنّ الفرد من خلال تفاعلاته في بيئة العمل يحاول بناء علاقة بينه وبين المنظمة، حيث يترتب على هذه العلاقة نوعين من التبادل تبادلي اقتصادي وآخر اجتماعي؛ والذي يقتزن بتصور الأفراد العاملين للعدالة، فإذا شعروا بأنهم يعاملون بشكل غير عادل فسيكون ميلهم أكثر لاحتواء سلوك الدور الإضافي لاستعادة العدالة، في المقابل يتعاملون بالمثل مع السلوكيات التقديرية عند معاملتهم بإنصاف². ففي حال كانت العلاقة التبادلية مبنية على أساس اقتصادي فإنّ العدالة التوزيعية لا

¹ Jackson, *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions*, p 37.

² Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, P 4.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

يكون لها تأثير كبير على الفرد لأنه لا يرى ضرورة للقيام بأكثر مما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي¹، في حين إذا كان يُنظر لهذه العلاقة من منظور التبادل الاجتماعي فإنه يذهب إلى إبراز السلوكيات خارج النطاق الرسمي لأنه يرى بأن المنظمة قامت بمكافئته بإنصاف.

ويمكن استخلاص جملة من النتائج السلبية المترتبة على غياب عدالة التوزيعات²:

1.1.1. نقص الرضا الوظيفي: يمثل الرضا الوظيفي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة لخلق بيئة تنظيمية صحية تسمح للعاملين بأداء المهام بشكل جيد، لكن هذا في حال شعورهم بالرضا والارتياح لمختلف السياسات والإجراءات التنظيمية المتبعة وتطبيقها بشكل عادل ضمن ما تُقره القوانين وثقافة المنظمة، لكن يحدث الشعور بعدم الرضا في حال شعورهم بأن ما يحصلون عليه أقل مما يستحقون، أو في حال اتباع المنظمة لأساليب ملتوية والانحياز في الإجراءات المتبعة، كقرارات الترقية وعدم عدالة الأجور وغيرها من المصادر التنظيمية التي لا بد أن توزع بطريقة عادلة دون تحيز لأي طرف على حساب الآخر، ما يؤدي بالأفراد العاملين إلى الشعور بفقدان الحافز في العمل وبالتالي يكونوا أقل انخراط في عملهم، خاصة عندما لا يتم تقييم جهودهم بشكل عادل، على اعتبار أن الأفراد العاملين يقيمون رضاهم عن العمل من منطلق العدالة وليس من منطلق الشعور بالسعادة³.

2.1.1. انخفاض الولاء التنظيمي: لا يختلف الولاء التنظيمي عن متغير الرضا الوظيفي، فالولاء التنظيمي هو ذلك الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة والاستعداد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها والتمسك بقيمها وإبراز صورتها الإيجابية أمام الآخرين، لكن في كثير من الأحيان يستاء العاملين من بعض

¹ مصطفى داسة وبلقاسم شبيلي، مرجع سابق، ص 437.

² عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 57.

³ LIZA HENRY, « Relation Entre Le Degré De Satisfaction Au Travail Et Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle Chez Les Enseignants Au Secondaire » (thèse, Canada, QUÉBEC À Trois-Rivières, 2004), p 29.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

التصرفات السلبية التي تؤثر على ولائهم بسبب ضعف التركيز على بعض ضوابط العدالة التنظيمية كالتوزيع غير العادل للأعباء الوظيفية بين العاملين، واتخاذ بعض القرارات التعسفية من جانب السلطة التنظيمية، ليقود في نهاية المطاف إلى كسر رابط الثقة بين الفرد والمنظمة وبرز بعض السلوكيات السلبية التي قد تؤثر على صورة المنظمة وفقدان الشعور بالهوية التنظيمية.

3.1.1. زيادة الضغوط المهنية: إنّ الاهتمام بالحياة المهنية للعاملين هي من أولويات المنظمة التي تبحث عن التميز والريادة، فتحفيز العاملين نحو أداء جيّد وبجودة عالية لا يمكن تحقيقه إلا إذا تمكنت المنظمة من القضاء على المنغصات السلبية التي تعكر مزاج العاملين، وتمثل الضغوط المهنية أحد هذه المنغصات التي يصعب في كثير من الأحيان الحد منها لارتباطها ببعض المتغيرات التنظيمية، وتعد العدالة التوزيعية أحد الأسباب التي يكون أثرها واضح على توتر الأفراد العاملين وخلق نوع من الصراع بين أعضاء التنظيم ليؤدي في الأخير إلى نقص التعاون بين الزملاء لعدم عدالة التوزيعات.

4.1.1. السرقة والتخريب في مكان العمل: إنّ المنظمة الناجحة والمتميزة تستثمر في طاقاتها البشرية أحسن استثمار على اعتبار أنّ الرأسمال الحقيقي يكمن في مواردها البشرية والتي لا يمكن استبدالها بالموارد المادية نظراً لأهميتها في العملية التنظيمية، فالظلم التنظيمي النابع عن العدالة التوزيعية من المحتمل أن يؤدي إلى نتائج عكسية في مكان العمل كأعمال التخريب، العدوان اللفظي أو الجسدي والسرقة، حيث أكدت بعض الأبحاث (1982 Baron & Fisher؛ 1988 DeMore et al ، 1993 Ambrose) التي أجريت حول الانحراف الناتج عن غياب العدالة التوزيعية، بأنّ الهدف الرئيسي من وراء أعمال التخريب والسرقة والتزوير في بيئة العمل هو محاولة من العاملين لاستعادة العدالة المفقودة كتعويض لنتيجة مستحقة لم يتم تلقيها، وهو ما أقره آدمز (1965) في نظريته عن العدالة مشيراً بأنّ الأفراد الغير راضين عن ظروف العمل على اعتقاد بأنّها غير عادلة

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

يلجؤون إلى التخريب كوسيلة لإعادة توزيع النتائج والمصادر التنظيمية ولاستعادة حالة الانصاف التي حفزها الظلم التنظيمي¹. ومن الأمثلة على ذلك، سرقة وقت العمل في الأحاديث الجانبية أو الاكثار من العطل المرضية، الخروج قبل الوقت المحدد كتعويض عن الضرر الملحق، في حين نجد أنّ جلّ هذه السلوكيات تكون موجهة بالدرجة الأولى للمنظمة.

2.1. غياب العدالة الإجرائية:

تفترض نظرية لافنثال (1980) أنّ فقدان العدالة الإجرائية يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية التي تحفز على تخفيض الالتزام العاطفي لدى الأفراد العاملين كفقدان الثقة بالزملاء والرؤساء، اتخاذ قرارات غير عادلة، سوء عملية اختيار العاملين ولجوء الأفراد في كثير من الأحيان إلى مغادرة أماكن العمل أو تغيير المنظمة ضعف ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، في حين تشير عملية احترام الإجراءات بأنّها مؤشر قوي على جودة العمل وهو ما يوضح أنّ القواعد والإجراءات المتبعة تطبق على الجميع دون تمييز².

3.1. غياب العدالة التفاعلية:

تشير العدالة التفاعلية إلى: "جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد العاملون من قبل رؤسائهم عند تنفيذ الإجراءات"، كما تشير أيضا إلى "جودة الاتصالات والتفاعلات التي يقوم بها الرؤساء والمشرفون مع مرؤوسيهـم عند اتخاذ القرارات في العمل"، من خلال جملة من المبادئ والمعايير التي أقرها بيز ومواغ (1986) لتقييم مدى عدالة المعاملة من عدمها وتمثل هذه المعايير في الاحترام والكرامة،

¹ Maureen Ambrose, Mark Seabright, et Marshall Schminke, « Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 (1 septembre 2002): p 952, [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00037-7).

² Tsouli Moustaked Jamal et Drissi Saidi Salim, « L'Impact de La Justice Organisationnelle Sur l'Engagement Affectif Dans l'Administration Publique Au Maroc », *African Scientific Journal* 3, n° 6 (2021): p 124, <https://doi.org/10.5281/zenodo.5648349>.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

التبرير والصدق¹. وقد دعم باترسون وآخرون (2002) Baterson et al وزملاؤه هذه الرؤية باعتماده على هذه المبادئ لتقييم مدى التزام الرؤساء بالمعاملة العادلة تجاه مرؤوسيهم والحفاظ على جودة العلاقة بين الطرفين. في حين يرى باحثين آخرون أنّ عدم الانصاف الناتج عن العدالة التفاعلية، كسوء المعاملة التي يتلقاها الأفراد العاملين أو التحيز لأطراف معينة على حساب أطراف أخرى كتقديم الدعم المعنوي والتقدير المادي والمعنوي، أو عدم تلقي المعلومات في الوقت المناسب أو إيصال بعض المعلومات بشكل مغلوط، يؤثر على عدم تحلي الأفراد العاملين بالمواطنة التنظيمية والتحدث بشكل غير أخلاقي في شخص المنظمة مما يؤثر على صورتها أمام المنظمات الأخرى، أما إذا تم اتخاذ القرارات دون مصداقية يكون هنا الاضرار موجه بالدرجة الأولى للأفراد ما يترتب عليه عدم التحلي بالمواطنة كالتحدث بشكل غير أخلاقي في شخص المسؤول². كما أشارت بعض الدراسات أنّ الأفراد العاملين سيعملون على تطوير استراتيجيات الانسحاب إذا واجهوا نتائج غير عادلة وسيكون توجههم لقبول التغيير إذا شعروا بالمعاملة العادلة والمنصفة³. وعليه يمكن أن يؤدي غياب العدالة التنظيمية بصفة عامة إلى مجموعة من العواقب السلبية ما قد يؤثر على رفاهية الأفراد العاملين، وخلق مناخ عمل سلبي تتعرض فيه العلاقات إلى التوتر وبالتالي ضعف الروح المعنوية بين الأفراد العاملين، ويمكن تحديد بعض النتائج السلبية في هذا المجال كما يلي:

توصل بعض الباحثين أنّ غياب العدالة التنظيمية يؤثر بطريقة عكسية على سلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل، في حين يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى تغذية بعض السلوكيات المضرة بالمنظمة كعدم

¹ Alice Casaucau, « Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail », P 41.

² Florence Valois-Lapointe, « La résilience comme modérateur de la relation entre la perception d'injustice organisationnelle et les comportements d'incivilité au travail », 2020, P 17, <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/17346>.

³ Jackson, *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions*, p 37.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

الالتزام بالعمل الذي يترتب عنه غيابات مستمرة وفي كثير من الأحيان يقود إلى الرغبة في ترك العمل والبحث عن فرص أكثر عدلا لاستعادة العدالة المفقودة في البيئة الحالية¹.

يؤدي شعور العاملين بغياب الدعم والتقدير في العلاقات والتفاعلات اليومية في بيئة العمل إلى انخفاض مستويات الأداء وبالتالي تدني الإنتاج لارتباط عدالة التعاملات بالتحفيز والدعم.

الشعور بعدم العدالة التفاعلية قد يترتب عليه زيادة في مستويات الضغط وبالتالي عدم القدرة على التعامل مع التحديات لتأثير العدالة التفاعلية على الصحة العقلية والنفسية للأفراد العاملين².

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، قد تجد المنظمة صعوبة في الاحتفاظ بالأفراد العاملين وهو ما يجعلها أمام معضلة الخسارة وفقدان السمعة الجيدة ما يؤثر على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

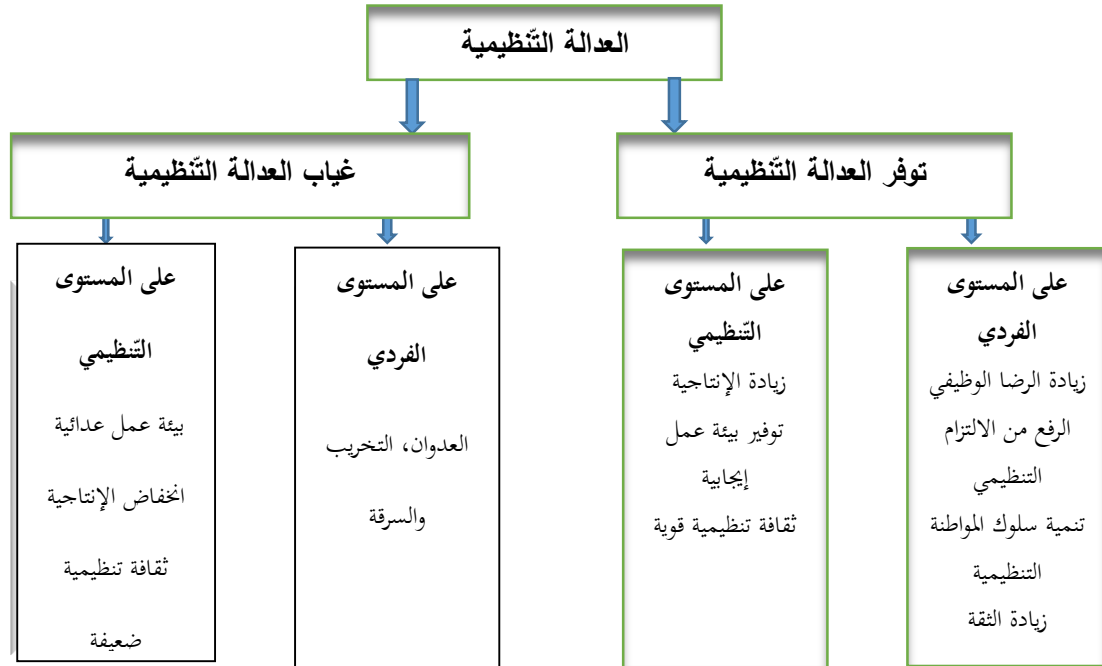
ولذلك فمن الأهمية بما كان أن تعمل المنظمات على اتباع ممارسات تنظيمية عادلة وشفافة لكسب رضا لأفرادها والحفاظ على مواردها البشرية.

يجب أن يكون هناك توازن في التعامل مع الموظفين وتفاعلاتهم لتعزيز بيئة عمل تشجع على العدالة التفاعلية، مما يساهم في تحسين العلاقات الفردية والجماعية وتعزيز الرفاهية العامة في المؤسسة.

¹ Abderrazzak ABDOUNE, « Les Antécédents De L'intention De Départ Volontaire a La Retraite: Le Cas Des Seniors Dans La Fonction Publique Au Maroc », P 101.

² عمر محمد درة، مرجع سابق، ص 165.

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية



شكل رقم (04): يوضح الآثار السلبية والإيجابية للعدالة التنظيمية

المصدر: محمد درّ: العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري دراسة ميدانية على عينة من هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، السنة الجامعية 2015-2016، ص 91

الفصل الثالث: التفاعل الثلاثي لأشكال العدالة التنظيمية وتأثيراتها على بعض المتغيرات التنظيمية

خلاصة:

كخلاصة لما تم التطرق إليه في هذا الفصل فإن موضوع العدالة التنظيمية يمثل أحد الروافد الأساسية في تفسير اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، فعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد أشكال العدالة التنظيمية إلا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل هذه الأبعاد عن بعضها البعض، فكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمثل امتداد أو نتيجة حتمية

للبعد الآخر، فغياب أي بعد من هذه الأبعاد قد يترتب عليه العديد من النتائج السلبية التي قد تضر بالفرد والمنظمة على حد سواء.

الفصل الرابع:

المواطنة التّنظيمية بين
المحددات والدوافع

تمهيد:

إنّ البحث في موضوع المواطنة التّنظيمية يعد من المواضيع الحديثة نسبيا فعلى الرغم من حداثة إلا أنّه عرف زحما نظريا وامبريقيا خاصة في فترة التسعينات التي مثلت مؤشرا على وفرة الدراسات في هذا المجال، وعليه نحاول من خلال هذا الفصل أن نلقي نظرة على السياق التطوري للمواطنة التّنظيمية في مختلف السياقات التّنظيمية مروراً إلى تسليط الضوء على أهم النماذج المستخدمة في قياس المواطنة التّنظيمية وأهم المتغيّرات المحدد لهذا المتغيّر.

أولاً: السياق التطوري للمواطنة التنظيمية.

1. البدايات الأولى لبلور مفهوم المواطنة التنظيمية:

تعود الجذور التاريخية للمواطنة التنظيمية إلى ثلاثينيات القرن الماضي (ق 20)، إذ تمثل كتابات شيستر برنارد Chester Bernard (1938) السبّاقة في تسليط الضوء على فكرة التعاون بين أعضاء التنظيم باعتباره القاعدة الأساسية للنشاط التنظيمي، مؤكداً بأن المنظمات تحتاج إلى موظفين يكونون على استعداد للتعاون لخدمة المنظمة والمساهمة في هدفها العام، مخالفاً بذلك الافتراض القائل بأن العاملين لا يملكون القدرة للتعاون فيما بينهم وأنّ التنظيم الرسمي هو المسؤول على إرساء الجهود التعاونية، مضيفاً أنّ التنظيم غير الرسمي يولّد الرغبة في التعاون لدى الأفراد وهو الدّعم الأساسي التي تنطوي تحته جميع التفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تدعم الجهود التعاونية بين أعضاء التنظيم.

وفي نفس السياق من البحث أكدّ روثلسبرجر وديكسون Rothelsberger & Dikson (1939) في دراساتهم للهاوثرن على ضرورة التمييز بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، حيث يشير الأول إلى أنظمة التحكم والقواعد واللوائح التي تسهل إنجاز المهام، أما التنظيم غير الرسمي فينعكس في المشاعر والقيم والعلاقات بين الأفراد والجماعات، ونتيجة لذلك فإنّ العلاقات التي تحدث في بيئة العمل ليست دائماً جزءاً من التنظيم الرسمي، بل يمكن أن تحدث عرضياً ويمكن أن تنشأ عن رغبة شخصية أو جماعية، لكن الحقيقة التي لا بد من معرفتها أنّ هذه العلاقات يمكن أن تؤثر على مجموعة كبيرة أو سلسلة لا نهاية لها من التفاعلات والتي يطلق عليها التنظيم غير الرسمي، وهكذا فإنّ المنظمات غير الرسمية تمثل العنصر الرئيسي في نظريته لأنها وفقاً لبرنارد تضيف الشرعية على النظام الناشئ للسلطة الرسمية وتبتيته¹.

¹ Jaron Harvey, Mark Bolino, et Thomas Kelemen, « Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium? », in

وتتجسد الرغبة في التعاون حسب من خلال المساهمة التقديرية والولاء الذي يوليه الأفراد العاملون للمنظمة التي ينتمون إليها تعبيرا منهم عن روح التضامن والتعاون، وأن بذل الجهد لا يساهم فقط في أهداف المنظمة بل يحافظ على المنظمة نفسها، وأن وجود المنظمة وتحقيقها أهدافها تستلزم ثلاث شروط، تتجسد في وجود الرغبة والإرادة التي يساهم بها كل فرد في النظام التعاوني، مع التأكيد على ضرورة التواصل والاتصال الدائم فيما بينهم لاستمرار العمليات التنظيمية والتعرف على الصعوبات والمشكلات لاتخاذ الإجراءات التي تعيق الجهود التعاونية ومن ثم الوصول بالمنظمة إلى تحقيق الهدف المشترك¹.

ويوضح برنارد أن مفهومه للاستعداد للتعاون لا يرتبط بالالتزام التعاقدية، بل بتعزيز وتشجيع المساهمة التلقائية من جانب الموظفين وإبراز الجانب الآخر من السلوكيات التطوعية التلقائية المتجذرة في الطبيعة البشرية والرغبة الذاتية للأفراد العاملين²، كما يضيف بأن هذه السلوكيات تحافظ على الجهود التعاونية بين فرق العمل التي قد تتعلق حسب بالكلمات والمشاعر المعبرة عن ولاء الأفراد للتنظيم وروح الفريق، ومساهمتها في خلق مناخ إيجابي يساهم في الرفع من الروح المعنوية لديهم وتوطيد علاقة الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها وبالتالي الحفاظ على استمرارها.

2. المواطنة التنظيمية بين سلوك الدور الرسمي وسلوك الدور الإضافي:

كما تم الإشارة إليه سابقا، فإن البحث في موضوع المواطنة التنظيمية لم يقف عند كتابات برنارد فقد توالى الأبحاث في هذا الموضوع لتجد منفذا ومتنفسا لها عند كل من كاتز و كان Katz & Khan (1964) اللذان أكدوا على أهمية العفوية والتعاون لتحقيق النجاح التنظيمي، حيث توصلوا من خلال أبحاثهم إلى

Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 36, 2018, p 52, <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>.

¹ Jahangir, Nadim, Akbar, Mohammad Muzahid, et Haq, Mahmudul, « ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: ITS NATURE AND ANTECEDENTS », *BRAC University Journal* 1, n° 2 (2004): p 77.

² مراد بومنقار و زهير شلابي، مرجع سابق، ص 112.

التّمييز بين نوعين من السلوك المرغوب فيه من العاملين سلوك الدور الرّسمي والأدوار الإضافية التي تعتمد أساسا على التزام الموظف، فقد ذهب العديد من الباحثين المهتمين بالسلوك التّنظيمي إلى تعريف السلوك داخل الدور بأنّه: جزء من مهام العمل أي يرتبط بعقد العمل فعدم القيام به يعرض صاحبه للمحاسبة والعقاب، إذ تشير الأدوار الرّسمية إلى قيام الأفراد العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل رسمي وفقا للقوانين والالتزامات المقررة في عقد العمل، محددة بذلك الأدوار والمهام التي يكلف بها كل فرد مهما كانت درجته ضمن السّلم الوظيفي وما يترتب عليها من حقوق وواجبات.

بينما يُنظر إلى السلوك خارج الدور بأنّه: سلوك إضافي طوعي من جانب العاملين لا يتم فرضه أو طلبه فهو يرتبط بالجانب التقديري لارتباطه بالرّغبة الذاتية للفرد العامل، أي يكون خارج نطاق الواجبات الرّسمية المحددة مسبقا من طرف المنظمة، عاكسا بذلك الرّغبة الذاتية في إظهار السلوكيات التلقائية الطوعية بعيدا عن الالتزامات والإكراهات التّنظيمية التي تتجاوز حدود الالتزام الوظيفي، والتي أطلق على تسميتها السلوكيات المبتكرة والعفوية¹.

وفي نفس الإطار، يرى مورمان و بليكلي Moorman & Blekly (1995) أنّ تصنيف سلوك المواطنة التّنظيمية إلى سلوك داخل الدور وسلوك خارج الدور يندرج ضمن الثقافة مشيرا أنّ الأفراد الذين ينتمون إلى الثقافات الجماعية هم أكثر انخراطا في السلوكيات الطوعية التي تعبّر على الجانب التّضامني، لذلك فهم يركزون بشكل كبير على الدّعم والانسجام فيما بينهم مقارنة مع الأفراد الذين ينتمون إلى الثقافات الفردية، من جهته، يرى أورغان وريان Organ & Rayen (1995) أنّ تصنيف هذا السلوك يرتبط بعوامل

¹ Emery, Yves et Launaz, Marie, *OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses*, vol. 233, Chaire Management Public Et Gestion Des Ressources Humaines (HEAP, 2007), p 9.

شخصية تهيئ الفرد للانخراط في هذه السلوكيات¹، مثلاً فالأشخاص الذين يشاركون في أنشطة خيرية يميلون للانخراط في سلوكيات المجتمع المدني ويعتبرونها سلوكيات داخل الدور وهذا دليل على الجانب الطوعي التّضامني المتأصل في شخصية الفرد.

وبين اختلاف وجهات النّظر في تصنيف سلوك المواطنة كسلوك متحدّر في مهام الفرد العامل أو خارج إطار الدور، يرى كوانتز وآخرون (Kwantes et al 2008) أنّ الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين تجعل تصور الأفراد العاملين لسلوك المواطنة التّنظيمية على أنّه سلوك داخل الدور، فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من التعاطف والمساعدة تجاه الآخرين وتقبل وجهات النّظر ينظرون إلى سلوك المواطنة التّنظيمية على أنّه سلوك داخل الدور، في حين فالأفراد الذين ليس لديهم مستوى عال من الثقة المتبادلة يكونون أقل ميلاً لاعتبار سلوك المواطنة التّنظيمية سلوك داخل الدور².

وعلى غرار الأهمية الكبيرة التي يوليها التّنظيم للأدوار الرسمية في الحفاظ على تحقيق أهدافه، تشير الأبحاث والدراسات أنّ المنظمات التي تعتمد على الأدوار الرسمية لأفرادها لا يمكنها البقاء والاستمرار والحفاظ على مكانتها في ظل التّغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، بل تتطلب أفراد يتجاوزون أدوارهم الرسمية، وهذا ما جاء في قول كاتز " لكي تعمل المنظمة بفعالية يجب أن يكون لدى عدد كبير من أعضائها الإرادة للقيام بأكثر مما هو منصوص في الوصف الوظيفي، إذا اتّبع النّظام الإجراءات حرفياً فإنّ مآله

¹ Amina Amri, « Reconnaissance au travail et comportements discrétionnaires : comportement d'entraide et comportement d'innovation auprès du personnel infirmier tunisien » (phdthesis, Université de Limoges ; Université de Tunis. Institut supérieur de gestion (Tunisie), 2016), P 47-48, <https://theses.hal.science/tel-01417366>.

² Ibid., P 48.

التوقف"¹، وفي مقالته الموسومة بعنوان "الأساس التحفيزي للسلوك التنظيمي" يشير كاتز (1964) أنّ المنظمات الفعالة لا تحتاج إلى موظفين يعتمدون على دورهم بشكل موثوق، ولكن يجب أن يساهموا بسلوكيات عفوية ومبتكرة لتحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة إلى ذلك فإنّ الابتكار والإبداع والتعاون والسلوك الوقائي من جانب العاملين كلّها سلوكيات تدعم بقاء واستدامة المنظمة.

مما سبق، يمكن القول أنّ الإجراءات الرسمية ضرورية في مواقف كثيرة إلا أنّ الالتزامات التعاقدية لن تكفي أبداً للتعامل مع الحالات الطارئة التي تواجهها المنظمات، فهناك دائماً هامشاً للحرية يترك لإبراز تلك السلوكيات العفوية من جانب الأفراد تعبيراً عن ولائهم للتنظيم مما يشجّع ويعزز روح التعاون والتضامن وإبراز الجهود التعاونية، ويقضي على الروتين والجمود ويحدّ من الاعتراّب الوظيفي الذي من المحتمل أن يكون نتيجة للنمطية التي تميّز الأدوار الرسمية وهو ما قد يؤثر على مكانة المنظمة في ظل البيئة التنافسية.

وعليه حدد كاتز ثلاث شروط اعتبرها بمثابة سلوكيات ومتطلبات ضرورية لبقاء المنظمة وضمان

فعاليتها²:

أن تكون لدى المنظمة سياسة تنظيمية تمكنها من استقطاب وتحفيز الأفراد للانضمام إليها ممن تتوفر فيهم الشروط اللازمة للاستفادة من مؤهلاتهم العلمية والعملية مع ضرورة الاحتفاظ بهم ضمن المنظمة، وتكون فكرة ترغيب الأفراد العاملين للانتماء للمنظمة من خلال نشر الصورة الإيجابية لها وإبراز نقاط القوة المتجلية في ثقافة التميز ومواكبة المستجدات والتطورات.

¹ Pascal Paillé, « Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel », *European Review of Applied Psychology* 58, n° 3 (1 septembre 2008): P 45, <https://doi.org/10.1016/j.erap.2007.03.002>.

² عز الدين بن يحيى، مرجع سابق، ص 112.

أن يكون الموظفين على استعداد دائم لأداء المهام التي تتوافق مع أدورهم المحددة المنصوص عليها في عقد العمل وذلك بطريقة موثوقة.

فإلى جانب أدوارهم الرّسمية وما تحمله من التزامات يوصي كاتز بتشجيع الأفراد للتّحلي بالسلوك العفوي والمبتكر للقيام ببعض الأنشطة التّعاونية التي تقع خارج نطاق واجباتهم الرّسمية، ومساعدتهم على إبراز طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم خاصة في المواقف الحرجة التي تتطلب الأفكار الأصيلة والمبتكرة والمساهمة في تطوير وتحسين المنظمة وحمايتها من الأخطار التي تهددها ومن ثم تحقيق النّجاح التّنظيمي.

ويضيف كاتز أن العناصر الرّئيسية التي تميّز المواطنة التّنظيمية تظهر في هذا النّوع الأخير من السلوك التّنظيمي الذي أطلق عليه السلوك العفوي والمبتكر ومساهمته في فعالية المنظمة وثباتها في وجه التّحديات والتّغيرات التي تشهدها المنظمات، ونوّه على ضرورة وجود بعض السلوكيات لبقاء المنظمة وفعاليتها¹:

التعاون: يقصد به تكريس روح التّضامن وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التّنظيم بعيد عن النزاعات والصراعات وتقديم المساعدة للآخرين ممن هم بحاجة إليها.

الحماية: وتعني الدّفاع عن أهداف المنظمة وحمايتها من التّهديدات سواء داخل بيئة العمل أو خارجها، وحماية موظفيها بالعمل على مواجهة التّحديات وحلّ المشكلات التي تهدد سير العمل في المنظمة، ويترجم هذا السلوك في ولاء الأفراد للتّنظيم والحفاظ على ممتلكات المنظمة من بعض السلوكيات المضادة.

اقتراح الأفكار الأصيلة والبناءة: لكي تضمن المنظمة مكانتها في ظل البيئة التّنافسية لا بد من فتح المجال أمام الأفراد لإبراز طاقاتهم الإبداعية والمبتكرة للنّهوض بها، مما يسمح بتحسينها وتطويرها من

¹ Liza Henry, « Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire » (these, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 2004), P 39, <https://doi.org/10.1/000110524.pdf>.

خلال إطلاق مجموعة من الأفكار الأصيلة والاقتراحات البناءة والمبادرات الحسنة لتعديل هياكل ومنشآت المنظمة.

➤ التدريب الذاتي: ضمان توفير التدريب المناسب للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتدارك النّقص والمفوّات في أداء المهام ومختلف الأنشطة المتعلقة بالسير الحسن للمنظمة، ووفقاً جورج وبريف George et Brief، يمكن أن يشمل هذا السلوك الاستفادة من الدورات التدريبية لمواكبة المستجدات واكتساب مهارات جديدة لتحقيق الفعالية التّنظيمية.

➤ المحافظة على موقف ايجابي تجاه المنظمة: يعكس المواقف النّبية للأفراد تجاه منظمّتهم، من خلال نشر الصورة الإيجابية لها أمام الآخرين بالالتزام بقواعدها واحترام خصوصيتها والسير على خطى ثقافتها السائدة، والعمل بمبادئها والقيام بالممارسات والطقوس الإيجابية التي لا تخرج عن الإطار القانوني والقيمي لها مع ضرورة الموازنة بين قيم وأهداف المنظمة وقيم وأهداف الفرد.

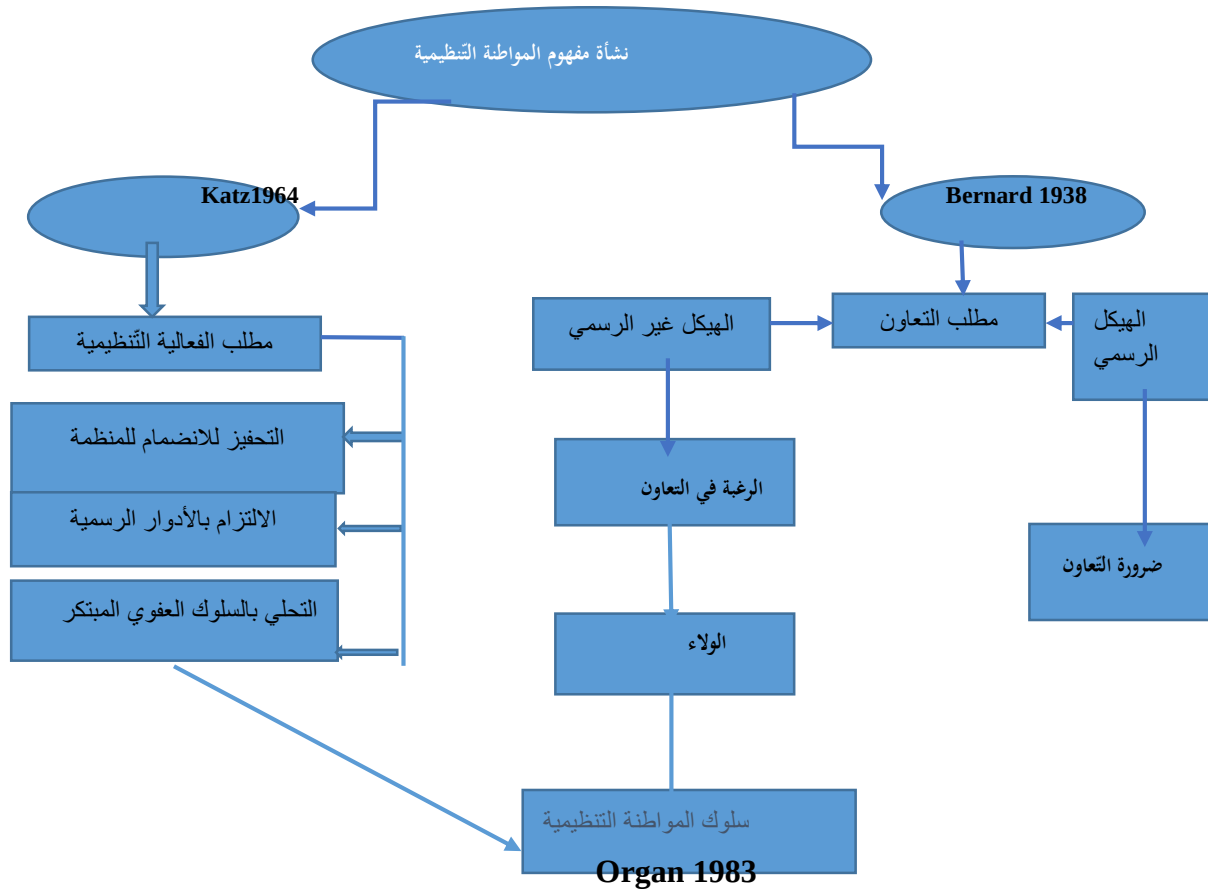
3. البداية الحقيقية لمفهوم المواطنة التّنظيمية:

إذا كانت الجذور الأولى لمفهوم المواطنة التّنظيمية تعود إلى كتابات برنارد حول مفهوم الرّغبة في التّعاون، فقد تبلورت هذه الأخيرة مع أبحاث (كاتز وكان) اللذان أكّدا على السلوكيات العفوية والمبتكرة من جانب الأفراد العاملين كحتمية لبقاء المنظمة وتحقيق فعاليتها، ليشكل هذا السلوك مصدر استقطاب لعدد الباحثين أمثال سميث وآخرون Smith & al (1983)، وأروغان وباتمان Organ & Batman (1983) الذين عملوا على تطوير هذا المفهوم من خلال أول مقال لهما بعنوان "الرضا الوظيفي والجندي الجيد" Job Satisfaction and the Good Soldier عام 1983، ويشير هذا بوضوح إلى الاهتمام الكبير بسلوك المواطنة التّنظيمية مسلطين الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي التي اقترحتها مدرسة العلاقات

الإنسانية¹، وهي النقطة المحورية لمفهوم المواطنة التّنظيمية، التي من خلالها تم قياس سلوك المواطنة التّنظيمية من خلال ثلاثين بنداً تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مُواطنة القائم بها وتم التّوصل إلى وجود علاقة ارتباط بين تلك البنود، ما قاد هؤلاء الباحثين إلى ضرورة الاهتمام بسلوكيات الأدوار الإضافية، منبهين إلى أنّ النّجاح التّنظيمي يتطلب مرونة أكثر للتعامل مع البيئة المتغيّرة التي تتطلب من أفرادها العاملين ضرورة التّحلي بالسلوك المبتكر والتّخلص من قيود الدور الرّسمي ليتمّ أول مرة من عام (1988) اقتراح مصطلح سلوك المواطنة التّنظيمية من قبل أورغان والذي أقرّ معه أول مقياس يتكون من خمس أبعاد الايثار والكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير².

¹ Stephan Ivanchak, « Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel » (phdthesis, Université Nice Sophia Antipolis, 2007), P 18, <https://theses.hal.science/tel-00336701>.

² Manaf Abdalmutalib Ahmed, Ihsan Salim Mesre, et Mohamad Ali Abdullah, « The Role of Knowledge Capital in Promoting Organizational Citizenship Behavior: A Study of a Number of Iraqi Public Universities », *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences* 18, n° 58, 2 (30 juin 2022): p 63, <https://doi.org/10.25130/tjaes.18.58.2.20>.



الشكل (05): يوضح أهم المراحل التي مرّ بها سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: حبه وديعة، مرجع سابق، ص 81..

ثانياً: أبعاد المواطنة التنظيمية.

يمثل موضوع المواطنة التنظيمية أحد المواضيع التي لاقت اهتمام كبير من قبل عديد الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي على اعتباره رافداً من روافد المنظمات الناجحة، وهو ما أشار إليه كاتز وكان **Katz et Khan (1965)** الذان أكّدا على أهمية هذا السلوك في النهوض بالمنظمة وتحقيق الفعالية التنظيمية، لتتوالى بعد ذلك الأبحاث والدراسات في هذا المجال، فعلى الرغم من اختلاف الرؤى النظرية للباحثين إلا أنهم أجمعوا على فعالية هذا السلوك في النهوض بالمنظمات وتحقيق السبق التنافسي، وستناول في هذا الجزء مختلف الأبعاد التي تم تبنيها من قبل الباحثين، والتي على أساسها يمكن التمييز بين تيارين في تقسيم سلوكيات المواطنة التنظيمية¹:

1. التيار الأول: النموذج ثنائي البعد:

انطلاقاً من المقابلات الميدانية التي أجراها سميث وزملاؤه **Smith & al (1983)** والتي شملت (422) مدير، هدف من خلالها إلى محاولة التعرف على السلوكيات التي يجتذبها المديرون لدى الأفراد العاملين بحيث تكون مفيدة وذات طبيعة تقديرية ولا يتم مكافأتها وتحسن من فعالية أداء المنظمة، حيث أسفرت هذه المقابلات إلى التمييز بين نوعين من السلوك، سلوك داخل الدور التابع لمهام العاملين والسلوك الإضافي والذي على أساسه تم التوصل إلى بعدين هما الايثار والامتثال، تكون المقياس من (30) بندا يقيس بعد الايثار والامتثال العام².

¹ Virginie Sauvageau Francoeur, « Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation » (thèse, Montréal, HEC MONTREAL ÉCOLE AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, 2015), P 1, <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2015NO46.PDF>.

² مقداد محمد، « سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات », تنمية الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 2 (2015): ص 211.

1.1. الايثار: ويقصد به مجموع السلوكيات الموجهة نحو مساعدة شخص في ظرف معين أو عند مصادفته لمشكلة في مكان العمل، على سبيل المثال إنهاء عمل زميل تغيب عن العمل، أو توجيه موظف جديد بتزويده بالمعلومات الضرورية حول المهام الموكلة له، مع تقديم النصائح والارشادات التي تخص العمل وكيفية التعامل مع المواقف التي قد يتعرض لها في حال مواجهة مشكلة، كما أن الشخص الايثاري يبذل جهدا إضافيا ولا ييخل في تقديم المساعدة للزملاء الذين لديهم أعباء كثيرة ولم يتمكنوا من إنجازها، ولكنه يساهم في فعالية المجموعة من خلال تحسين أداء الأفراد.

2.1. الإمثال العام:

على عكس الإيثار الذي يكون هدفه تقديم المساعدة لشخص أو زميل في العمل، فإنّ الإمثال يشمل مجموع السلوكيات الموجهة نحو الامتثال للقواعد الصريحة والضمنية والتي على أساسها يمكن الحكم على موظف معين بأنّه مواطن جيّد حريص على عمله، يلتزم بالقواعد والإجراءات التي تضعها المنظمة ولا يتقاعس في الإمثال لها والعمل على تذكير الزملاء بها، وهذا يعكس الثقافة التّنظيمية السائدة كالوصول في الوقت المحدد، الخروج في الوقت، عدم إطالة الوقت المخصص للراحة، اقتراح تحسينات لزيادة الأداء التّنظيمي وتطبيق الحوكمة والإستخدام الأمثل للوقت في الأمور المفيدة¹.

2. التيار الثاني: التّمودج الخماسي:

يمثل التّمودج الخماسي أكثر المقاييس استخداما بين الباحثين ويرجع هذا المقياس إلى أورغان (1988)

يقيس المواطنة التّنظيمية وفق خمس أبعاد الإيثار، روح الضمير، الكياسة، الفضيلة المدنية والروح الرياضية.

1.2. الروح الرياضية:

¹ Saïd AIT ALI OUSAID, « Le Comportement De Civisme Organisationnel Au Conṡtexte Organisationnel Public Marocain (étude Exploratoire) », *La revue marocaine de psychologie (RMPSY)*, s. d., P 4-5.

يعرف أورغان الروح الرياضية (روح الفريق) بأنّها رغبة الشخص في التّسامح مع المضايقات التي تصادفه أثناء أدائه لمهامه، وتعرف أيضا بأنّها: "رغبة الشخص في عدم الشكوى من خلال التّسامح مع المضايقات والإساءات التي لا مفر منها والتي تنشأ عن ممارسة نشاط مهني"¹، كما تعكس الروح الرياضية مدى استعداد الفرد لتقبّل الاحباطات سواء من قبل المنظمة أو من قبل الزملاء أثناء تفاعلهم مع بعضهم البعض، فعدم التّجاوب مع هذه المواقف بشكل سلمي يسمح للرئيس بالتفرّغ نحو الأهداف الحقيقية للمنظمة، فالتّحلي بالروح الرياضية من جانب العاملين يقلل من الأجواء المشحونة، ويفتح المجال أمام المناقشات البناءة التي تخدم المنظمة من خلال خلق مناخ تنظيمي صحي يشجع على العلاقات الاجتماعية وروح الفريق ويعزز بذلك التّضامن بين أعضاء التّنظيم، ومنه الرّفع من معنوياتهم في جو رياضي. ناهيك أنّ التّمتع بالروح الرياضية للعاملين تسمح بالحفاظ على موقف إيجابي تجاه المنظمة، سيما في حالة إظهار التّضحية من خلال إحالة اهتماماته الشخصية إلى مستوى ثانوي من أجل الامتثال للأهداف العامة للمنظمة².

ويعرفها موريسون Morrison (1994) بأنّها: "مجموع السلوكيات التي تعكس رغبة الفرد في أن يكون متسامحا مع ظروف العمل التي تكون اقل من المثالية وتجنب الشكاوى والتّظلمات"³، يساهم هذا البعد في منع المشكلات وتسهيل الاستخدام البناء للوقت وتبسيط الضوء على الأمور الضرورية بعدم الضغط على الرئيس، كما يشير إلى التّصرفات التي يبديها العاملون في مواجهة المضايقات الناتجة عن

¹ Pascal Paillé, « Engagement Et Citoyenneté En Contexte Organisationnel: Un Examen Empirique Sur L'apport Des Cibles Multiples D'engagement À La Prédiction Des Comportements De Citoyenneté Organisationnelle », *Le Travail Humain* 72, n° 2 (2009): P 188, <https://doi.org/10.3917/th.722.0185>.

² Pascal Paillé, « Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel », *European Review of Applied Psychology-revue Européenne De Psychologie Appliquée - EUR REV APPL PSYCHOL* 58 (1 septembre 2008): P 146, <https://doi.org/10.1016/j.erap.2007.03.002>.

³ Liza Henry, « Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire », P 45.

بيئة العمل أو من التّفاعلات بين فرق العمل، وأشار نيلسون وآخرون (Nelson & al 2014) يريد الموظفون أن تكون لديهم رغبة أكثر في التّسامح مع الآخرين ومع المضايقات والتّصرف بإيجابية عند التّعامل مع أمور العمل، وقد عرّف أوزتورك (Ozturk 2010) عامل الروح الرياضية كمظهر للموقف الإيجابي والولاء للمنظمة، دون الإلتفات إلى الجوانب السلبية، وقد صرّح بودساكوف وماكنزي (Podsakoff & Mackenzie 1997) أنّ هذا العامل يمكن أن يزيد من معنويات مجموعات العمل ويقلل من الدوران الوظيفي والامتناع عن إشاعة المشاكل والشائعات ويوطد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين¹.

2.2. وعي الضمير:

ويطلق عليه الضمير المهني أو الامتثال للقواعد التّنظيمية وتنفيذ العمل في الوقت المحدد، كما يعرف روح الضمير بأنّه عبارة عن سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، يشمل احترام القواعد وأداء العمل بإتقان واستخدام الوقت بكفاءة وتجاوز الحد الأدنى من التّوقعات يساهم في الفعالية الفردية والجماعية، فقد يعكس مثلاً الضمير الدقة في المواعيد، والحضور المنتظم في العمل، يساعد الوعي في إعطاء التّوجيه لإنتاج سلوك مستهدف ومطلوب في المنظمة يحسن الفعالية الفردية والجماعية.

3.2. الإيثار:

ويطلق عليه بعد الدّعم الشخصي يقصد به تلك السلوكيات التّطوعية الموجهة نحو مساعدة الآخرين وقد عرفه (أورغان) بأنّه سلوك تقديري يهدف لمساعدة الزملاء الجدد وإعطاء وقت الفراغ للآخرين، تساهم ممارسة هذا السلوك في تحسين أداء الأفراد وكذا فعالية المجموعة.

¹ Noor Raffhati Romaiha et al, « The Determinants of Organizational Citizenship Behavior OCB », *international journal of academic research in business and social sciences* 9, n° 8 (août 2019): P 127, <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i8/6222>.

وفي تعريف آخر لـ (بودساكوف وماكنزي) يشير الإيثار إلى مجموع السلوكيات التقديرية التي لها تأثير في مساعدة فرد آخر يعاني من مشكلة تتعلق بالعمل؛ وفي حال وقوع مشكلة معينة يقوم الشخص الايثاري بتقديم المساعدة كتعريف موظف جديد كيفية استعمال أدوات العمل أو طريقة استخدام جهاز الكمبيوتر أو كتابة الرسائل الإدارية، وأبجديات التعامل مع الرسائل الالكترونية أو إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل. وقد اتفق عديد الباحثين كون الايثار من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهو يتعلق بتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتمثل أهم الفوائد المترتبة لهذا البعد في المساعدة المتبادلة بين الزملاء والحفاظ على الجو التضامني ولفت انتباه الرئيس لأمر أكثر أهمية¹.

4.2. المجاملة:

ويطلق عليها أيضا الكياسة، تعكس الأفعال التي لها القدرة على إظهار الاهتمام والعناية في العلاقات مع الآخرين، كما تعكس مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال والتنبؤ بالمشكلات الفردية المرتبطة بالعمل، استشارة الآخرين قبل اتخاذ أي قرار، كما تعكس إظهار الاعتبار واللياقة في التعامل مع الآخرين، ومنع المشكلات المتعلقة بالعمل الفردي أو التنبؤ بالمشاكل الفردية المتعلقة بالعمل وتسهيل الاستخدام البناء للوقت.

5.2. الفضيلة المدنية:

ويطلق عليها السلوك الحضاري وأطلق عليها بينر وزملاؤه Penner et al (2001) بعد الدعم التنظيمي يعكس مشاركة الأفراد في الحياة التنظيمية والرغبة في القيام بدور نشط من خلال تقديم اقتراحات مفيدة تعمل على تحسين المنظمة ودعم السياسات التنظيمية، من المحتمل أن يقدم الموظفون الذين يظهرون

¹ حبة وديعة، مرجع سابق، ص 112

الفضائل المدنية لمديريهم اقتراحات وتقليل التكاليف؛ مثلاً قد يشارك العاملون في الاجتماعات التي تخص المنظمة من خلال رصد ومتابعة أخبار المنظمة، زيادة قدرة الموظفين على حلّ المشكلات وبالتالي السماح للمديرين بالتركيز على مهام أكثر إنتاجية.

كما تشير الفضيلة المدنية إلى التعبير عن رأي الفرد في الاستراتيجية التي يجب على المنظمة العمل بها، كما يتعدى هذا البعد إلى حماية المنظمة من المخاطر التي تهددها كالإبلاغ عن مخاطر الحريق، الإبلاغ عن النشاطات المشبوهة، التأكد من غلق الأبواب أثناء انتهاء الدوام وإطفاء الأضواء، وكل هذه السلوكيات من جانب الأفراد ماهي إلا تعبير عن شدة ولائه للمنظمة وأنه جزء لا يتجزأ من كيانها بالدفاع عن مصالحها وتنمية الأنشطة التي تساهم في تعزيز صورتها أمام المنافسين، ويعتبر **أورغان** أول من أطلق هذه التسمية،

ليأخذ هذا البعد عدة تسميات الدعم التنظيمي بينر وزملاؤه (2001) المشاركة التنظيمية لـ **غراهام Graham**

(1989)، والحماية التنظيمية **جورج وبرياف George & Brief** (1992)¹.

وتعرّف كذلك بأنّها المشاركة في الحياة التنظيمية حضور الاجتماعات التي تعقدها المنظمة، وقد أثبتت الأبحاث الميدانية التي قام بها **بودساكوف وماكنزي (1994)** وجود صعوبة في التمييز والتفريق بين أبعاد المواطنة التنظيمية وقد تم حذف بعدي الضمير المهني والمجاملة والإبقاء على الأبعاد الأخرى².

وعلى غرار ما تقدم تم اقتراح تصنيف آخر لسلوك المواطنة التنظيمية نسبة للمستفيدين من السلوك

وليامز وأندرسون Williams & Anderson (1991)، وقد أطلق على البعد الأول **سلوك المواطنة**

¹ Philip Podsakoff et al., « Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research », *Journal of Management* 26 (29 juillet 2013): P 525, [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7).

² Nadim Jahangir, Mahmudul Haq, et Mohakhali, « Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents », *BRAC University Journal* 1, n° 2 (2004): P 79.

التّظيمية الموجه نحو الأفراد CCO-I يشمل الإيثار والمجاملة، أما البعد الثاني يتمثل في سلوك المواطنة

التّظيمية الموجه للمنظمة ويرمز له CCO-O يشمل الكياسة، الروح الرياضية والضمير المهني¹.

لكن ما يلاحظ على هذا التّصنيف الذي قدمه (وليامز وأندرسون) أنّه يشمل الأبعاد الخمس التي

اقترحها (أورغان)، لكن يكمن الاختلاف في كون التّصنيف الذي تم اقتراحه يوضح المستفيد فقط ولا يخرج

عن دائرة الفرد والمنظمة.

وفي سنة (1994) اقترح فانّ دين Van Dyne وزملائه أربعة أبعاد لسلوك المواطنة التّظيمية شملت

الطاعة التّظيمية، المساعدة البينشخصية والدّعم التّظيمي والمشاركة التّظيمية، وفي نفس السنة شملت الأبحاث

التي أجراها بودساكوف وماكنزي ثلاث أبعاد تمثلت في المساعدة، الكياسة ووعي الضمير، وفي (1997)

أعاد أورغان تصنيف الأبعاد التي اقترحها في (1988) وقلصها إلى ثلاث أبعاد لتشمل فيما بعد كل من

المساعدة والكياسة ووعي الضمير².

ومن خلال مراجعة التراث النظري الذي قام به بودساكوف وماكنزي (2000) في مجال المواطنة

التّظيمية توصلنا إلى إحصاء ما يقارب (33) شكلا من السلوك المدني تم تصنيفها إلى سبعة أبعاد وقد اتّضح

وجود تداخل مفاهيمي بين هذه الأبعاد التي شملت سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الولاء التّظيمي،

الامتثال التّظيمي، المبادرة الذاتية، الفضيلة المدنية، التّمنية الشخصية³، وسنتطرق لهذه الأبعاد بالشرح:

1. سلوك المساعدة: يشير هذا البعد إلى مساعدة الآخرين ومنع ظهور المشكلات المتعلقة بالعمل، ينقسم هذا

البعد إلى قسمين، يتعلق الجزء الأول من التعريف إلى المساعدة والتي أشار إليها الباحثين بأبعاد مختلفة فمثلا

¹ Ibid., P 45.

² مقدار محمد، مرجع سابق، ص 212.

³ Nadir Djerboua, « Structuration circulaire de la relation entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle dans le secteur sans but lucratif et bénévole » (thèse, Québec, Université LAVAL, 2016), P 29, <http://hdl.handle.net/20.500.11794/27441>.

نجد أورغان أطلق على هذا البعد "بالإيثار والتّشجيع" (1988,1990) أما غراهام أطلق عليه "المساعدة الشخصية" (1989)، في حين نجد بينر وزملاؤه أطلق عليه "الدّعم الشخصي" (2001)، وذهب وليام وأندرسون إلى تسميته "بسلوك المواطنة التّنظيمية الموجهة نحو الأفراد" CCO-I (1991)، وذهب فإنّ سكوتر وموتويدلو بتسميته "التّيسير الشخصي" (1986)؛ ويتضمن الجزء الثاني من التعريف بعد المجاملة الذي يعكس مساعدة الآخرين واتخاذ التدابير لمنع المشكلات من الظهور واحترام رغبات الأشخاص، ويعود أصل التسمية إلى أورغان (1988,1990).

2. الولاء التّظيمي: يعكس الولاء التّظيمي التّرويج للمنظمة من خلال نشر الصورة الإيجابية لها أمام الآخرين والدفاع عنها وحمايتها من التّهديدات الخارجية التي قد تضر بأهدافها، كما يشير إلى الالتزام بالقوانين والبقاء فيها حتى في الظروف الصعبة التي قد تواجهها، وقد أطلق عليه جورج و برياف بعد "حماية المنظمة ونشر التّوايا الحسنة، وسماه بورمان و موتويدلو (1997) "تأييد ودعم ومناصرة أهداف المنظمة" وأطلق عليه بينر "الدعم التّظيمي" (2001).

3. الامتثال التّظيمي: ويسمى أيضا "احترام القواعد" أطلق بعض الباحثين على تسميته بالامتثال العام سميث وآخرون Smith & al (1983) ، وسماه غراهام "بالطاعة التّنظيمية" (1991)، في حين نجد وليام وأندرسون أطلقوا عليه "سلوك المواطنة التّنظيمية الموجهة للمنظمة" CCO-O التي تتضمن اتباع القواعد والإجراءات التّنظيمية، كما يشمل "بعد التّفائّي" لكل من فإنّ سكوتر و موتويدلو (1996) .

4. المبادرة الفردية: هي بعد من أبعاد المواطنة التّنظيمية حيث يظهر الأفراد العاملون من خلالها مستويات أعلى تتجاوز ما هو متوقع ليصبح الجهد الإضافي الذي يتجاوز ما هو مطلوب شكلاً من أشكال الالتزام الطوعي أورغان وآخرون (2006)، تأخذ هذه السلوكيات شكل أعمال الابداع والابتكار من جانب الفرد لتساهم

في التّنهاية في أداء المنظمة، وتكون موجهة لتحسين مهمة الفرد والمنظمة، كما أنّها تشمل التّطوع لتحمل المسؤوليات الإضافية حتى تكون عبرة للآخرين للتّحلي بنفس السلوكيات أي تحمل معنى العدوى الاجتماعية تنطلق من فرد لآخر متجاوزين بذلك نداء الواجب، ولتوضيح هذا البعد أكثر يشير **مورمان وبلاكلي Moorman and Blakely (1995)** إلى العامل الذي يدعم رؤسائه بالاقتراحات أو إرسال اقتراحات إلى زملائه في العمل لتحسين عمل المجموعة أو العامل الذي كثيرا ما يساهم في تحفيز الآخرين للتّعبير عن أفكارهم وأرائهم، وقد دعم **أورغان وآخرون (2006)** هذا البعد بتقديم مثالا عن العامل الذي يمضي بحماس في جهوده ويتحمل عديد المسؤوليات الإضافية والأدوار الزائدة وتشجيع الآخرين على القيام بنفس الشيء تشترك كل هذه السلوكيات في فكرة أن الموظف يذهب إلى ما هو أبعد من واجبه¹.

5. **الفضيلة المدنية:** تعبر عن درجة اهتمام الموظف ببيئة العمل، وتشمل الفضيلة المدنية مختلف الأفعال التي تعزز من الصورة الإيجابية للمنظمة والحفاظ على سمعتها، والتعرف على قيمها وتقاليدها وهويتها من خلال قبول المسؤوليات التي تنبع من هذه العضوية، فهو يقرّ بأنه عضو في كيان أكبر **بايي Paillé (2010)**، ومن أمثلة هذه السلوكيات حضور الاجتماعات والمشاركة في الحياة التّنظيمية من خلال التّوجه نحو ترسيخ مبدأ الحوكمة وتمثيل المنظمة في المجتمع بطرح أهدافها وتأثيرها في المحيط الاجتماعي التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وحمايتها من المخاطر، وكل هذه السلوكيات هي بمثابة التّطلّع إلى الأمن، ويستشهد **أورغان (2006)** **بغراهام (1989)** لتمييز الشكل السلبي ولكن الأقل شيوعاً للفضيلة المدنية وهو تحدي ممارسات وسياسات وتوجهات الإدارة العليا مع وضع مصلحة المنظمة في الاعتبار بعبارة أخرى لتكون بمثابة الضمير المؤسسي للفرد العامل.

¹ Ibid., P 32.

6. الروح الرياضية: عرفه **بودساكوف** وآخرون (2000) الروح الرياضية أو ما يسمى بروح الفريق الذي يسمح للفرد بالحفاظ على موقف إيجابي تجاه منظمته، خاصة إذا تعلق الأمر بمصالحه الشخصية فإنّه يضحى بها على حساب اهداف المنظمة والامتثال للأهداف العامة.

7. تطوير الذات (التسمية الفردية): تشير إلى السلوكيات الموجهة نحو الالتحاق الطوعي للأفراد العاملين في أنشطة التدريب والتّطوير أو الدراسات غير الرسمية التي تقدمها المنظمة، ويعتبر **كاتز (1964)** أول من حدد هذا التّوع من السلوك وقد شمل تعريفه ضمان توفير التّدريب المناسب للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتدارك النقائص والهفوات في أداء المهام ومختلف الأنشطة المتعلقة بالسير الحسن للمنظمة، ويضيف **أورغان وآخرون Organ et coll (2006)** في عملهم إلى تعريف هذا البعد بأنّه: "التدابير التّقديرية التي يتخذها الموظفون لتوسيع معارفهم ومهاراتهم". كما قام **جورج وبرياف (1992)** بتوسيع هذا التعريف ليشمل الاستفادة من الدورات التّدريبية لمواكبة المستجدات واكتساب مهارات جديدة تؤدي إلى تحقيق الفعالية التّنظيمية، بالإضافة إلى أنّ انحراط الموظفين في مثل هذه السلوكيات ليس فقط لأداء أفضل في المنصب الذي يشغلونه حالياً، ولكن أيضاً للتّحضير للتحديات المستقبلية والحصول على المناصب العليا في المنظمة، وبالتالي فإنّ المستفيد من هذا النوع من السلوك هو الفرد نفسه ولكن أيضاً المنظمة وزملاء العمل والعملاء الذين يستفيدون من كل هذه المعارف والمهارات الجديدة **بيار و موري (2009) Pierce et Maurer**.¹

قدم **بورمان و كولمان Borman & Colman (2000)** تصنيف يتكون من ثلاث أبعاد لأداء

المواطنة التّنظيمية:²

¹ Ibid., P 31-32.

² Méliisa Cormier, « La Performance De Citoyenneté Des Équipes De Travail » (THÈSE DE DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE, QUÉBEC À MONTRÉAL, Septembre 2008), P 14-15, <https://archipel.uqam.ca/1109/1/D1693.pdf>.

الفصل الرابع: المواطنة التّنظيمية بين المحددات والدوافع

– أداء المواطنة الشخصية: تعكس السلوكيات التي تساعد أعضاء المنظمة وتدعمهم من خلال الجهود التّعاونية التي تتجاوز التوقعات.

– أداء المواطنة التّنظيمية: تعكس الالتزام والولاء للمنظمة ولفريق العمل والالتزام بالقواعد والسياسات والإجراءات المحددة.

– أداء المواطنة في المهام والوظيفة: يتمثل في الجهود الإضافية كسلوكيات المثابرة والالتزام بالعمل.

جدول رقم (01) يوضح أبعاد المواطنة التّنظيمية أورغان (1989, 1990) ¹.

الأبعاد	التعاريف
الايثار	يعكس السلوكيات الموجهة لمساعدة أفراد في ظرف معين مثال على ذلك تقديم المساعدة في حال تغيب زميل في العمل أو من لديه عبء عمل لا يمكنه القيام به، توجيه موظف جديد، العمل على مساعدة الموظفين الجدد على الاندماج والتكيف في العمل.
الامتثال	الامتثال للقواعد والإجراءات سواء الصريحة أو الكامنة كالحضور قبل الوقت المحدد للعمل، عدم إطالة أوقات الاستراحة، عدم إضاعة الوقت في الأحاديث الجانبية على حساب وقت العمل.
المجاملة	إعلام الآخرين بالأفعال وأخذ رأيهم قبل القيام أو التصرف في أمر يخص العمل أي أخذ المشورة أو النصيحة قبل أخذ المبادرة، تقييم نتائج عمل الآخرين.
الفضيلة المدنية	المشاركة في الحياة الداخلية للمنظمة كتنظيم التّظاهرات أو الحضور في الأنشطة الاجتماعية للمنظمة، اجتماعات، ندوات...الخ.
الروح الرياضية	تبني مواقف إيجابية تجاه المصاعب أو المضايقات وتقبل المصاعب.

¹ Virginie Sauvageau Francoeur, « Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation », P 56.

حفظ السلام	تقديم المساعدة في حلّ الصراعات الشخصية الغير بناءة.
الاعتراف والتشجيع	إبراز الاحترام والاعتراف عند قيام الزملاء بعمل جيد؛ تشجيع زميل، تهنئته والاعتراف بقيمته، الاستماع إلى مشكلات الزملاء وتقديم الدعم لهم عند تعرضهم لمواقف صعبة.

المصدر: Virginie Sauvageau Francoeur, op.cit, p56

قام ديزريمو وآخرون Desrumaux et al (2012) بتصنيف المواطنة التّنظيمية إلى فئتين رئيسيتين وهو نفس التصنيف الذي اعتمده ويليامز واندرسون (1991) السلوكيات الموجهة للفرد والموجهة للمنظمة وقد أطلقت تسميتهما بالسلوكيات الاجتماعية المؤيدة للمنظمة والسلوكيات الاجتماعية المؤيدة للفرد.

1. السلوكيات الاجتماعية الإيجابية:

مجموع السلوكيات الموجهة لمساعدة الآخرين دون انتظار مصلحة أو البحث عن فائدة وستتناول كل نوع بالتفصيل:

1.1. السلوكيات الاجتماعية المؤيدة للمنظمة:

عرفها ديزريمو (2007) بأنّها: "سلوكيات طوعية تهدف إلى الحفاظ على المعايير التّنظيمية وتساهم في الحفاظ على رفاهية الأفراد العاملين"¹، يتضح أنّ التعريف ركز على الهدف من القيام به وأشار إلى نقطة مهمة وهي رفاهية العاملين أو الجانب النفسي الذي يتأثر بالسياق التّنظيمي وما يشمله من قوانين وإجراءات تخص العمل فكل هذه الأمور لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع العاملين وتنقسم إلى ثلاث أنواع، السلوكيات الاجتماعية للملكية، السلوكيات الاجتماعية السياسية، والسلوكيات الاجتماعية الإنتاجية.

¹ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels » (These de doctorat, Lille 3, 2014), P 50, <https://www.theses.fr/2015LIL30013>.

2.1.1. السلوكيات الاجتماعية للملكية : إتاحة الممتلكات الشخصية لصالح المنظمة أو التبرع بها لفائدة المنظمة، على سبيل المثال استعمال السيارة الخاصة في العمل أو استخدام جهاز الاعلام الآلي الشخصي في انجاز بعض الأمور الإدارية عند تعطل جهاز الكمبيوتر. وتعكس هذه السلوكيات الدعم التّنظيمي الذي يوليه الأفراد العاملون للمنظمة.

3.1.1. السلوكيات الاجتماعية السياسية: تعكس قبول العاملين لقواعد وإجراءات المنظمة وعدم الاعتراض على سياستها المتبعة والدفاع عنها إذا انتقدها الآخرون، والحفاظ على سمعتها من خلال التحدث عنها بشكل لائق أمام الآخرين بذكر الأمور والمميزات الإيجابية التي تنفرد بها عن سائر المنظمات الأخرى، كذكر الصفات والخصال التي تميز مثلاً المدير والجانب المعاملاقي الذي يتلقاه العاملون من قبله، كذلك الخدمات التي تقدمها المنظمة لموظفيها للحفاظ على استقرارهم الوظيفي ، وكل هاته الأمور تدخل في سياق الثقافة التّنظيمية وما تفرضه من عادات وتقاليد تنفرد بها المنظمة وترسم لها ملاح هوية خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات الأخرى عاكسة بذلك السلوك الحضاري والدعم التّنظيمي الذي يوليه الافراد العاملون للمنظمة.

4.1.1. السلوكيات الاجتماعية الإنتاجية: سلوكيات موجهة نحو زيادة الإنتاج وتحسين جودة المنتج، تهدف إلى استغراق الفرد في جو العمل واستثمار جهوده لإنهاء المهام المكلف بها كما ونوعاً، فالعمل لا يتطلب أن يكون الفرد العامل في العمل فقط، بل استثمار وقته في إيجاد الحلول للأمور المستعجلة التي تتطلب أحيانا سلوكيات عفوية وابتكارية من جانب العاملين لتحسين جودة المنتج، وبالتالي تحفيز الرأسمال البشري على الابداع والابتكار وتقديم الأفكار الجديدة واستثمارها في تحسين وتطوير بيئة العمل حتى تكون بيئة محفزة وجاذبة للأفراد المميزين القادرين على العطاء حتى وإن تطلب الأمر إنهاء العمل في المنزل.

2.1. السلوكيات الاجتماعية المؤيدة للفرد:

سلوكيات موجهة نحو الأفراد، تتكون من السلوكيات الطوعية يتم تنفيذها بحرية لزيادة رفاهية الفرد والاحساس بالاستقلالية والاعتراف وتقدير الذات، ويكون الهدف منها تطوير جودة حياة الأفراد في العمل وتم تقسيم هذه السلوكيات إلى صنفين الاستقلالية في المنظمة والتعبئة.

1.2.1. الاستقلالية في المنظمة: ويطلق عليها أيضا المبادرة الواعية وهي قدرة الموظف على تحديد قواعد العمل التي يخضع لها والأساليب الدقيقة لمهامه في نطاق عمله دون أن يكون هناك تدخل من طرف آخر ويقصد هنا المنظمة وفرضها لمعاييرها شاتري (Chatzis 1999)، فالاستقلالية هي شكل من أشكال المسؤولية تجاه الذات في تنفيذ المهمة، اذن مصطلح الاستقلالية يسمح بترك المجال للمبادرة وأخذ زمام الأمور والقدرة على التّعلم، يشير هذا النوع من السلوكيات إلى التّحلي بالمسؤولية والتّفكير البناء بطرح الأفكار والاقتراحات التي تخدم المنظمة بعيدا عن الاكراهات والضعغوط، فتحلي الافراد بالاستقلالية يولد لديهم إشباع للحاجات وتحقيق رفاهية وسعادة الأفراد العاملين¹.

2.2.1. التعبئة: تعرف التعبئة بأنها كتلة من الموظفين يقومون بتأدية أعمال سواء كانت جزءا من عقد العمل أم لا مدفوعة الاجر أم لا، مفيدة لرفاهية الآخرين والمنظمة لإنجاز أو اتمام عمل جماعي، تترجم التعبئة إلى سلوكيات لمساعدة الزملاء في العمل والتنسيق معهم والتفاني في العمل وتنمية المهارات في الأداء، كما أنّها تشير إلى حثّ الموظفين للعمل معا لتحقيق هدف أو مشروع مشترك، فالتعبئة هي ظاهرة جماعية تركز على تكاتف جهود العاملين لإنجاز عمل مشترك، وانطلاقا من هذا التعريف يمكن استخراج بعض الخصائص التي تميّز التعبئة عن غيرها من السلوكيات الأخرى:

¹ Ibid., P 52.

- كتلة من الموظفين: يطلق مصطلح تعبئة على كتلة من الأفراد يساهمون بجهودهم لتحقيق هدف مشترك، فالتعبئة يقصد بها القوة أو المشاركة القوية للأفراد العاملين في انجاز عمل معين، فإذا سألهم فرد أو ثلاث أفراد بتكريس طاقتهم لإتمام عمل جماعي مشترك لا يمكن اعتبار ذلك تعبئة.
- تأدية مهام لإتمام عمل جماعي: تشير هذه الخاصية أنّ التعبئة لا يكون الهدف من وراءها مخالفة ما تنص عليه الإجراءات أو العمل ضد الأفراد أو المنظمة أو تحقيق المصلحة الخاصة، فالتعبئة تشير إلى السلوكيات التي تحقق قيمة مضافة لتطوير الرفاهية الجماعية للمنظمة، فهي لا تعني فقط أن يكون العامل كفاً في مهامه من خلال تعلم المهارات واكتساب الخبرات وإطلاق الأفكار الجديدة بل يكون لها تأثير على الآخرين وجعلهم سعداء بتسخير طاقته وجهوده الفردية وجعلها في متناول المجموعة، كما تساهم في تحسين وتطوير المناخ الاجتماعي الصحي وروح الفريق بخلق جو من العلاقات التعاونية الودية وصدّ الصراعات وتكريس العمل الجماعي ومساعدة الآخرين على تجاوز الصعاب.¹
- تأدية مهام قد تكون خارج نطاق الواجب الرّسمي: المهام التي يؤديها العامل قد تكون جزء من مهامه كما يمكن لها أن تكون خارج نطاق الواجب الرّسمي فهي تعبير عن تفانيّ العاملين وحبهم لعملهم، فالعامل الذي يحترم ما ينص عليه عقد العمل ويقدم مردود مُرضي فإنّه يساهم في تقديم قيمة مضافة.
- سلوكيات لا يتم مكافئتها: يمكن للعامل أن يتقاضى أجر على العمل الإضافي إذا كانت المنظمة تكافئ السلوكيات وتشجع على المبادرات الفردية والأعمال التطوعية، وهذا راجع لطبيعة المنظمة وثقافتها التّنظيمية السائدة.

¹ Michel Tremblay et Thierry Wils, « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion* 30, n° 2 (2005): P 38, <https://doi.org/10.3917/riges.302.0037>.

ثالثا. طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية:

يمثل سلوك المواطنة التنظيمية تلك السلوكيات الفردية التقديرية لا يمكن التعرف عليها صراحة من قبل النظام الرسمي للمكافآت، لكن تراكم هذه السلوكيات يشجع على فعالية المنظمة¹، يشمل هذا التعريف العديد من الخصائص التي تدخل في تكوين طبيعة هذا المفهوم، وسنحاول تحليله واستخراج المكونات الأساسية له:

1. سلوكيات تقديرية:

يقصد بمصطلح تقديري ما يترك لتقدير الشخص، وقد اقترح أورغان تعريف لهذا المصطلح بالتقديري هو كل سلوك غير مفروض ويقول في هذا الشأن: "نقصد بالتقديرية أنّ السلوك ليس مطلبا خاضعا للضريبة في وصف الوظيفة وهي شروط محددة بوضوح لعقد عمل الشخص مع المنظمة، بدلا من ذلك فإنّ السلوك هو مسألة اختيار شخصي بحيث لا يعتبر فشله بشكل عام أمرا يعاقب عليه"²، فالسلوك لا يمثل جزء من مسؤوليات الفرد العامل، غير محدد في الوصف الوظيفي لعقد العمل وإنما يترك لتقدير الشخص، ولكن السلوك هو مسألة اختيار شخصي أي يترك لحرية الفرد بحيث لا يسبب عدم القيام به عقوبة يحاسب عليها، إذن يمكن القول أنّ هذا السلوك لا يتم فرضه من طرف المنظمة أو من قبل صاحب العمل، وإنما قيام الفرد بهذا السلوك من المحتمل أن يكون نتيجة المعاملة العادلة التي يتلقاها داخل بيئة العمل.

¹ Liza Henry, « Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire », P 42.

² Ivanchak, « Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel », p 32.

2. سلوكيات طوعية:

إنّ انخراط الفرد في السلوكيات الإضافية يكون بطريقة مدنية وعفوية كأن يتفاعل مع الانتقادات التي تمس بالمنظمة التي ينتمي إليها¹.

3. سلوكيات لا يتم مكافأتها:

السّمة المميّزة لسلوك المواطنة التّنظيمية تكمن في عدم مطالبة المشرفين لمؤوسيتهم أو إجبارهم على القيام بها وبالمثل لا يمكن للموظفين توقع أي شكل من أشكال المكافأة الرسمية لهذه السلوكيات التّقديرية، وفي دراسة لأروغان **Organ (1997)** لاحظ أنّ المشرفين ينظرون بشكل روتيني ويكافئون سلوك المواطنة التّنظيمية التي يظهرها المؤوسين بشكل مباشر وغير مباشر على سبيل المثال، المعاملة التّفضيلية، وتقييم الأداء، والترقيات، وقد أشار أروغان **(1988)** في عمله الأساسي حول سلوك المواطنة التّنظيمية، كون هذه السلوكيات غالبًا ما تكون ذات دوافع داخلية تنشأ من الداخل وتدعمها الحاجة الجوهرية للفرد².

4. سلوكيات تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة:

إنّ تراكم السلوكيات الإيجابية ذات الطبيعة التّعاونية لا تعود بالفائدة على الفرد فقط وإنّما على المنظمة ككل، كما تساهم في دعم السياق التّفسي والاجتماعي والتّنظيمي عن طريق توفير الدعم الشخصي للزملاء ممّن هم بحاجة للمساعدة كالذين لديهم أعباء كثيرة ولا يمكنهم إنجازها، كذلك الانخراط في سلوك المواطنة التّنظيمية يؤدي إلى رفع معنويات الأفراد ويقوّي انتماءهم وولائهم للمنظمة³، لتصبح هاته السلوكيات

¹ Ibid., p 34.

² Nadim Jahangir, Mahmudul Haq, et Mohakhali, « Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents », P 77.

³ Pascale Desrumaux et Pascal Paillé, « Prosocialité au travail », in *Psychologie du Travail et des Organisations*, Psycho Sup (Paris: Dunod, 2016), 335 - 38, <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0335>.

بمثابة عدوى اجتماعية وعادة إيجابية متجذرة في تصرفات ومواقف كل من الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يعزز الأداء الكلي.

5. سلوكيات وظيفية:

وصف جورج وبريف **George et Brief (1992)** سلوك المواطنة التنظيمية بالسلوكيات النشطة والوظيفية التي تخدم المنظمة، لأنها تتنبأ فقط بالسلوكيات الإيجابية على عكس السلوكيات السلبية كالبقاء في المنظمة رغم الصعوبات والامتناع عن الشكوى، كما أنه يصعب الجزم بأن السلوكيات السلبية قد تتنبأ بسلوك المواطنة، إضافة إلى كون التحلي بالسلوك المدني يعني القيام بأكثر مما تتطلبه الوظيفة أو الدور والابتعاد بما كان عن السلبية¹.

سلوك المواطنة يتجاوز الالتزامات الروتينية والوصف الوظيفي دون توقع أي مكافآت من قبل المنظمة. تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات قيمة لأنها بمثابة سلع نادرة لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها فهي ضرورية للحفاظ على السياق النفسي والاجتماعي الذي تنفذ في كنفه المهام والنشاطات التنظيمية². السلوك التنظيمي مكوّن من مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحداً وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى وفقاً للوائح التنظيمية والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي، إذ يجد العاملون صعوبة في التمييز بين العمل الرسمي والطوعي.

تعكس المواطنة التنظيمية شخصية الفرد وتكشف عن رغباته وميوله بما أنّها لا تدخل ضمن التوصيف الوظيفي، وهي سبيل للعواطف المتبادلة التي تجعل هذا السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل.

¹ Ivanchak, « Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel », p 32.

² Amina Amri, « Reconnaissance au travail et comportements discrétionnaires : comportement d'entraide et comportement d'innovation auprès du personnel infirmier tunisien » (thèse, Tunis, Université de Limoges, 2016), p 47, <https://theses.hal.science/tel-01417366>.

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أفضل بديل عندما تعجز أنظمة الحوافز التقليدية على التعامل مع الأفراد لتجاوزها حدود المتطلبات الرسمية وعدم القيام بها لا يعرض الفرد للمحاسبة¹.

يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي فعلى الرغم من أنه ليس أداء رسمياً في ذاته إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، يمكن أن تحقق هذه السلوكيات أفضلية وميزة تنافسية لممارستها²، وجلب المنفعة والنجاح للمنظمة برفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.

رابعا: المتغيرات التنظيمية المحددة للمواطنة التنظيمية.

تمثل بداية التسعينات مؤشر قوي للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية، فعلى الرغم من حداثة المفهوم إلا أنه لقي اهتمام كبير من قبل الباحثين الذين مثلت أبحاثهم انطلاقة حقيقية لمختلف المنظمات المعاصرة التي تبحث عن التميز ومواجهة التحديات، وكيفية الحفاظ على المورد البشري من خلال التعرف على مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر فيه، فقد توصل **بودساكوف وآخرون** (2000) **Podsakoff & al** من خلال المسح الذي أجراه لمجموع الدراسات النظرية والميدانية، أن هناك جملة من المحددات التي تعمل كمتنبئات جيدة لسلوك المواطنة التنظيمية من بينها القيادة والالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية والدعم الذي يظهره الرئيس³.

¹ بختاوي زهرة وبولهاوش عمر، مرجع سابق، ص 133-134.

² غنوة محمد نادر، « أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية-دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري »، (اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2013)، ص 75-76.

³ Liza Henry, « Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire », P 46.

1. القيادة والمواطنة التّنظيمية:

من الضروري البحث في المتغيّرات التّنظيمية التي تزيد من الفعالية التّنظيمية واندفاع الأفراد العاملين نحو تبني السلوكيات الإيجابية التي تتطلب أداء يفوق التوقعات، ومن بين هاته المتغيّرات تمثل القيادة واحدة من محددات المواطنة التّنظيمية التي تؤثر على اتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية، وقصد بلوغ الأهداف التّنظيمية ذهبت العديد من الدراسات للبحث في نوع القيادة الفعالة وتأثيرها على سلوكيات الأفراد وتغيير اتجاهاتهم ومواقفهم بشأن العمل والمحافظة على الطاقات المبدعة التي تمثل قيمة مضافة تستنجد بها المنظمات في المواقف الحرجة.

فالقيادة كما سبق الإشارة إليها، واحدة من المواضيع الهامة التي لفتت انتباه المختصين في مجال السلوك التّنظيمي لما لها من دور أساسي في تشكيل الثقافة التّنظيمية لبيئة العمل، وتأثيرها على تناسق فرق العمل واستقلالية الأفراد العاملين، فالقيادة الحقيقية تعزز القيم الإيجابية وتشجع معايير الفريق المشتركة والالتزام بالقرارات، إذ يعمل القائد الحقيقي على تطوير والحفاظ على علاقة متينة مبنية على أسس التبادلات العلائقية، من خلال البحث في تأثيرات تصورات الأفراد لرؤسائهم على معتقداتهم وسلوكياتهم ونتائج العمل سليمان والعبدي (2013). حيث أصبح المرؤوسين أكثر حساسية واستجابة لتصرفات ومواقف رؤسائهم، كما أنّ صفات القائد تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء، كما أنّ لنوع القيادة تأثير على توجيه السلوكيات، توصلت دراسة لهامفري Humphrey (2012) أنّ القائد الجيّد هو من يملك القدرة على تحفيز مرؤوسيه وتشجيعهم على الانخراط في السلوكيات الإيجابية التي تعود بالفائدة على المنظمة¹.

¹ عدي محمد خالد يغمور، تغريد صالح سعيقان و أيمن بهجت عبد الله، مرجع سابق، ص 603-604.

وكان لنظرية التبادل الاجتماعي فهم أكثر لسلوك الموظفين في مكان العمل من خلال تأكيدها على أهمية المعاملة بالمثل باعتبارها القاعدة الأساسية للتفاعل الاجتماعي، فكلما أدرك العاملون عدالة سلوك القائد تجاههم كلما كانوا متعاونين أكثر، فهذه العلاقة الشائنة بين القادة والمرؤوسين تعد أمراً حيوياً لاستمرار ونجاح المنظمة على المدى الطويل خاصة إذا كانت علاقة مبنية على الاحترام والصدق والثقة، والعكس إذا حدث تضارب في الأهداف بين كلا الطرفين فلا يمكن تحقيق أي هدف، فإنجاح هذه العلاقة واستمرارها على المدى الطويل يكون على عاتق القادة، فإذا أدرك الأفراد وجود قيادة حقيقية تتسم بالوعي الذاتي والشفافية العلائقية في مشاركة العاملين لمشاعره ودوافعه والاعتراف بأخطائه سألهم ذلك في بناء الثقة وتعزيز العمل المشترك، ومشاركة المعلومات بشكل علني والاستماع إلى آراءهم قبل اتخاذ القرار، والتصرف وفقاً للقيم والمعتقدات الأخلاقية في مكان العمل¹.

وفي نفس السياق من البحث وجد غاردنر وأفاليو **Gardner & Avalio** أنّ الأفراد الأكثر مساهمة في سلوك المواطنة التنظيمية كانوا تحت إشراف قائد حقيقي، كون الهدف الأسمى لهذا النوع من القيادة هو تحسين هاته السلوكيات التلقائية وتوعية العاملين بأهميتها وفوائدها، كما توضح الأدلة الميدانية لعدد الدراسات بوجود علاقات إيجابية للقيادة الحقيقية في التنبؤ بسلوكيات المواطنة التنظيمية بإظهار السلوك التعاوني تجاه الزملاء والمشرفين على حد سواء.

وبالنظر إلى ما توصلت إليه الدراسات الحديثة أثبت عديد الباحثين في مجال القيادة التحويلية على الدور الهام الذي يوليه هذا النوع من القيادة في إلهام المرؤوسين وتوفير الدعم الشخصي والتحفيز الفكري للالتزام بالرؤية والأهداف المشتركة ومعالجة المشكلات التنظيمية بطرق مبتكرة، فالطرح الجديد لهذه القيادة

¹ Sadaf Iqbal et al., « Cultivating employees' communal relationship and organizational citizenship behavior through authentic leadership: studying the influence of procedural justice » 2018 (2018), <https://doi.org/10.2147/PRBM.S179019>.

يساعد في تفعيل الإرادة الجماعية للأفراد نحو تبني السلوكيات الإيجابية برؤية مغايرة لما ألفه التنظيم من روتين وغطية أثرت على الأداء الفردي، ما أدى بالباحثين إلى ضرورة البحث عن سبيل يكون بمثابة نهضة في عالم السلوك التنظيمي يجسد لمعالم قيادة حكيمة وكفأه تكون مرآة عاكسة يستلهم من خلالها الأفراد العاملون السلوكيات الإيجابية ويجسد علاقة قوية وجودة عالية بين الطرفين-قادة ومروّسين- يكون أساسها الثقة والاحترام وتكريس ثقافة التميّز يشعر الأفراد من خلالها بالانتماء والولاء للمنظمة، ليقابل بإظهار السلوكيات التي تتجاوز الالتزامات التعاقدية والاستعداد لبذل الجهود الإضافية للوصول بالمنظمة نحو كسب رهان التحدي في تحقيق النجاح والتفوق التنظيمي¹.

فقدرة القائد على كسب ثقة مروّسيه واحترامه لهم والاهتمام بمصالحهم وتقديمها على مصالحه وأهدافه الشخصية لتحقيق رسالة المنظمة وإثارة روح الفريق والعمل بروح رياضية يُعزز من ثقة المروّسين ويدفعهم للمضي قدماً نحو المساهمة بالسلوكيات المبتكرة ونستشف ذلك في أعمال كاتز حول السلوك العفوي والمبتكر ودوره في مواجهة المواقف الحرجة والتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل لتحقيق التميز والنجاح التنظيمي².

وفي سياق آخر من البحث توصل **عدي محمود خالد يغمور** وآخرون (2018) أنّ هناك تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية عن طريق التعلم والتبادل الاجتماعي الذي يعتمد على الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمروّسين والمعاملة بالمثل وخلق مشاعر من الالتزام الشخصي والامتنان، وكتعبير عن تلك الثقة يلجأ المروّسون إلى إظهار السلوك الإيجابي.

وغير بعيد عن القيادة الأخلاقية تمثل القيادة الداعمة أحد أهم الأنواع تأثيراً على سلوك ومواقف المروّسين، أين يكون همّ القائد هو تحقيق رفاهية وسعادة العاملين، في المقابل فإنّ المروّسين يدركون قائدهم

¹ عدي محمد خالد يغمور، تغريد صالح سعيّان و أيمن بهجت عبد الله، مرجع سابق، ص 617-618.

² Emery, Yves et Launaz, Marie, *OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses*, 233,P 24.

على أنّه مساعد وداعم لهم في حل مشكلاتهم والوقوف إلى جانبهم في الأوقات الصعبة والحد من عد اليقين في مكان العمل، وقد ذهبت الدراسات الميدانية لأورغان وآخرون (2006) Organ & al إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الداعمة وأبعاد المواطنة التّنظيمية الايثار، المجاملة، والضمير المهني، الروح الرياضية والفضيلة المدنية¹.

2. العدالة التّنظيمية كمحدد للمواطنة التّنظيمية:

تشير العدالة إلى الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس في التّعامل معه على المستوى الإنساني والوظيفي، كما تعكس عدالة المخرجات والإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، ويرى بعض الباحثين أنّ العامل يقيّم مدى عدالة إجراء ما وفق مبدأين التّصحيح والتوازن، يقصد بالتوازن مقارنة المخرجات إلى المدخلات أي الموازنة بين المساهمات التي يقدمها العاملين والعوائد التي يحصل عليها، في حين يشير التّصحيح إلى جودة القرار التي تجعله عادلا ومجموعة المعايير المعززة لعدالة القرارات ومدى تطبيقها على الجميع دون استثناء أو تحيّز².

إنّ شعور الأفراد بالعدالة بأنواعها له آثار على ردود أفعالهم ومواقفهم، فقد ذهب العديد من الباحثين إلى محاولة تفسير الروابط بين العدالة التّنظيمية والسلوكيات داخل بيئة العمل، فالإحساس بالعدالة أو بالظلم التّنظيمي من المحتمل أن تكون له آثار على ردود الأفعال داخل المنظمة، أشارت الأعمال التي قام بها سيكتور وكوهان كاراش (2001) Cohen-Charash & Spector حول إدراك العدالة من قبل الموظفين وعلاقته بوجود ردود أفعال إيجابية والشعور بعدم الانصاف يؤدي إلى ردود أفعال معاكسة وسلبية³.

¹ Ibid.,P 23.

² نورالدين عيواز ولامية بويدي، مرجع سابق، ص 102.

³ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », P 58.

أما بالنسبة للارتباطات بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية ثبت وجود علاقة بين العدالة الإجرائية من حيث الإجراءات والأساليب المستخدمة لاتخاذ القرارات في العمل وقبال العاملين على السلوك الايجابي، ومن جهة أخرى ترتبط بالعدالة التوزيعية من حيث تقييم الأفراد للمساهمات المقدمة للمنظمة مقابل العوائد كالترقية، العلاوات، الأجور، التدريب. فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في المواقف الايجابية فالشعور بالمساواة والإنصاف يحفز الدافعية نحو السلوكيات الاجتماعية الإيجابية.

كما أشارت نظرية التبادل الاجتماعي أنّ الفرد يقابل الأسلوب الذي يعامل به وفق المعاملة التي يتلقاها وهو ما أطلق عليه **جولدنر** معيار "المعاملة بالمثل"، على افتراض ميل الأفراد إلى مساعدة المصدر الذي حصلوا من خلاله على الفائدة كالتصرف بإيثار والتحلي بالروح الرياضية **مورمان Moorman** (1991)¹.

إنّ إحساس الفرد بالعدالة التوزيعية من خلال ما يقدمه من مجهودات مقارنة مع ما يحصل عليه من مكافآت يؤدي به إلى الرضا الوظيفي، إلى جانب ذلك تشير العدالة الإجرائية إلى وجود إجراءات عادلة وشفافة في تحديد المكافآت، فإذا أدرك الأفراد العدالة في الإجراءات أدى ذلك إلى مشاركة أكبر في السلوكيات الإضافية، ولا يقف الفرد عند هذين البعدين فقط بل ينظر إلى المعاملة التي يتلقاها من قبل رؤسائه أو مشرفيه في العمل ومدى تحلي هذه العلاقة التبادلية بالاحترام والصدق وتأثيرها على توجيه سلوكياته إما نحو تبني سلوكيات إيجابية مفيدة للمنظمة ولإنتاجية ككل، ويرى **روينسون وموريسون Robinson & Morrison** (1995) بأنّ ادراك المعاملة المنصفة من جانب الرؤساء أو المشرفين تؤدي إلى الانخراط في السلوك المدني².

¹ حمزة معمر ومنصور بن زاهي، مرجع سابق، ص 49.

² Hooi Lai Wan, *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*, eBook (Malaysia, 2016), P 3, <http://www.springer.com/series/11911>.

وإما يكون تأثيرها سلباً كظهور السلوكيات المضادة للإنتاج، فقد نشرت مجلة أمريكية 1999 دراسة بيّنت التكاليف الاقتصادية لنتائج انعدام العدالة التنظيمية كالسرقة، اللامبالاة، الغيابات، الدوران الوظيفي إلى غير ذلك من السلوكيات، وقد بلغت قيمة هذه الأضرار ما يقارب 40 مليون دولار في السنة¹.

فالأفراد ينظرون إلى العدالة على أنّها هدية قيّمة وتعبير عن شعورهم بالمعاملة العادلة يبادر العاملين بإظهار السلوكيات الإيجابية كالحفاظ على ممتلكات المنظمة من الإهدار والسرقة أو التخريب، إذ تشير بعض الدراسات أن الالتزام الطوعي للأفراد هو رد للمعاملة العادلة التي يتلقونها².

3. الالتزام التنظيمي كمتنبئ للمواطنة التنظيمية:

يعد الالتزام التنظيمي أحد المحددات التي تنبأ بالمواطنة التنظيمية، فقد ذهبت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا الصدد إلى اعتبار الالتزام العاطفي والالتزام المعياري من المتنبئات الجيدة للسلوك المدني وهو ما أثبتته دراسة ستانلي وماير Stanley & Meyer (2002)، كما أكدت الأبحاث التي تم إجراؤها من قبل بانان وفاندينبرغ Bentein & Vandenberghe (2002)، أنّ الالتزام يمثل خاصية العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتمي إليها، فشعور الفرد بالالتزام القوي تجاه المنظمة يترجم إلى إلتزام بالسلوك الجيد واستثمار جهده خدمة لأهداف المنظمة وتعبيراً عن التزامه بقوانينها وإجراءاتها، وقد كثر الجدل في ما إذا كان الالتزام التنظيمي متغير تنظيمي أو فردي؛ ففي التيار التنظيمي نجد أنّ موقعة الالتزام التنظيمي هو متغير تنظيمي لارتباطه بالسياق التنظيمي، إلى جانب الرضا الوظيفي إذ كثيراً ما يُستشهد بالالتزام التنظيمي والعاطفي على أنّه محدد حيث يتم تصور الالتزام العاطفي على أنّه اعتقاد قوي وقبول لأهداف المنظمة ورغبة

¹ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », P 60.

² Mehdi Dahmen, « Deux études sur le rôle du climat perçu dans les organisations en contexte de développement durable » (These de doctorat, Québec, Canada, LAVAL, 2021), P 40.

قوية في الحفاظ على العضوية التنظيمية فإنّ دين وآخرون Van Dyne et al (1995)، كما يعرف بأنّه ذلك الارتباط العاطفي الناتج عن تعريف العامل بمنظمته، نظرًا لكون الالتزام العاطفي يحافظ على الاتجاه السلوكي عندما تكون هناك توقعات قليلة للمكافآت الرسمية ألان وماير Allen & Meyer (1996) فقد يبدو منطقيًا أنّ الالتزام العاطفي يقود السلوكيات التقديرية التي لا تعتمد بشكل أساسي على التعزيزات أو المكافآت الرسمية¹.

4. الرضا الوظيفي كمحدد للمواطنة التنظيمية:

بالمقارنة مع المحددات المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية يمثل الرضا الوظيفي واحد من المتغيرات الأكثر ارتباط مع هذه السلوكيات، فقد أثبتت الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الرضا والمواطنة التنظيمية، إذ نشر أورغان وباتمان Organ and Bateman (1983) أول اختبار تجريبي لسلوك المواطنة التنظيمية وأظهر أنّ الأفراد العاملون الراضون عن وظائفهم يبادرون بالمشاركة في مستويات أعلى من هذه السلوكيات كحماية الممتلكات التنظيمية من الأعمال التخريبية أو السلوكيات الضارة التي تعيق المنظمة عن تحقيق أهدافها، كالتدريب ومساعدة الآخرين على أداء مهامهم بشكل أفضل والاهتمام الشخصي بالعاملين الآخرين، والتّوصل إلى أفكار جديدة للعمل، والتّعاون بشكل جيّد مع من حولهم، والامتناع عن الشكوى وتجنب تصيّد أخطاء الآخرين².

عندما يكون العاملون راضين عما هو موجود في المنظمة سيقدمون أفضل التّائج، فشعور العامل بالرضا في بيئة العمل سواء في علاقته مع زملائه أو مع رؤسائه في العمل من المحتمل أن يتجاوز الالتزامات الوظيفية ويؤدي أكثر مما هو مطلوب منه رداً للجميل الذي تلقاه سميث وآخرون Smith & al (1983)،

¹ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », P 80.

² Harvey, Bolino, et Kelemen, « Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century », P 53.

وهذه السلوكيات من جانب الأفراد ماهي إلا تعبير عن العلاقة التبادلية الإيجابية¹. كما أنّ الرضا هو نتيجة لمدى تقييم الفرد لجودة العلاقة التي تربطه بعمله، ومن هنا يمثل التّقييم السلبي لبيئة العمل مؤشر عن عدم الرضا والتّقييم الإيجابي شعور بالرضا **ماكزني وآخرون MacKenzie et al (1998)** وتبعاً لذلك يطرّف الفرد العامل السلوكيات المدنية².

وضمن نفس المجال من البحث قام **أورغان وريان Organ & Rayen (1995)** بتحليل ل (28) دراسة وتوصلاً إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التّنظيمية، ومن جهته وجد **هيونغ وآخرون Huang et al (2012)** أنّ رضا الزملاء له تأثير إيجابي على المواطنة التّنظيمية الموجهة نحو الأفراد، بينما لا يوجد أي تأثير معنوي للرضا في العمل على سلوكيات المواطنة التّنظيمية الموجهة نحو المنظمة، الرضا مرتبط بالإيثار والمجاملة، الوعي والروح الرياضية والفضيلة المدنية³.

وفي دراسات أخرى تم التّوصل إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التّنظيمية، وهذا بدوره له تأثير كبير على تغيّب الموظفين ودورائهم والاضطراب التّفسي **دينيس Denis (1992)** إذ من المحتمل أن ينخرط العمال ذوو المستويات العالية من الرضا الوظيفي في المواطنة التّنظيمية **براون Brawen (1993)** بالإضافة إلى ذلك، تشير دراسات أخرى أثّرت حول هذا الموضوع أنّ الأفراد الذين يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي ليست لديهم الرغبة للبحث عن وظيفة أخرى **ساغار Sager (1994)** ونية أقل لترك العمل⁴.

¹ مصطفى بن عودة، مرجع سابق، ص 220.

² Pascal Paillé, « Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel », P 14.

³ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », P 98.

⁴ Nadim Jahangir, Mahmudul Haq, et Mohakhali, « Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents », P 80.

5. إدراك الدعم التنظيمي:

يصف الدعم التنظيمي المدرك الطريقة التي يعتقد من خلالها الفرد العامل أنّ منظّمته تأخذ بعين الاعتبار مجهوداته وتقيّمها بطريقة إيجابية وتساهم في رفاهيته المهنية، انطلاقاً من القرارات والسياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تشجيع جودة بيئة العمل إيزنبرغر وآخرون (Eisenberger et al, 1990)، فقد توصلت نظرية الدعم التنظيمي إلى تحديد ثمانية طرق مفتاحية للعلاقة الإيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والنتائج الملائمة منها إنجاز الحاجات الاجتماعية العاطفية، وقد أثّر الاهتمام بهذا المفهوم ابتداءً من 1986 أين عرف تطور كبير للأبحاث التي تناولته بالبحث والدراسة، حيث تم تحديد أكثر من (350) دراسة علمية، و(600,000) مرجع على الانترنت، وقد وجدت الدراسات أنّ الدعم التنظيمي المدرك له تأثير معنوي من خلال النتائج الميدانية في بيئة العمل، وقد اختلفت هذه الأخيرة من مستشفيات، مصانع، تعليم وخاصة تلك المتعلقة بالالتزام التنظيمي، الأداء والمواطنة التنظيمية، الابتكار والرضا الوظيفي¹.

6. الولاء التنظيمي:

يمثل الولاء أحد أهم المتغيرات التي قد تتحكم في توجيه سلوكيات ومواقف الأفراد فهو يشير إلى مدى ارتباط الفرد والتزامه وإيمانه بقيم ومعتقدات المنظمة، كما يعرف أيضاً بأنّه: ذلك الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة والتحلي برغبة قوية للمكوث فيها والاستثمار في مواردها واكتساب هويتها وثقافتها والترويج لها أمام الآخرين والحديث عنها بإيجاب بنشر الصورة الجيدة لها.

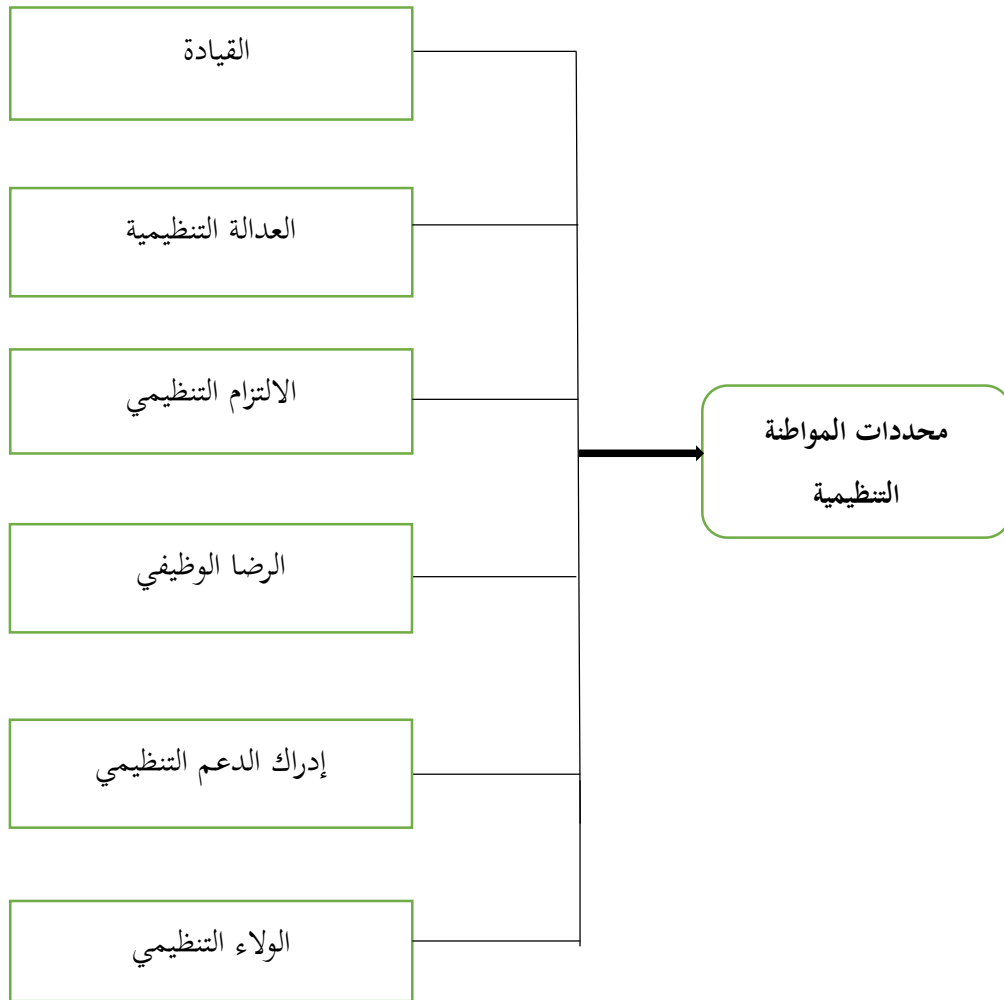
¹ Méthode Claudien Boundenghan, « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail », P 74-75.

وبالرجوع إلى التراث النظري نجد أنّ هناك العديد من الدراسات التي أخذت على عاتقها محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ففي دراسة بولون (Bolon 1997) وجد أنّ الولاء يعمل على تحديد الاتجاه السلوكي وهذا معناه أنّ السلوك يتحدد وفقاً لشدة ولاء الأفراد للمنظمة، فالولاء التنظيمي مسؤول عن السلوكيات التي لا تعتمد على المكافأة فالإيثار من جانب الأفراد هو تعبير أو انعكاس لقوة الولاء التي يتمتع به الفرد¹.

كلما كان ولاء الأفراد مرتفع أدى ذلك إلى انغماسهم في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها والرفع من مستوى دافعيتهم للعمل مما ينعكس على إنتاجيتهم ومعدلات أدائهم، فضلاً عن أنّ الولاء يساهم في توفير بيئة عمل مساعدة على الابداع تدعم مشاعر التعاون وتحمل المسؤولية والثقة بالذات، وروح المبادرة والاستعداد لبذل الجهود الإضافية والتميز في الأداء وهذا يؤدي إلى انخفاض التكاليف التنظيمية الناتجة عن هدر الموارد، وسوء توظيف المصادر الناتجة عن الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتي تكون ملازمة لانخفاض معدلات النية في ترك العمل، على عكس الغياب وترك منصب العمل الذي يكون مصاحباً لانخفاض معدلات الولاء، من جهة أخرى فإنّ الأفراد العاملين الذين يتمتعون بولاء عال تجاه منظماتهم يساهمون في تحسين صورة المنظمة والترويج لها بنشر ثقافتها ما يجعلها محط استقطاب لمختلف الكفاءات².

¹ حمزة معمري و منصور بن زاهي، مرجع سابق، ص 48.

² رمضان سعد كريم الترهوني و خديجة أحمد عثمان بحيج، « التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي »، نقد وتنوير، العدد 4 (2016): ص 196-197، https://tanwair.com/archives/8658?desktop_view=show#.



الشكل رقم (06) : يوضح محددات المواطنة التّنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التراث النظري.

خامسا: الآليات المساعدة على تشكيل وتعزيز قيم المواطنة التّنظيمية.

1. الآليات المساعدة على تشكيل المواطنة التّنظيمية:

من بين السلوكيات التي اعتبرها كاتر ضرورة لبقاء المنظمة على قيد الحياة وجد أن تحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية ضروري لاستمرارها، انطلاقا من سياسة تنظيمية تمكنها من استقطاب الرأسمال البشري الكفاء ممن تتوفر فيهم الشروط اللازمة للاستفادة من مؤهلاتهم العلمية والعملية، مع ضرورة الاحتفاظ بهم ضمن المنظمة، وتكون فكرة الترغيب في الانتماء للمنظمة من خلال نشر الصورة الإيجابية لها وإبراز نقاط القوة المتحلية في ثقافة التّميّز ومواكبة المستجدات والتطورات، وقد اتفق معظم الباحثين أنّ هناك مجموعة من الآليات يمكن للمنظمة أن تسهم من خلالها في خلق الظروف المشجعة لبناء وتشكيل المواطنة التّنظيمية تتمثل في¹:

1.1. الممارسات الرّسمية لإدارة الموارد البشرية:

إنّ تشكيل سلوك المواطنة لدى الأفراد ينطلق أساسا من ثقافة وفلسفة المنظمة من خلال شرح القيم التّنظيمية الإيجابية وترجمتها إلى سلوكيات وتبنيها من قبل الأفراد العاملين، كما لتصميم الوظائف دور في الرفع من مستويات الأداء، إذ تمثل نظم إدارة الموارد البشرية أحد أهم الطرق الفعالة لتحفيز الأفراد وخلق الدافعية، فالاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور والتطوير كلها ممارسات ترتبط بإدارة الموارد البشرية وعليها تقع مسؤولية الاحتفاظ بالموارد البشرية، وسنحدد دور كل نشاط من هذه الأنشطة وكيف يؤثر على تشجيع سلوك المواطنة لدى الأفراد العاملين:

1.1.1. الاستقطاب والاختيار: تستطيع المنظمات تحديد الأشخاص المناسبين من خلال عملية الانتقاء.

¹ علي عبد الأمير كمونة و ناظم جواد الزبيدي، مرجع سابق، ص 82-83.

2.1.1. التدريب والتطوير: يعتبر التدريب آلية من اليات التطبيع الاجتماعي يكتسب العاملون من خلاله مختلف القيم والسلوكيات التي تتوافق وأهداف المنظمة، فهو بمثابة تنشئة اجتماعية للفرد يساهم في صقل قدراته ومهاراته وتطويرها للأحسن، وتمثل أهمية التدريب أيضا في التركيز على القضايا والأمور التعاونية التي تتجلى في التأكيد على العمل الجماعي وتحسين العلاقات بين الأفراد العاملين.

3.1.1. تقييم الأداء والتعويضات: يعود تطوير المواطنة التّنظيمية بالدرجة الأولى إلى المنظمة، فإذا أخذت المنظمة على عاتقها تقييم مثل هذه السلوكيات ومكافأتها فمن المحتمل أن يلجأ الأفراد العاملون إلى ممارستها وحث الزملاء الآخرين على تقليدها فتصبح مثال يقتدي به باقي الزملاء بتجاوزها نداء الواجب المنصوص عليه في الوصف الوظيفي وتعزيز روح الفريق، فمثلا تمنح بعض المنظمات سنويا مكافآت للعاملين الذين يمثلون قدوة للروح الرياضية ووعي الضمير عرفانًا بالجهودات الإضافية التي يقدمونها لفائدة المنظمة التي ينتمون إليها، وهذا ما يعزز من المواطنة الصالحة لديهم ويشجعهم على التفاني في انجاز المهام.

4.1.1. تطوير الثقافة التّنظيمية: إلى جانب الآليات السابقة المساعدة على تعزيز وتشكيل المواطنة التّنظيمية فإنّ الثقافة التّنظيمية تمثل آلية غير رسمية ورافدا مهما في التأثير على قيم وسلوكيات الأفراد العاملين داخل بيئة العمل، فسلوك العاملين ما هو إلا انعكاس للثقافة التّنظيمية السائدة التي تتشكل ضمنه مختلف السلوكيات سواء السلبية أو الإيجابية، فإذا كانت الثقافة التّنظيمية تشجع على السلوكيات الإيجابية وتعزز العمل الجماعي وروح الفريق ساهم ذلك في تخطي الأفراد العاملين حدود الواجبات الرسمية، ولذلك فإنّ الثقافة التّنظيمية تمثل حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة كما أنّها تعمل كموجه لمختلف السلوكيات¹.

¹ عز الدين بن يحيى، مرجع سابق، ص 151.

5.1.1. القائد كنموذج لتشجيع سلوك المواطنة التّنظيمية: إلى جانب الثقافة التّنظيمية التي هي نتاج قصص وطقوس يتم تداولها بقصد ترسيخ القيم التي تتوافق وأهداف المنظمة والعمل على تعزيزها لتشكيل سلوك المواطنة التّنظيمية لدى العاملين، يبرز دور القائد كنموذج للاقتداء به، فسلوك العاملين هو انعكاس لسلوك القادة في كثير من الأحيان، فإذا كان القادة أو الرؤساء ينتظرون أو يتوقعون من مرؤوسيهـم تجاوز الحد المطلوب وانغماسهم في العمل بالشكل الذي يريدونه منهم، فإنّ العاملين لهم وجهة نظر أيضا في هذا الصدد وهو أن يكون رؤسائهم قدوة ونموذج يُقتدى به وإلا فلا يمكن أن يكون العاملين خادما جيّدا للمنظمة، ونستدلّ على ذلك بمؤسس البنك العربي **عبد الحميد شومان** وما يتداول عنه من حيث التزامه الجدي بالعمل كقدومه قبل الدوام الرسمي وخروجه متأخرا بعد تفقده للمكاتب والتأكد من إطفاء الانارة، وكل هذه القصص التي يتم تداولها بين العاملين داخل بيئة العمل هي تأكيد على الجانب السوي لهذا السلوك وما يحمله من قيمة إيجابية تفتح المجال أمام العاملين للتسارع نحو تبنيه ليصبح فيما بعد عادات سلوكية يحرص الافراد من خلالها على حماية المنظمة و الحفاظ عليها بنشر صورة إيجابية لها أمام الآخرين، كما تحرص المنظمة على الاهتمام بالطقوس التي تمثل عادات تسعى من خلالها إلى إحياء بعض المناسبات التي تراها محفز ودافع لتعزيز قيم التعاون والتفاعل والمشاركة بين الأفراد العاملين، كإقامة الحفلات والمناسبات الاجتماعية واللقاءات غير الرسمية والرحلات¹.

فإلى جانب ما تم الإشارة إليه سابقا، يتطلب تعزيز المواطنة التّنظيمية مناخ ملائم ومحفز من حيث الإجراءات والقواعد التّنظيمية ومدى تشجيعها على تبني الافراد العاملين لمثل هاته السلوكيات التي تعتبر عاملا مهما في أداء المنظمة وتحديا في وجه المنافسة، ناهيك ان استدامة المنظمة في ظل التحديات الراهنة والبيئة التّنظيمية الشديدة التغير يتوقف على مدى امتلاكها لموارد بشرية متميزة تحقق قفزة نوعية للمنظمة

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 381.

وتكون سبابة نحو الامتثال بالقوانين والافتداء لثقافة قوية تركز السلوكيات الطوعية التي تصبح فيما بعد هوية تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.

كما يمكن الإشارة إلى عامل آخر من المرجح أن يساهم في تشكيل واستدامة هذه السلوكيات في المنظمة يتمثل في تعليم العاملين الجدد أساسيات أو المبادئ العمل التطوعي بوضعهم في جماعات عمل تتميز بمستويات عالية من المواطنة لتحفيزهم مما قد يُسهّل من اندماجهم في العمل وإبراز الجانب الإيجابي لسلوكياتهم تفاديا لكل ما يقف عائقا أمام تقدم المنظمة.

2. دور المواطنة التّنظيمية في تعزيز القيم الإيجابية:

تأخذ المواطنة التّنظيمية العديد من القيم النبيلة التي تدعم مختلف السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد ومن بين هذه القيم تتمثل في:

1.2. قيمة المساعدة والتعاون: تعتبر قيمة المساعدة والتعاون من أهم المبادئ التي تُبنى عليها سلوكيات المواطنة التّنظيمية، فأصل هاته السلوكيات هو انعكاس للجانب الإنساني التّضامني بين أفراد التّنظيم، والاعتماد المتبادل والعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لأن العبرة ليست برفع أرقام الإنتاج بقدر ما تتمثل في تحقيق التّفاعل الإيجابي بين العاملين ونشر التعاون داخل المنظمة خدمة للهدف العام والمشارك دون إغفال الاهتمامات والآراء لأداء عمل جماعي من خلال تنسيق الجهود وتنمية الاتجاهات الإيجابية بين العاملين وزيادة الإنتاج. فقيمة التعاون والمساعدة هي ميزة إيجابية لا يمكن الاستغناء عنها، فهي كما أشار أورغان من بين محددات المواطنة التّنظيمية، كما أفرد لها برنارد أهمية كبيرة في التّنظيم غير الرسمي مؤكدا على ضرورة التعاون بين الأفراد لتحقيق الفعالية والنّجاح التّنظيمي، وهما الأساس الذي يبنى عليه الفرد حياة إنسانية تليق به وبمكانته في المجتمع، وبغير ذلك فإنّه يجد نفسه مطالبا وحده بأن يقوم بأعمال عديدة

مما يستحيل عليه القيام بها، والمساعدة والتعاون لا يقتصران على الأعمال اليدوية إنّما تتعدى ذلك إلى إبداء الرأي والمشاركة في الكثير من القرارات التي تتخذها المنظمة لتكون في صالح الجميع دون تمييز لأحد.

2.2. قيمة المسؤولية والالتزام: المسؤولية هي الإحساس بالالتزام نحو الأشياء أو الأفراد والأفعال التي تصدر عن الفرد، وهي شعور مقترن بإحساس الفرد بالحرية والقدرة على اتخاذ القرار، وبذلك فهي الشعور الذي يخلق الواجب نحو الآخر الذي هو المجتمع فالمسؤولية تقوم إذن على قيام الفرد بواجباته نحو الآخرين دون تدمير، بل بشكل حرّ يعبر فيه عن مميزات المواطنة الصالحة.

3.2. قيمة الانتماء: يشير مفهوم الانتماء إلى الانتساب لكيان ما يكون الفرد مندجاً فيه باعتباره عضواً مقبولا وله شرف الانتساب إليه ويشعر بالأمان فيه، إن الانتماء هو شحنة وجدانية كامنة بداخل الفرد في المواقف ذات العلاقة بالمنظمة على مستويات ومجالات مختلفة، يمكن الاستدلال عليها من خلال مجموعة من الظواهر السلوكية الصادرة عن الفرد، بحيث تكون الظواهر معبرة عن موقف الفرد ورؤيته تجاه ما تعرّض له من مواقف سواء عبّر عنها بشكل إيجابي أو سلبي، فعلى الرغم من اختلاف الآراء حول الانتماء ما بين كونه اتجاهها وشعوراً وإحساساً أو كونه حاجة نفسية إلا أنّها جميعاً تؤكد استحالة حياة الفرد بلا انتماء ذاك الذي يبدأ مع الإنسان منذ لحظة الميلاد صغيراً بهدف إشباع حاجاته الضرورية وينمو هذا الانتماء بنمو ونضج هذا الفرد إلى أن يصبح انتماء للمنظمة كمجتمعه الخاص وإلى المجتمع الكبير.

4.2. قيمة الولاء: الولاء كلمة تستخدم للدلالة على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بجماعة داخل منظمة معينة، يمثل الولاء للمنظمة قيمة جوهرية تدفع بالفرد إلى تمثيل هذه القيمة بشكل فعلي وتجعله يدافع عن هذا الولاء ضد أي خطر يهدده وهذا ما يقع على عاتق القادة لتنميته في أفراد المنظمة.

سادسا: دوافع القيام بسلوك المواطنة التنظيمية.

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي فقد ركزت معظم الأبحاث على ضرورة البحث في مختلف المسببات والدوافع التي تؤدي إلى انتشار هذا السلوك وقبولته لفائدة الفرد والمنظمة، ومن بين الأسباب التي تثير دوافع واهتمام الأفراد العاملين في التحلي بالمواطنة التنظيمية نجد القيم التنظيمية الاجتماعية والاهتمام التنظيمي وإدارة الانطباع، الواجب أو الالتزام وغيرها من الدوافع الأخرى التي يتأثر بها العاملين، وكل هذه العوامل تسلط الضوء على السبب الذي يدفع إلى الانخراط في هذه السلوكيات، وأشارت بعض الأبحاث أنّ الأفراد ينخرطون في هذه السلوكيات بنية مساعدة الزملاء في العمل أي اهتمامهم بالآخرين أو بالمنظمة أو إظهار بأنهم مواطنون جيّدون ومتفانيّون في عملهم¹.

1. القيم التنظيمية الاجتماعية:

إنّ استعداد الأفراد للانخراط في المواطنة التنظيمية يكون في كثير من الأحيان بدافع مساعدة الآخرين وهذا راجع للجانب الايثاري الطاعني على شخصيتهم محاولة منهم للمساهمة في تحسين رفاهية الآخرين، لتتجه بعض الأبحاث في هذا السياق إلى وجود ارتباط بين الفروق الفردية أو السمات الشخصية، وأن دافع الأفراد يكون قوي لتبني سلوك المواطنة التنظيمية عندما يكون مزاجهم إيجابي **ليي وألان Lee and Allen (2000)** وكذلك لأنهم ببساطة يستمتعون بما يفعلون، وهي نفس النتيجة التي دعى إليها **بولينو Bolino (1999)** إذ يرى بأنّ الأفراد يظهرون سلوك المساعدة النابعة من الدافع الجوهرى والايثارى، ولا يبدون قلقا بشأن الجانب المادي والمكافآت وهو ما يساعدهم على تحقيق الرضا الداخلي، ويتجاوز دافع الأفراد العاملين

¹ Harvey, Bolino, et Kelemen, « Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century », P 58.

إلى حماية سمعة المنظمة طوعية وردع سلوك السرقة وتقديم أفكار لتطوير المنظمة ومساعدة الزملاء على حلّ المشكلات المهنية وما إلى ذلك من سلوكيات إيجابية التي لا تتأثر بالضغوط الخارجية¹.

2. دوافع القلق والاهتمام التنظيمي:

إنّ المشاركة في المواطنة التنظيمية راجع إلى الاهتمام الذي يوليه الأفراد العاملون للمنظمة ومدى التزامهم بقوانينها وثقافتها وترويج صورتها أمام المنافسين مما قد يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي، وهذا ما أقرته العديد من الأبحاث التي ركزت على أهمية دراسة السلوك التنظيمي، فنجد أن برنارد ومن بعده كاتز ركزوا في أبحاثهم على ضرورة تحليّ الأفراد بالسلوكيات التنظيمية التي ترجع بالفائدة على المنظمة، وفي هذا الصدد يشير كاتز بأنّ تحلي الأفراد العاملين بالسلوك العفوي والمبتكر يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ومنه الوصول إلى النجاح التنظيمي، فالمنظمات الفعالة حسبه ليست بحاجة إلى موظفين يلتزمون فقط بأدوارهم بشكل موثوق ورسمي، بل لابد من خلق ممارسات ذات طابع عفوي ومبتكر تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وأضاف بأنّ بقاء المنظمة واستمرارها وفعاليتها تحتاج إلى مثل هذه السلوكيات الوقائية من جانب أفرادها، وأنّ اعتمادها على سلوكيات مخططة ومحددة يجعلها عرضة لأن تكون أنظمة اجتماعية هشّة².

وهنا إشارة إلى أنّ المنظمات القوية لا تقف أمام حدود الأدوار الرسمية وإنّما يبقى هناك هامش من الحرية لإطلاق العنان للمبادرات والأفكار المبتكرة والبحث عن حلول للمشكلات التي قد تعترضها والابتعاد عن الحلول التقليدية لأنّ الغاية ليست بإيجاد الحلول فقط بل بالبحث عن حلول مبتكرة تتماشى والتغيرات التي تحدث خاصة وأنّ المنظمات تعيش في بيئة متقلبة تتطلب من أفرادها أن يكونوا على استعداد لمواجهة التحديات.

¹ Yongjun Zhang, Jianqiao Liao, et Jun Zhao, « Research on the Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences », *Frontiers of Business Research in China* 5, n° 3 (septembre 2011): P 367-368, <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0135-2>.

² Pascal Paillé, « Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel », P 145.

وقد اتجهت نظرية التبادل الاجتماعي إلى تفسير دوافع الانخراط في المواطنة التنظيمية إلى طبيعة المعاملة التي يتلقاها الأفراد في مكان العمل، فكلما عملت المنظمة على معاملة موظفيها دون تحيز أو إقصاء ونقص هنا أن تكون هناك موضوعية في التعامل فلا يكون تغليب طرف على آخر وهذا ما يكرس جودة المعاملة التي تعكس بيئة تنظيمية عادلة تمنح موظفيها وظائف مرضية وأعمال مهمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى كلما عملت المنظمة على الوفاء بالعقد النفسي تجاه أفرادها كانوا أكثر استعداداً للدين تجاهها والمضي قدماً متجاوزين بذلك نداء الواجب بولينو وتورنلاي **Bolino & Turnley (2003)**، وعلى العكس من ذلك، فعدم الوفاء بالعقد النفسي من قبل صاحب العمل قد يترتب عليه جملة من العواقب السلبية خاصة تلك الموجهة نحو التنظيم¹.

4. دوافع إدارة الانطباع:

إذا كان الاعتقاد السائد في السنوات الماضية بأن التبادل الاجتماعي والشخصية تمثل أحد أهم الدوافع أو الخلفيات التي تدفع الفرد نحو تبني السلوكيات الإيجابية في مكان العمل، فقد وجدت الدراسات الحديثة دوافع أخرى وتمثل إدارة الانطباع أحد هذه الدوافع، حيث يصفها غوفمان **Goffman (1959)** بأنها "أنشطة التحكم في المعلومات التي يقوم بها الأفراد من أجل توجيه آراء الآخرين نحو أهداف شخصية أو اجتماعية"²، ويمكن أن نستحضر مقارنة ميشال كروزي **M.Crozier** وتركيزه على العامل الذي يتحكم في منطقة الشك ومحاولته التأثير على السلطة من أجل الوصول إلى تحقيق غايات معينة، فالعامل الذي يعتمد على السلطة يرى سلوك المواطنة التنظيمية طريقة لاكتساب القوة والمكانة.

¹ Harvey, Bolino, et Kelemen, « Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century », P 59.

² Nadir Djerboua, « Structuration circulaire de la relation entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle dans le secteur sans but lucratif et bénévole », P 36.

ويوضح نيهوف Niehoff (2000) في هذا الشأن أنّ المواطن الموجه نحو الإنجاز مصمم على النجاح لذلك سوف يفعل كل شيء لتحقيق أهدافه، ينبع الجانب الأناني من سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي يعرضه هذا العامل من حقيقة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية مفيدة وتستخدم كوسيلة للنجاح، وتتلاشى هذه السلوكيات بمجرد وصول العامل لهدفه هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعمل هذا الموظف على مساعدة الآخرين ويقترح تحسينات في إجراءات العمل وبشكل عام في الأداء السلس للمؤسسة وأدائها لغرض وحيد هو أن يكون مرئيًا لمن هم في مناصب السلطة والذين يمكنهم النهوض بحياته المهنية ومنحه سلطة أكبر¹.

كما يميل العاملون لتحسين صورتهم أمام الزملاء وكسب انطباع أفضل لدى رؤسائهم في العمل للحصول على مختلف الامتيازات التنظيمية كالحصول على تقييم إيجابي أو تعزيز صورتهم بدافع أنّهم مواطنون جيدون وأنهم الأفضل ويمكن الاعتماد عليهم في كثير من الأمور، وتشير دراسة قدمها كاسترو Castro et al (2004) أنّ المواطنة التنظيمية هي بمثابة أسلوب تكتيكي يستخدمه العاملون للتأثير على الرؤساء خاصة إذا تعلق الأمر بقرار ترقية أو مكافأة ليتحول الجندي الصالح حسب أورغان إلى ممثل جيّد²، وفي هذا الصدد أشار بولينو Bolino (1999) بأنّ السلوكيات التي يُعتقد بأنّها إيجابية فإنّها في أغلب الأحيان هي تمثل دوافع انطباع لترك صورة إيجابية عن ذوات الفرد ليتحول بذلك الفرد العامل من الجندي الصالح إلى الممثل الجيّد.

في سياق آخر يضيف هيو ولام ولاو HUI, Lam et Law (2000) أنّ المشاركة في المواطنة التنظيمية قد يكون بهدف الترقية أو زيادة فرص وحظوظ التقدم الوظيفي، حيث وُجد بأنّ الموظفين الذين يشاركون في هذه السلوكيات كان بدافع حصولهم على الترقية وكانت النتيجة الاستعداد لزيادة وتيرة عملهم وتجاوز نداء الواجب والقيام بالأعمال الإضافية قبل قرار الترقية لكن سرعان ما يلجؤون إلى التقليل من هذه

¹ Ibid., P 36-37.

² بختاوي زهرة و بولهاوش عمر، مرجع سابق، ص 136.

السلوكيات بعد حصولهم عليها، وهو ما يؤكد أنّ العاملين يُعدّلون مستوى سلوك المواطنة التّنظيمية وفقا لأهدافهم الشخصية ومدى الاستفادة التي تحققها لهم هذه السلوكيات، وفي سياق آخر من البحث وجد يان، تاكوشي وليو Yun, Takeuchi et Liu (2007) أنّ دوافع تحسين الذات كانت مرتبطة بشكل إيجابي بكل من سلوك المواطنة التّنظيمية الموجهة نحو المنظمة وتلك الموجهة نحو الأفراد، وأظهرت الدراسة أنه كلما كان غموض الدور مرتفعاً يصبح الأفراد أكثر اظهاراً لمثل هذه السلوكيات¹؛ فغموض الدور يشير إلى عدم معرفة الفرد العامل لدوره مما قد يفرض عليه التّخفي تحت غطاء هذا السلوك، عكس صراع الدور أين يتحمل الفرد العامل العديد من والمسؤوليات والمهام الناتجة عنه الأدوار المختلفة التي يشغلها.

5. دافع الواجب والالتزام:

إلى جانب الخلفيات التي تم سردها سابقاً، ثبت كذلك وجود ارتباط بين المواطنة التّنظيمية ودافع الواجب أو الالتزام، انطلاقاً من كون هذا السلوك هو جزء لا يتجزأ من واجبات الوظيفة أو المهام التي يقوم بها الأفراد، أظهر موريسون Morrison (1994) أنّ العاملين يرون في الأدوار الإضافية جزءاً من مهامهم المطلوبة مما قد يزيد من احتمالية المشاركة فيها، كما توصل إلى اعتبار من يتمتعون بضمير عال هم جديرين بالاعتماد عليهم، وفي فهم العلاقة بين الضمير والمواطنة التّنظيمية ثبت وجود ارتباط قوي بين المواطنة التّنظيمية والضمير باعتباره سمة من الخمس سمات الكبرى (Big Five) التي أقرها أورغان لقياس هاته السلوكيات، وهنا إشارة إلى كون الأفراد المتفانيّين، المخلصين، المنظمين والدقيقين في عملهم والملتزمين بقوانين المنظمة، هم أكثر تركيزاً على تحقيق الهدف، في حين ذهبت أبحاث أخرى إلى كون الانخراط لا يمثل واجبا يقوم به الأفراد فحسب، بل هو شعور بالضغط الممارس عليهم خاصة بالنسبة للأقل ضميراً والعزاب².

¹ Mark Bolino et al., « Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior », *Journal of Organizational Behavior* 34 (1 mai 2013): P 550, <https://doi.org/10.1002/job.1847>.

² Harvey, Bolino, et Kelemen, « Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century », P 60.

فضغط المواطنة مرتبط بمستويات عالية مع سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن انخراطهم قد يكون نتيجة لشعورهم بالإجبار أو بدافع الشعور بالواجب أو الالتزام، حتى وإن كانت مشاركة الافراد العاملين في هذه السلوكيات خارج إطار نداء الواجب إلا أنهم قد يشعرون بالضغط في تبنيهم لهذا السلوك.

6. المواطنة التنظيمية ودوافع إصلاح السلوك المضاد للإنتاج:

تشير السلوكيات المضادة للإنتاج لمجموع السلوكيات التي يتم تبنيها بطريقة قصدية، والتي تشكل انتهاكا للمعايير التنظيمية فاردي ووايز Vardi et Weiz (2004)، أو هي سلوكيات لها آثار تنظيمية سلبية بيفار 1987 Puffer (1987) قد تضر بالسّير الحسن للمنظمة أو بالملكات التنظيمية أو تعرقل انتاجية الأعضاء الآخرين¹. يشير الباحثين أنّ الافراد يشعرون بالذنب عند انخراطهم في السلوكيات المضادة للإنتاج وكخطوة لتدارك هذه الأفعال المضرة بالتنظيم يلجؤون إلى تعويض الخسائر والأضرار التي لحقوها بالمنظمة مظهرين بذلك مختلف السلوكيات الايجابية عرفاناً منهم بالأخطاء التي ارتكبوها.

ونفس الشيء فالأفراد الذين مارسوا السلوكيات السلبية في حق زملائهم سيشعرون بتأنيب الضمير والقلق خاصة إذا أدركوا بأنّ زملائهم على دراية بالأخطاء والاساءات التي ارتكبوها في حقهم مما قد يدفعهم إلى تعويض أخطائهم بسلوكيات إيجابية لإعادة بناء علاقات اجتماعية تحقق مصالح جميع الأطراف وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أشار سيكتور وفوكس Spector & Fox (2010) أنّه في بعض الظروف التنظيمية قد تؤدي مثل هذه السلوكيات إلى سلوكيات مواطنة لاحقة².

¹ Marie-Christine Desrosiers-Leduc, « Les comportements contre-productifs et la performance adaptative des équipes de travail » (thèse, Montréal, HEC Montréal, 2018), P 18, <https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2018a612830.pdf>.

² Bolino et al., « Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior », P 550.

فالأفراد الذين يشعرون بالاستياء نتيجة المهام الإضافية أو القيام بالتعويضات والعمل لساعات طويلة خارج الدوام الرسمي لتدارك النقائص التي تعزى في بعض الأحيان إلى ندرة أو قلة الموارد سواء المادية أو البشرية، أو قد تكون ناتجة عن سوء التخطيط وفي أحيان أخرى يضطرون إلى تغطية العجز الذي يعاني منه زملائهم في العمل كل هذه الظروف وغيرها تتسبب في الشعور بالاستياء والغضب وبالتالي تكون التّائج عكسية تجاه المنظمة أو الأفراد، كما يضيف سبيكتور وزملاؤه **Spector et al** إلى أنّ مشاعر الغضب قد تنتج عن عدم تلقي المكافآت أو التقدير والاعتراف من قبل المنظمة.

7. المواطنة التّنظيمية ودافع المعاملة بالمثل:

تعتبر نظرية التّبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل من النظريات المهمة لتأسيس مفهوم سلوك المواطنة التّنظيمية، تفترض نظرية التبادل الاجتماعي بأنّ شعور الأفراد العاملين بالعدالة من جانب المنظمة قد يقابل بإظهار سلوك المواطنة التّنظيمية، وفقا لمعيار المعاملة بالمثل يشير **لافال** وآخرون **Lavelle et al** (2007) ينخرط الأفراد في سلوكيات متبادلة أو ما يطلق عليها معيار المعاملة بالمثل تجاه صاحب العمل إذا شعروا بأنّ هذا الأخير يساهم في تحسين جودة البيئة التّنظيمية أو تم تقييم مجهوداتهم واستثماراتهم بشكل ايجابي، حيث ينتج عن هذه السيورة إفادة المنظمة والفرد على حد سواء، فبحسب **ايزنبرجر وكول Eisenberger et coll** (1986) كلّما كان إحساس الأفراد بأنّ منظماتهم تأخذ في الحسبان توقعاتهم، كلما زادت جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإنّ الرئيس يمكن أن يحصل على المزيد من الفوائد غير الإلزامية والسلوكيات الإيجابية إذا دخل الفرد في فضاء المعاملة بالمثل، لذلك فالرؤساء أو المشرفون مجبرون على المحافظة على سياق تنظيمي جيد ومعاملة موظفيهم باحترام وانصاف.

وبالرجوع إلى التراث النظري يعطي أورغان تفسيراً للسلوك الطوعي الذي يتحول حسب من الصفة التقديرية إلى الصفة الإلزامية وذلك بناء على نظرية التبادل الاجتماعي، مؤكداً أنّ المعاملة العادلة للعاملين من قبل الرؤساء تستدعي بالضرورة ردّ الفضل ممثلاً في أرقى السلوكيات الإيجابية ألا وهو سلوك المواطنة التنظيمية، ليتحوّل هذا السلوك التقديري إلى سلوك ملزم ومطلوب من جانب المنظمة، لأن الأفراد العاملين لا يمكنهم تحديد سلوكياتهم لأنهم من جانب يتحملون سداد الدين التنظيمي ممثلاً في المعاملة العادلة والدعم من جانب الرؤساء والاحترام، ناهيك أن القيم الأخلاقية من جانب المنظمة بإمكانها تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والسلوكيات الأخلاقية من خلال الالتزام التنظيمي.

فقد تم التوصل إلى أنّ الالتزام بإعادة المزايا التي تم تلقيها يتأثر حسب كورسجارد وآخرون (2010) بسلوك المواطنة التنظيمية التي لا يتم مكافأتها من خلال تمييزه بين سلوك المواطنة التنظيمية التي يتم مكافأتها وسلوك المواطنة التنظيمية التي لا يتم مكافأتها، ووفقاً للنتيجة التي توصل إليها بيرجيرون (Bergeron 2007) أنّ على العاملين المشاركة في هذه السلوكيات لسداد مختلف الديون التي تم الاستفادة منها كالتدريب والترقية والمكافأة، وطبقاً لهذا المنظور يصبح هذا السلوك غير تقديري وانما التزاماً ومسؤولية خاصة إذا ادرك العاملون المعاملة العادلة من قبل المنظمة¹.

وبين اختلاف التفسيرات حول الدوافع الحقيقية وراء اندفاع الأفراد العاملين نحو تبني سلوك المواطنة التنظيمية، هل يكون بسبب دافع شخصي قصدي لتحقيق غاية معينة يضمن من خلالها الفرد مكافأة أو ترقية وما إلى ذلك من عوائد، إلى دافع الانطباع وتحسين الصورة الذاتية أمام الآخرين، وفي أحيان أخرى

¹ Zhang, Liao, et Zhao, « Research on the Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences », P 368.

يكون سببه ايثاري يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز روح التعاون بين العاملين لخلق مناخ تنظيمي إيجابي يرفع من الروح المعنوية.

ويساعد العقد النفسي في تحديد العلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظف ومنظّمته هذه العلاقات التي تتكون من أفعال اختيارية من قبل الطرفين بناء على اعتقاد بأن الطرف الآخر سيرد هذه السلوكيات بطريقة أو بأخرى يرى تورنلاي وآخرين (Turnley et al, 2003) أنه بالإمكان تفسير تأثير العقد النفسي على سلوكيات المواطنة من خلال نظرية التبادل الاجتماعي ذلك أن إدراك العاملين لإنجاز المنظمة للعقد النفسي يؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية، أما في حال اختلال العقد النفسي عندها يدرك الموظفون أنّ هناك تعارض بين ما يحصلون عليه فعلاً وما كانوا يتوقعون الحصول عليه أو عندما يدركون حالة عدم التكافؤ بين واجباتهم وواجبات المنظمة، عندها سيشعرون أنهم يأخذون أقل مما لهم وأن المنظمة أخفقت بالوفاء بالتزاماتها لذا فإنهم سيقومون بأفعال تعمل على إعادة التوازن لعقد التوظيف، وبالتالي فإنّ الإخفاق في إنجاز العقد النفسي يؤثر سلباً على سلوكيات المواطنة وخاصة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة، وبالتالي فإنّ الفرد يقوم بأداء هذه السلوكيات إما أملاً في الحصول على عائد مستقبلي أو رداً للجميل أي عائد تم الحصول عليه مسبقاً¹.

سابعاً: مساهمة المواطنة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية وتنمية الرأسمال الاجتماعي.

1. المواطنة التنظيمية احتياطات لخلق ميزة تنافسية:

إنّ العولمة والتغيرات المتسارعة فرضت على المنظمات جملة من التحديات فلم تعد الامكانيات المادية بذلك الوزن الثقيل الذي الفناه فيما مضى، فقد أصبح التحدي اليوم يتركز على الطاقات البشرية المتميزة

¹ غنوة محمد نادر، مرجع سابق، ص 88.

التي تساهم بسلوكياتها في تطوير المنظمة، التي لا يمكنها أن تستمر في الوجود دون تصرف أفرادها كمواطنين جيّدين عن طريق الاهتمام بجميع أنواع السلوك الإيجابي، وتمثل تعبئة الموارد التنظيمية أفضل طريقة لإمكانية خلق ميزة تنافسية، فحسب نظرية الموارد فإنّ القدرة على تعبئة الموارد المادية سواء التنظيمية أو البشرية كالألات، الملكية الفكرية، الرأسمال البشري أو الموارد الغير مادية كالقدرات الداخلية التي تشمل التنسيق والتعاون بين الأفراد فيما بينهم وبين الأفراد والموارد الملموسة¹، تساهم كلها في خلق ميزة تنافسية للمنظمة في ظل البيئة الشديدة التّغيير التي تحتاج إلى طاقات مستدامة نادرة، لأنّ هذه الأخيرة تمثل خاصية أساسية يُبنى عليها المورد لخلق الميزة التنافسية، نجد مثلاً أنّ المنظمة التي تمتلك موارد بشرية موهوبة أو متميّزة لا يمكن تقليدها أو استبدالها بالتكنولوجيا، نظراً لأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة التهديدات والاستفادة من الفرص ومنه تحقيق أداء متفوق.

فسلوك المواطنة التنظيمية يمثل إحدى الموجودات التي لا يمكن استبداله بأي من الموجودات المادية الأخرى، تساهم بأفكارها المبتكرة في تعزيز واستمرار المنظمة خاصة وأنّ العصر الحالي يتميّز بالاضطراب ويحتاج إلى مثل هذه الموارد لإحداث التّغيير أو الاستفادة من الفرص، فلا يمكن مثلاً شراء ولاء وتفانيّ والتزام الافراد لأنّ مثل هذه القيم أو السلوكيات هي مزيج متجانس يعبر عن الهوية التنظيمية للعاملين، كما أن المنظمة التي تجد صعوبة في التكيف مع المتغيّرات والمستجدات الطارئة تحتاج إلى موارد بشرية احتياطية لزيادة القدرة على التكيف من خلال تقديم الاقتراحات والملاحظات وحشد الطاقات والجهود لإرساء مبدأ التعاون والعمل على تشجيع الممارسات الايجابية التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة.

¹ Tremblay et Wils, « La mobilisation des ressources humaines », P 48.

2. المواطنة التّنظيمية احتياطات لتنمية الرأسمال الاجتماعي:

يعتبر سلوك المواطنة التّنظيمية احدى السلوكيات التي تساهم في خلق وتنمية الرأسمال الاجتماعي للمنظمة الذي يعرف على أنّه: "مجموعة من القواعد غير الرّسمية التي تدعم العلاقة المبنية على الثقة والتّعاون والزمالة بين الافراد لتؤدي إلى تحقيق المنفعة المشتركة على المستوى الفردي والتّنظيمي"، فهو من الموارد الحيوية التي لا يمكن استبدالها بموارد مادية أو تقليدها كونها تمثل قيمة جوهرية في حد ذاتها تتجسد من خلال العلاقات الاجتماعية المبنية على أساس الثقة¹، فحسب بولينو (Bolino et al 2002) فإنّ تعبئة السلوكيات التّنظيمية تساهم في خلق الرأسمال الاجتماعي بفضل جودة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد فيما بينهم وبينهم وبين الرؤساء، فإذا كانت المنظمة قادرة على تشجيع وتخفيز سلوكيات التّعاون والإيثار والتفاني والمشاركة في الحياة التّنظيمية، فستكون أكثر قدرة على تشجيع الاتصال بين الموظفين وزيادة جودة وحجم الاتصالات بين الأفراد والمجموعات، بالإضافة إلى التنشئة الاجتماعية التي تساهم في توليد سلوكيات التعبئة على نطاق واسع مما يولد مجموعة من الموظفين الذين يصبحون أصدقاء يثقون ويتعرفون على بعضهم البعض.

فالاهتمام بالرأسمال الاجتماعي يساهم حسب تيمبرلاك (Timberlake 2005) على بحث قيم التعاون بين العاملين وتعزيز روح الفريق باعتبارهما من أبعاد المواطنة التّنظيمية، كما أنّ التّركيز على دعم الرأسمال الاجتماعي يساعد على زيادة الابتكار والثقة الموجهة نحو المنظمة وتخفيض دوران العمل، كما أوضح العنزي وآخرون (2009) بأنّ الرأسمال الاجتماعي يعزز قيم الولاء والالتزام التّنظيمي والمساعدة على بلورة العلاقات الرّسمية وغير الرّسمية لتشكّل فيما بعد نوع من التجانس والترابط الداخلي الذي ينعكس في الروح

¹ Ibid.P48

المعنوية وبالتالي خلق نوع من الاستقرار لمواجهة التقلبات والتغيرات التي تشهدها بيئات الأعمال¹، وتحقيق الأداء العالي بفضل الجهود التعاونية للأفراد العاملين، كما أنّ تبادل الموارد بين الأقسام والوحدات التنظيمية يسهل المهام خاصة وأنّ المنظمة بحاجة إلى الموارد البشرية التي تمتاز بالمهارة والكفاءة لتحفيز الطاقات الإبداعية للنهوض بالمنظمة وتحقيق النجاح والقدرة على جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم.

كما ذهب بلود غود **Blood good (2000)** بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تساهم في تطوير الرأسمال الاجتماعي الهيكلي والعلائقي والمعرفي من خلال نشر وتعزيز تبادل المعلومات بين الأفراد واكتساب المعارف الجديدة لإرساء أسس منظمة تعليمية وتعزيز السلوكيات الإيجابية كالتعلم التنظيمي والتعاون ومشاركة الخبرات أو الاستماع إلى الآخرين، والذي يسهل بعد ذلك الأداء التنظيمي للأعضاء ويشجع أعمال المواطنة المستمرة، كما أفاد جيل وستراب **Jeel & Strapp (2016)** بأن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أيضا أن يعزز القدرة الاستيعابية للمنظمة وهو محدد مهم للفعالية التنظيمية².

إن خلق الميزة التنافسية لا يمكن تحقيقه إلا إذا توفرت المنظمة على رأسمال بشري يتمتع بكفاءات لا يمكن استبدالها أو تقليدها وهذا ما يصنع الفارق بين المنظمات، نأخذ على سبيل المثال المنظمات اليابانية التي تتوفر على طاقات بشرية متشبعة بثقافة المساعدة والوعي وشبكات من العلاقات الشخصية القوية داخل المنظمة تسهل نجاحها في النهاية.

¹ رنا ناصر صبري، « دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئته العامة للسود والخرانات»، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 1 (2012): ص 143-144. <https://www.iasj.net/iasj/article/91911>.

² Harvey, Bolino, et Kelemen, « Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century », P 65.

ثامنا: الآثار والمعوقات المحتملة للمواطنة التّنظيمية.

1. الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على المواطنة التّنظيمية:

1.1. الآثار الإيجابية

أثبتت عديد الأبحاث والدراسات أنّ لسلوك المواطنة التّنظيمية تأثير على أداء المنظمة والفرد على حد سواء، إذ يشير **Podsakoff, Whiting, Podsakoff et Blume (2009)** إلى وجود نتائج إيجابية تساهم في الحدّ من المظاهر السلبية في المنظمات وترفع من معدلات الأداء¹:

1.1.1. على المستوى الفردي:

1.1.1.1. زيادة الإنتاجية: من المحتمل أن يزيد سلوك المواطنة التّنظيمية من معدل إنتاجية الزملاء عن طريق التشجيع على روح التعاون والتّضامن بين أعضاء المنظمة وتبادل الخبرات وتطوير المهارات وجعل الفرد منتجا ومستقلا²، إذ تصبح بيئة العمل أكثر جاذبية وتحفيز وهذا ما يساعد في الحدّ من الروتين والتّعطية التي قد تكون سبب في شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي والجمود الذي يقتل روح الإبداع والابتكار.

لقد أوضح **أورغان** أنّ تراكم سلوك المواطنة التّنظيمية يساهم في الفعالية التّنظيمية ويرفع من إنتاجية الزملاء والرؤساء، فتحلّي الفرد بالروح الرياضية يسمح للرئيس بالتركيز على الأهداف الاستراتيجية والرفع من قدرة المنظمة على التّكيف مع البيئة الخارجية، وتحسين قدرتها على جذب واستقطاب الأفراد الجيّدين الذين يمثلون قيمة مضافة ومورد يُعوّل عليه في تطوير المنظمة ونشر الصورة الإيجابية لها أمام المنافسين، ويرى

¹ Nada Khachlouf, Richard Soparnot, et Laurent Renard, « L'influence Des Comportements De Citoyenneté Organisationnelle Sur La Performance Adaptative Des Salariés », *e Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión* 5, n° 134 (2019): P 230, <https://doi.org/10.3917/resg.134.0225>.

² Liza Henry, « Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire », P 51.

بودساكوف وماكنزي Podsakoff & Mackenzie (1997) أنّ نظرة المديرين إلى الأفراد العاملين لا تقاس بأولئك المنتجين وإنما تقاس بمدى تأثيرهم على زيادة إنتاجية ممن حولهم¹، عن طريق التحلي بروح الفريق الواحد وتوفير الدعم لزملاء، والعمل على خلق بيئة تنظيمية تتسم بالجودة والمرونة لتجاوز العوائق والمشكلات وبالتالي تحسين أداء المنظمة، فالرغبة التي يوليها الأفراد في تقديم المساعدة وتجاوز الأدوار الرسمية هو تعبير عن الجانب التعاوني والاثاري من جانب الأفراد².

المحافظة على موارد المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل والفعال للممتلكات وعدم إهدارها، كما يمكن أن تزيد من إنتاجية الرؤساء من خلال إعطاء أفكار جديدة قد تكون مفيدة لتحسين وتطوير العمل وخلق جو ملائم.

تساهم كذلك في الحدّ من سلوكيات الانسحاب والتغيب غير المبرر الناتج عن المشكلات التنظيمية التي قد تحدث في بيئة العمل بين الزملاء أو الرؤساء والعاملين، كما تساهم في الحدّ من نية العاملين في ترك مكان العمل.

2.1.1.1. تقييم الأداء: يرى بودساكوف وآخرون (1993) أنّ المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر على تقييمات الأداء ودوران الموظفين ونجاح المنظمة، فقد أثبتت الأبحاث على وجود علاقة بين المواطنة التنظيمية وتقييم الأداء، على اعتبار أنّ الأفراد الذين يظهرون هذا النوع من السلوكيات يتم تقييمهم إيجابيا من قبل رؤسائهم في العمل، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها آلان Allen فالموظفين الذين شاركوا في المواطنة التنظيمية كانوا أكثر عرضة لتلقي المكافآت وزيادة في الرواتب والترقيات والاعتراف العام³.

¹ حمزة معمري و منصور بن زاهي، مرجع سابق، ص 45.

² Liza Henry, « Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire », P 50-52.

³ Harvey, Bolino, et Kelemen, « Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century », p 61.

وفي دراسة أخرى توصل **بودساكوف** وآخرون (1998) إلى أهمية التحلي بالاثار في تحسين أداء العاملين، فالأشخاص الإيثاريين الذين يبادرون بمساعدة زملائهم طوعية في العمل قد يطورون علاقات صداقة تحدّ من الصراعات وتنسق الجهود وتحدّ من دوران العمل، ضف إلى ذلك فالأفراد الذين يتحلون بالروح الرياضية والكياسة يكونون أقرب إلى رؤسائهم في العمل وأقل عرضة لنية المغادرة وترك مناصب عملهم، وأنّ تبني سلوك المواطنة التنظيمية يعزز من التزام العاملين ويقوي من ولائهم نحو المنظمة وهو ما يسمح على استمرار العامل في مكان عمله. وأوضح **بودساكوف** وآخرون (2009) في هذا الصدد أنّ سلوك المواطنة يرتبط سلبيا مع الدوران الوظيفي، فالعامل الجيد أو كما يطلق عليه أورغان الجندي الجيد هو مثال وقوة للالتزام، كلما كان التزام العاملين عال لإظهار هذه السلوكيات ساهم ذلك في الرفع من الروح المعنوية لديهم، من جهته توصّل **شان هيو وسيغو** **Chen Hui et Sego** (1998) بأنّ الموظفين الذين يشاركون في مستويات منخفضة من سلوك المواطنة هم أكثر عرضة للتفكير في ترك مؤسستهم¹.

كما طرح **بودساكوف** وآخرون (2000) ، و**ماكنزي** و**هيو** **Mackenzie & Hui** (1993) العديد من الأسباب تجعل المشرفين يُقدّمون تقييمات أداء أفضل للعاملين الذين يتمتعون بمواطنة تنظيمية جيّدة، سبب آخر ربما يستخدمه المشرفون في تقييم موظفيهم من خلال مشاركتهم في مثل هذه السلوكيات كون هذه الأخيرة تسهل في كثير من الأحيان تذكرها مما يؤدي بالمشرفين إلى التركيز أكثر على سلوك المواطنة التنظيمية عند تقييم الأداء.

¹ Juliana D. Lilly, « Organizational Citizenship Behavior » (Cham Houston State university, TX,USA, s. d.), P 4279.

جدول رقم (02): يوضح النتائج الإيجابية للمواطنة التنظيمية على المستوى الفردي:

المؤلف	النتائج
Mackenzie, Podsakoff, & Paine 1999	أفضل تقييم من قبل المشرف
Parks & Sims 1989	توصيات بالترقية
Allen & Rush1998 ; Kiker & Motowidlo 1999 ; Parks & Sims 1989	توصيات بزيادة الرواتب والمكافآت
Podsakoff et al 2000 ; Organ et al 2006	التقييمات الإدارية للأداء
Podsakoff et al 2000 ; Organ et al 2006	الحصول على تقييمات أداء أعلى
Bateman and Organ 1983	الرضا الوظيفي
Tepper et al 2004	المواقف الإيجابية للموظفين وولائهم والتزامهم
Oplatka 2009	تحقيق الذات والرضا
Glomb, Bhavé, Miner, & Wall 2011 ; Sonnentag & Grant 2012	تحقيق رفاهية الموظف، المزاج الإيجابي
Van Willigen 1998	تقييمات ذاتية أكثر إيجابية
Hanson, Larson, & Dworkin 2003	تطوير الذات
Brown, Nesse, Vinyo, & Smith 2003	الصحة البدنية والعقلية
Ladebo 2005	تقليل نوايا الدوران والانسحاب
Podsakoff et al 2009	الحدّ أو التقليل من نية الدوران الوظيفي، معدل الدوران الفعلي، التقليل من التغيب

المصدر:

Abdul Rauf, « Two Sides of the Same Coin: Harmful or Helpful? A Critical Review of the Consequences of Organizational Citizenship Behavior », *International Journal of Business and Management Review* 4 4, n° 2 (1 avril 2016): P 64-65.

2.1.1. على المستوى التنظيمي:

يربط الباحثون سلوك المواطنة التنظيمية بالإنتاجية التنظيمية والفعالية والتقليل من التكاليف وقدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، فيما يهتم باحثون آخرون بتأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء العام أو الإجمالي للمنظمة جوهنسون Johnson (2001) ¹ :

-زيادة المخرجات الاجمالية للمنظمة من خلال قيام الأفراد العاملين بأدوار إضافية.

-حماية المنظمة من السلوكيات التخريبية وغير المرغوبة التي قد تضر بأهدافها.

-الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة والتعاون بين مجموعات العمل.

يُعتبر سلوك المواطنة التنظيمية حيويًا لاستمرار المنظمة وبقائها على قيد الحياة في ظل المنافسة والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وقد أكدَّ أورغان (1988) أنَّ الخاصية التراكمية لهذه السلوكيات تساهم في تعزيز روح التضامن والرفع من وتيرة المنافسة، بحيث يصبح الفرد العامل على اطلاع ودراية بجميع المهام مما يكسبه خبرة في تسيير شؤون العمل.

كما يساهم سلوك المساعدة في نشر الممارسات الإيجابية ويرفع من الروح المعنوية لدى العاملين ويوطد العلاقات الاجتماعية بين مجموعات العمل ويحدّ من الصراعات والنزاعات، أما التحلي بالروح الرياضية يجنب الرئيس قضاء وقت أكثر في حل الشكاوي والتظلمات وإدارة الازمات التي قد تعطل وحدات العمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنَّ الأفراد العاملين الذين يتحلون بروح الضمير يجنب المنظمة العديد من المشكلات كاستغلال وقت العمل في أمور تضر بالمنظمة، عدم احترام أوقات الراحة واستغلالها في المحادثات غير المفيدة،

¹ أميمة حلمي مصطفى، « العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا »، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، المجلد 3، العدد 41 (2017): ص 159.

الخروج قبل الوقت المحدد والغيابات غير المبررة، وغيرها من السلوكيات السلبية التي قد تثقل مهام الأفراد الآخرين وقد تقلل من إمكانية التعاون وتعمل على تحفيز الزملاء في الانخراط في سلوكيات تقلل من جودة الخدمات وغيرها من السلوكيات السلبية.

لكن يمكن للأفراد الذين يتمتعون بضمير عال من استثمار سلوكياتهم في إفادة المنظمة وزيادة ربحيتها وجودة خدماتها عن طريق تقليل الوقت الضائع، غيابات أقل وخسارة أقل في الإنتاج متبوعة بأخطاء قليلة وكل هذه التصرفات والسلوكيات من جانب الأفراد تعبر عن مستوى التفاني الذي يتحلى به الفرد في العمل وتحمله لمهام إضافية وقيامه بمجهودات تتجاوز الحد الطبيعي والمتوقع، فهؤلاء الأفراد يمثلون قيمة مضافة لمنصب عملهم من خلال توليهم لمهام إضافية، قضاء وقت أكثر في العمل وزيادة الانتاجية ورفع المردود¹. وهذا ما يسمح للرؤساء بتفويض مزيد من السلطات إليهم، ناهيك أنّ تكريس وقت إضافي من جانب العامل لتوجيه العمال الجدد وتعليمهم أبعاديات العمل يقلل من تخصيص موارد تنظيمية إضافية في هذا المجال كالحجوة إلى التدريب وما يتطلبه من ميزانية كبيرة.

الجدول رقم (03): يوضح النتائج الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على المستوى التنظيمي:

المؤلف	المخرجات
Podsakoff, Ahearne & Mackenzie (1997)	تحسين الفعالية التنظيمية
	تحسين ورفع إنتاجية الزملاء
	تعزيز الإنتاجية الإدارية
	تقليل الحاجة إلى تكريس الموارد

¹ Tremblay et Wils, « La mobilisation des ressources humaines », P 42-43.

تعزيز قدرة المنظمة على جذب الموظفين الجيدين والاحتفاظ بهم	
تعزيز استقرار الأداء التنظيمي	
تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية	
تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال خلق الرأسمال الاجتماعي	
جودة الأداء	Podsakoff & Mackenzie (1994)
زيادة الكمية والتوعية في الإنتاج	Podsakoff et al. (1997)
كفاءة التشغيل ورضا العملاء، جودة الأداء	Walz & Niehoff (2000)
الإنتاجية، الكفاءة، خفض التكاليف، رضا العملاء، تقليل معدل الدوران الوظيفي	Podsakoff et al. (2000 ; 2009)

1.2.1.1. أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية: تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب وجذب

الطاقات البشرية المتميزة والاحتفاظ بها من خلال جعل بيئة العمل أكثر جاذبية وتحفيز حتى تتمكن المنظمة من تقديم الأفضل والحفاظ على استمرارها في ظل المنافسة العالمية والتكيف مع التغيرات البيئية.

يرى مجموعة من الباحثين أمثال بين وباراش وبودساكوف وماكنزي (2000) أنّ المواطنة التنظيمية

قد تؤثر على الفعالية التنظيمية والنجاح التنظيمي من خلال الحفاظ على استقرار الأداء التنظيمي، لأنّ

الموظفين الواعين يميلون إلى الحفاظ باستمرار على مستويات إنتاج عالية وتقليل التباين بين وحدات العمل،

وذهب البعض الآخر إلى إبراز دور هاته السلوكيات في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال توطيد العلاقات

الاجتماعية وتقليل النزاع وزيادة كفاءة المنظمة سميث وآخرون وبورمان وموتويدلو (Smith et al 1983)¹.

¹ Mélissa Cormier, « La Performance De Citoyenneté Des Équipes De Travail », P 23-24.

كما يمكن أن تزيد هذه السلوكيات من الفعالية التنظيمية من خلال العمل على تحسين الإنتاجية الإدارية للمنظمة وإنتاجية الزملاء، ليس هذا فحسب بل تعمل السلوكيات الموجهة نحو الأفراد والمنظمة كما أشار إليها **وليامز وأندرسون (1991)** إلى زيادة إنتاجية المديرين بالتركيز أكثر على الأهداف الكبرى للمنظمة والتسامح مع المشكلات دون إبداء تدمير وإظهار اللباقة في التعاملات اليومية.

تعزيز استقرار الأداء التنظيمي بفضل التلاحم بين أعضاء المنظمة وتقليل التباين بين وحدات العمل وخلق رأسمال اجتماعي، بحيث يصبح سلوك المواطنة التنظيمية متجذر في ثقافة المنظمة من أجل زيادة استقرار المنظمة والتكيف مع التغيرات البيئية والوقوف في وجه التحديات، وهذا لن يتأتى إلا بالتحلي بالروح الرياضية والاستعداد لتحمل مسؤوليات إضافية على عاتقهم أو اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من حلّ المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة في ظل التغيرات والتحديات¹.

ويمكن تلخيص أهم النقاط التي تساهم بها المواطنة التنظيمية في الفعالية والنجاح التنظيمي فيما يلي²: تساهم في الرفع من إنتاجية الزملاء بتعليمهم المبادئ الضرورية لاكتساب المهارات ومع مرور الوقت فإنّ البعد القيمي للمساعدة يتجلى في شكل ممارسات يومية تشمل جميع الوحدات الموجودة في العمل.

يرى **بودساكوف (1997)** أنّه من المحتمل أن تزيد المواطنة التنظيمية من الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز إنتاجية الزملاء وتحرير الموارد لاستخدامات أكثر إنتاجية، تقليل الحاجة لتخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة وتنسيق الأنشطة بين مجموعات العمل، كما كشف **بودساكوف** أنّ سلوك المواطنة التنظيمية مرتبط

¹ Podsakoff et al., « Organizational Citizenship Behaviors », p 543-545.

² Ibid., p544-545.

بشكل إيجابي مع الإنتاجية والكفاءة ونقص التكاليف ورضا العملاء، وكانت مرتبطة بشكل سلبي مع دوران الوحدة¹.

وتوصلت دراسات أخرى إلى أن لبعد الولاء ارتباط سلبي مع سلوك المواطنة التنظيمية، فالأفراد الذين يتمتعون بولاء مرتفع تجاه المنظمة وتجاه رؤسائهم في العمل يكونون أقل دوران وأقل نية لترك مكان العمل، إذ كلما ارتفع الولاء أدى إلى تخفيض من حدة الدوران الوظيفي والتغيب، كما كشفت الدراسات أن مشاركة العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بشكل سلبي بالانسحاب.

2.2.1.1. أثر سلوك المواطنة التنظيمية على مناخ العمل: إحدى الطرق التي تسعى سلوك المواطنة الوصول إليها هو إيجاد المورد البشري الذي يتخطى المتطلبات الرسمية للعمل من خلال الرغبة القوية للعاملين في مساعدة بعضهم البعض وإخضاع مصالحهم الشخصية لمصلحة المنظمة، عندما يساعد العاملون بعضهم البعض يتولد لديهم شعورا بالالتزام المتبادل، وعلى نحو مشابه فإنهمك العاملين في شؤون المنظمة يعلمهم أجديات التحدث بلغة المنظمة التي ينتمون إليها، والاتصال بفاعلية أكثر مع بعضهم البعض ويحصلون على تقييم أفضل لقيم المنظمة، وبصورة عامة فإن المنظمات ذات المستويات العالية من رأسمال الاجتماعي تكسب التزام أفرادها، وبالتالي فهي بطريقة ذكية تساهم في الإبقاء عليهم ليكونوا قادرين على أداء العمل الجماعي وتطوير مستويات عالية من رأسمال الفكري، وبما أن العلاقات الجيدة بين العاملين تشكل قيمة اجتماعية يصعب تقليدها، فإن هذا يمنح المنظمات قدرة التفوق على منافسيها، وهكذا فإن مواطنة العاملين تمثل مصدر قوي لتوفير الميزة

¹ Abdul Rauf, « Two Sides of the Same Coin: Harmful or Helpful? A Critical Review of the Consequences of Organizational Citizenship Behavior », *International Journal of Business and Management Review* 4, n° 2 (1 avril 2016): p 65-66.

التنافسية، وعليه يجب أن يكون لدى المنظمات فهماً أفضل للعوامل التي تجعل العاملين راغبين في البقاء فيها لمدة أطول¹.

ويرى أورغان (1988) أن سلوك المواطنة التّنظيمية يتوقف على جودة التّبادلات الاجتماعية التي يكون لها نتائج مباشرة على دفع الأفراد نحو المعاملة بالمثل تجاه المنظمة كالكياسة وروح الفريق أو تُجاه الزملاء في العمل وتمثل هذه السلوكيات في المساعدة المتبادلة². وبفضل طبيعتها التقديرية تشجع هذه السلوكيات على التعاون بين الأفراد العاملين كما تعمل على التنسيق بين أعضاء الفريق، وهذا ما أدى بمسيري التّنظيم إلى التّأكيد على أهمية هاته السلوكيات كانعكاس لثقافة المنظمة المتجسدة في عاداتها وتقاليدها وموروثها المتأصل من الشخصيات التي قادت هاته المنظمات في الحفاظ على نشر الصورة الجيّدة لها وتمثيلها في المحيط الخارجي، من خلال المواقف والتّصرفات التي يتبناها الأفراد كمواطنين صالحين واثارين همهم الوحيد تحقيق مصلحة المنظمة.

يؤثر سلوك المواطنة التّنظيمية إيجابيا على أداء العملاء من خلال المساعدة المتبادلة التي تسمح بكسب الوقت والجهد في حل المشكلات والنظر في الأمور العالقة التي تحتاج إلى العصف الذهني وابداء مجموعة من الأفكار والاقتراحات والاخذ بالاعتراح الأفضل.

¹ بن عودة مصطفى، مرجع سابق، ص 214-215.

² Gossa Julien Amouh, « Facteurs Explicatifs Des Comportements De Citoyenneté Organisationnelle: Modèle De La Marque Employeur En Contexte Culturel Africain », *Revue Economie, Gestion et Société* 1, n° 33 (11 février 2022): p 5, <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i33.30710>.

كما لا يمكن أن ننسى بأن تأثير هاته السلوكيات تزيد من القدرة على التكيف مع التغيرات، فالفضيلة المدنية تدفع بالأفراد إلى المشاركة في الحياة التنظيمية للاطلاع أكثر بالرهانات التي تصادفها المنظمة، وهو ما يشعروهم بالمسؤولية أكثر وإعطاء معنى للتغيرات التي هم بصدد العمل عليها¹.

والجدول رقم (04) يوضح التأثير الإيجابي للمواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد والمنظمات وهو مستوحى من أعمال بودساكوف وآخرون (2000)².

سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة	سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد
الموظف الذي يقدم اقتراحات لمنظمته يساهم في تعزيز كفاءة قسمه.	الموظف الإيجابي والحيوي يساهم في بناء الروح المعنوية وتماسك فريق العمل والتقليل من مقدار الوقت الذي كان سيقضيه المدير في تحسين روح الفريق.
الموظفون الذين يشاركون طوعية في اجتماعات المنظمة ويساعدون في التنسيق بين أعضاء المجموعة يساهمون في تعميم المعلومات وانسيابها بشكل أسرع مما يؤدي إلى تجنب ازدواجية المهام وبالتالي يزيد من كفاءة القسم.	الموظف الذي يتجنب الدخول في مواقف متضاربة يساعد المدير على تجنب الخلافات ويسمح له بالتركيز على القضايا الاستراتيجية.
الموظف الذي يشارك بنشاط في تدريب الزملاء الجدد يساعد المنظمة على التعامل مع التغيير.	الموظف الذي يدعم الموظف الجديد من خلال تدريبه وتوجيهه يمنع المنظمة من تخصيص موارد إضافية مكلفة لهذه المهمة.

¹ Emery, Yves et Launaz, Marie, *OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses*, 233:P 19.

² Virginie Sauvageau Francoeur, « Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation », P 60.

الموظف الذي يروج للمنظمة في الخارج فإنه بطريقة غير مباشرة يساعد في التوظيف الخارجي من خلال نشر الصورة الإيجابية لمنظمته	يظهر الموظف أفضل الممارسات لزميله يجعله أكثر إنتاجية ويقلل من تقلبات الأداء.

المصدر: Virginie Sauvageau Francoeur, Op.Cit, P 60

2.1. الآثار السلبية للمواطنة التنظيمية: عادة ما يتم تعريف المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات تقديرية غير معترف بها بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، لكنّها في المجمل تساهم في الأداء الفعال للمنظمات، يشير هذا التعريف إلى الجانب الإيجابي لهذا السلوك والحالات التي ينخرط فيها الموظفون عن طيب خاطر لأنّه غالبا ما يتم تشجيع ومكافأة سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل غير رسمي بنشر القصص التي تسلط الضوء على الموظف المثالي، لكن هذا لم يمنع الباحثين من الكشف عن بعض الجوانب السلبية التي يخلّفها الانخراط المفرط وتأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي وتعرّض الأفراد لضغوط ليكونوا جنودا جيّدين داخل المنظمة¹.

1.2.1. على المستوى التنظيمي:

1.1.2.1. أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الفعالية: أكّدت الدراسات الميدانية إلى وجود تأثير سلبي على الفعالية التنظيمية، يرى بيرجرون **Bergeron (2007)** في بعض الحالات لا يستطيع العاملون الوفاء بمسؤولياتهم الوظيفية بسبب محدودية الموارد الزمنية كضيق الوقت ونفاذ الطاقة ما يدفع العاملين بالتركيز على نشاط واحد على حساب الآخر، وبالنسبة لـ **بيرجرون** لا يمكن للأفراد العاملين أداء الأدوار الإضافية وتنفيذ المهام المتعلقة بالعمل على نفس المستوى وبنفس الوتيرة ، لذلك يمكن أن يعيق هذا السلوك تنفيذ المهام حيث يتم استخدام

¹ Mark C. Bolino et al., « Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? », *Journal of Organizational Behavior* 31, n° 6 (2010): p 835.

الوقت والطاقة للقيام بالسلوكيات الطوعية على حساب الوقت المخصص لأداء المهام الرسمية، كما أظهرت نتائج دراسة توصل إليها بيرجرون وآخرون (2013) على وجود ارتباط سلبي بين المواطنة التنظيمية وأداء المهام، وأن الوقت الذي يقضيه العامل في أداء السلوك الطوعي كان مرتبطاً بزيادات أقل في الأجر وبطأ في التقدم التنظيمي مصحوب بضعف في فرص الترقية خاصة إذا كانت المنظمة لا تهتم بالسلوكيات بل بالنتائج، وتوصلوا إلى كون المشاركة في المواطنة التنظيمية يقلل من أداء المهام ويعيق النتائج المهنية التنظيمية، في حين أشار بولينو وآخرون (Bolino et al 2004) إلى وجود علاقة بين المهارة والمواطنة التنظيمية ففي كثير من الحالات تكون العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والفعالية التنظيمية سلبية¹، إذا لم يكن العاملين مدربين لأداء الأدوار الإضافية، أو حتى إذا كانوا مستعدين لإظهار تلك السلوكيات فقد لا يساهمون في الفعالية التنظيمية لضعف المهارات والمعرفة اللازمة لأداء المهمة المحددة بفعالية وإلا أثر ذلك سلباً على المنظمة.

زيادة على ذلك، يمكن تفسير النتائج السلبية لأداء المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية على أساس طبيعة الدافع وراء هذا الأداء، فقد يكون الانخراط في الأدوار الإضافية بدافع الأنانية وما تخلفه سلباً على الفعالية التنظيمية، اعتماداً على العلاقة بين الدوافع وسلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن تكون عواقب هذه السلوكيات إيجابية أو سلبية، في دراسة قام بها سنال وونغ (Snell et Wong 2007) وجد أن أداء الأعمال الإضافية مدفوعة بإدارة الانطباع، ويضيف بولينو (1999) بأن المصلحة الذاتية وإدارة الانطباع تعيق مشاركة الأفراد بوعي وعن طيب خاطر في هذه السلوكيات مما يترتب عليها بعض النتائج السلبية كالصراع والحسد أو انعدام الثقة خاصة إذا كان الغرض منها بناء الصورة الذاتية بعيد عن الهدف الأسمى الذي وجدت

¹ Abdul Rauf, « Two Sides of the Same Coin », p 67.

من أجله، والذي يتمثل في خلق مناخ تشاركي يساهم في تماسك المجموعة ويدعم الأداء الجماعي وهذه هي الدوافع الحقيقية التي يبنى على أساسها سلوك المواطنة التنظيمية¹.

2.1.2.1. سلوك المواطنة التنظيمية المسؤول على أساس المعاملة بالمثل: تم التوصل إلى كون سلوك المواطنة التنظيمية المسؤول على أساس المعاملة بالمثل يمكن أن يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية وهو ما أشارت إليه نظرية التبادل الاجتماعي ومع ذلك قد يؤدي أيضًا إلى عواقب تنظيمية سلبية، على سبيل المثال يؤدي الالتزام الصارم بالقواعد واللوائح التنظيمية من جانب الموظفين ليكونوا جنودًا جيّدين قد تجعل من الصعب على المديرين أحيانًا العثور على مشاكل خفية ما يُضفي إلى مناخ بيروقراطي وجمود تنظيمي زان وليو Zhang and Liao (2009) وبالمثل، فإنّ أداء سلوك المواطنة التنظيمية الذي يفيد المنظمات والجماعات يأتي على حساب التطوير الوظيفي طويل الأجل، أشار بيرجرون وآخرين (2007) أيضًا إلى اعتبار المواطنة التنظيمية معضلة تضحي بالفوائد طويلة الأجل للموظفين لتحقيق مصالح المنظمة، وجاء تأكيد بولينو وتورنلاي Bolino et Turnley (2005) أنّ سلوك المواطنة التنظيمية قد يؤدي إلى "تصعيد المواطنة" أين يشعر حيالها الموظفون بإجبارية المشاركة بسلوكياتهم باستمرار للحفاظ على صورتهم كمواطن تنظيمي جيّد، نتيجة لذلك يشعرون بالتوتر أو الإرهاق أو يعانون من تضارب الأدوار أو ضغوط العمل أو الصراع بين العمل والأسرة، في ظل هذه الظروف يحدث ما يسمى بـ "متلازمة الجندي الصالح"².

¹ Ibid., p 67-68.

² Zhang, Liao, et Zhao, « Research on the Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences », P 372-373.

2.2.1. على المستوى الفردي:

وجد بولينو وآخرين (2004) أنّه في كثير من الأحيان يترتب على سلوك المواطنة التّنظيمية نتائج سلبية كالتوتر والاستياء وظهور الصراع بين الأفراد العاملين، وفي نفس الاتجاه دعم كل من Fisher Nadler & Whitcher-Alagna (1982) النتائج التي توصّل إليها بولينو وآخرون حيث وجدوا أنّ الأفراد الذين يتلقون المساعدة باستمرار يشعرون بنوع من الاستياء ما يزيد من ارتفاع مستوى الذنب لديهم، وبالتالي زيادة الشكوك حول مهاراتهم وانخفاض مستويات الحرية لديهم بحيث يصبحون مقيدين ومدنين باستمرار لمن قدم لهم المساعدة ويقلّ معه مستوى تقديرهم لدوائهم بسبب التّقييم السلبي المترتب على أسلوب المقارنة بينهم وبين الآخرين وعدم الكفاءة وضعف الأداء.

ويضيف بولينو وآخرين (2004) أنّ المشاركة المستمرة والمفرطة في هاته السلوكيات ستؤدي لا محال إلى فقدان العاملين لأدوارهم في مقابل الأداء الإضافي ما يؤثر في المستقبل على صعوبة التّمييز بين أداء الدور في المهام وأداء الدور الإضافي ليسفر في الأخير إلى مستويات عالية من غموض الدور وتضارب الأدوار والمسؤوليات، علاوة على ذلك، فإنّ المشاركة المستمرة في إبراز السلوكيات التّقديرية من جانب العاملين يؤدي في نهاية الأمر إلى حالات عدم الرضا مصحوبة بضغط مهنية، مع صعوبة تحديد الخط الفاصل بين المهام الموصوفة والمهام الإضافية ما يجعل المديرين يتوقعون باستمرار مشاركة العاملين في هاته السلوكيات لأنّهم يتوقعون أو يعتقدون أنّ العاملين لا يمكنهم الابتعاد عن ممارسة هاته السلوكيات لأنّها أصبحت متجذرة في مهامهم الرسمية، وهو ما يكبس على الحرية الفردية وبالتالي زيادة مستويات الإرهاق والإجهاد، كما كشفت بعض الدراسات الحديثة ارتباط العاملين المفرط في المواطنة التّنظيمية يؤدي إلى ظهور بوادر الصراع بين العمل والأسرة ليجد العاملين أنفسهم ملزمين بإنهاء الأعمال التي تخص العمل في المنزل على حساب حياتهم

الشخصية، فهناك بعض المنظمات قد تضغط على العاملين للعمل لساعات طويلة وإظهار المزيد من هاته السلوكيات على حساب الجهد والوقت الذين يعتبران من الموارد المحدودة والتي لا يتم استبدالها أو تعويضها إذا تعرضت للنفاذ¹.

1.2.2.1. النتائج المحتملة لسلوك المواطنة التنظيمية الاجبارية: بالنظر إلى التأثير الإيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات، يعتمد المديرون دائماً طرقاً لتشجيع أو مطالبة الموظفين بأداء سلوك المواطنة التنظيمية في الممارسة الإدارية، على الرغم من أنّ إجبار الموظفين على تولي سلوك أدوار إضافية مفيد في تحقيق الهدف التنظيمي وزيادة فعالية الإدارة، لكن هذا لا يمنع من التأثير السلبي الذي يخلّفه على الأداء التنظيمي طويل المدى، في هذا الشأن توصل فيغدوا غادو- Gadot Vigoda (2007) إلى وجود تأثير سلبي يخلّفه سلوك المواطنة التنظيمية على الابتكار والرضا الوظيفي والأداء، والتسبب في حدوث اضطرابات عاطفية ومختلف مشاعر الغضب والشك وتحفيز الإرهاق العاطفي الذي يؤدي إلى مشاركة أقل في العمل، ونية لزيادة معدل دوران العمل والنتائج التنظيمية السلبية الأخرى، وفي نفس الاتجاه من البحث توصل شيو وتسي Chiu & Tsai (2006) إلى نتائج من الغضب والشك والمشاعر السلبية الأخرى يمكن أن تؤدي إلى التّغيب عن العمل والسرقة ودوران الوظيفي وسلوكيات العمل غير المنتجة.

2.2.2.1. أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رفاهية الأفراد: ومواصلة للأبحاث والدراسات التي أجريت في هذا المجال توصلت عديد الدراسات حول الآثار السلبية التي تخلّفها المشاركة المفرطة من جانب الأفراد العاملين في هاته السلوكيات وتأثيرها على رفاهيتهم، ففي دراسة لـ تورنلاي وبولينو Turnley and Bolino (2005) وجدوا من بين العاملين الذين واجهوا ضغوطات في العمل وأدوار زائدة وصراع بين العمل الأسرة كان بسبب

¹ Abdul Rauf, « Two Sides of the Same Coin », P 67-69.

المبادرة الفردية كالقيام بمشاريع إضافية أو العمل لساعات متأخرة وإتمام الأعمال في المنزل، وفي بحث آخر وجد بولينو وآخرون (2015) أنّ ارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية يؤدي إلى مستويات عالية من الشعور بالإرهاق والقلق والتعب، وكلما قلّ الدعم التنظيمي تسبب في حدوث الإرهاق وهذا ما يؤثر على رفاهية العاملين¹.

2. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

إنّ قيام الأفراد بسلوكيات إضافية يخضع لجملة من المعطيات قد تساهم في انخراط العاملين في هاته السلوكيات، كما أن هناك عوائق تتعلق بثقافة المنظمة السائدة ومساهمتها في الرفع من الأداء الطوعي لأفرادها، كما لبيئة العمل جانب في التأثير على مواقفهم واتجاهاتهم، وتمثل العلاقة بين القادة والرؤساء منحى في تحديد توجهاتهم وسنقوم بعرض أهم الأسباب التي تحول دون قيام العاملين بالسلوكيات الإضافية:

تعكس الثقافة التنظيمية المعتقدات والطقوس والممارسات الإدارية فهي بمثابة القالب الذي تتشكل ضمنه سلوكيات العاملين سواء السلبية أو الإيجابية، فنجاح المنظمة يقاس بمدى امتلاكها لثقافة تنظيمية قوية تنافس بها المنظمات الأخرى، وخير دليل على ذلك الثقافة اليابانية حيث تسود العلاقات التعاونية والتضامن بين جميع أطراف المنظمة عمال وقادة مما قد يؤثر على استقرار وتوازن المنظمة، لكن على عكس ذلك نجد أنّ الثقافة هي سلاح ذو حدين فبقدر التأثير الإيجابي نجدها أحيانا تعجز في التخفيف من ضغوط العمل الذي بدوره يكون له تأثير سلبي على كفاءة الأفراد، فالضغط قد ينتج من عدم تحديد الأدوار الوظيفية للأفراد إذ يصبح العاملين عرضة لغموض الدور وصراع الدور نتيجة لكثرة الأعباء مما يؤثر على سلوكياتهم التلقائية².

¹ Ibid., p 64.

² عيواز وبوبيدي، مرجع سابق، ص 104.

من الأسباب الأخرى التي قد تكون عائق أمام الأفراد وتحديد سلوكياتهم والاستفادة من خبراتهم هي عدم إعطاءهم الفرصة للتعبير عن مشاكلهم وآرائهم واستبعادهم أو بالأحرى عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات للتعبير عن أفكارهم التي بالإمكان أن يُستفاد منها في تحسين المنظمة.

كما يمثل الرضا الوظيفي أحد أهم المتنبئات أو المحددات للسلوك الطوعي في العمل فالرضا يبعث على تشكيل السلوكيات الإيجابية في بيئة العمل، فالفرد الراضي عن عمله من المرجح أن يجازي منظمته عن طريق مساعدة الزملاء في التخفيف من عبئ عملهم، على العكس من ذلك، قد يقابل الموظف غير الراضي العزوف عن دعم فريق العمل أو إيقاف الدعم لزملائه.

غياب العدالة التنظيمية عن المنظمات قد تصبح حافزا أمام بعض السلوكيات المنحرفة كالسرقة والتخريب والتغيب المستمر وكثرة العطل المرضية إلى غيرها من السلوكيات السلبية، فشعور العاملين بالظلم التنظيمي الممارس عليهم قد يدفعهم إلى مقابلة ذلك بالمعاملة بالمثل أي التدد بالتد، كما أن الانحياز لبعض الأطراف دون أخرى عند تطبيق الإجراءات التنظيمية يعتبر من بين العوائق التي قد تكون سببا في التقليل من سلوك المواطنة التنظيمية.

إلى جانب النقاط المذكورة آنفا يضيف بايرن **Byrne (2004)** أنّ سبب عزوف العاملين نحو المشاركة في المواطنة التنظيمية تتمثل في¹:

فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء وتدني مستوى جودة العلاقة التبادلية بين الطرفين يؤدي إلى اللامبالاة والشعور بالاغتراب الوظيفي الذي يفقد العامل الرغبة والحافز في التواصل وقلة الدافعية، وعدم إشراك العاملين في القرارات التي تهم المنظمة.

¹ مينة سليمان شهري، « سلوك المواطنة التنظيمية لدى هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية من وجهة نظر القادة الأكاديميين »، *المجلة الأردنية في إدارة العمال*، المجلد 15، العدد 3 (2019): ص 379.

افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنّها تشكل حافزاً قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية¹.

¹ غنوة محمد نادر، مرجع سابق، ص 87.

خلاصة:

تتم التطرق في هذا الفصل إلى السياق التطوري للمواطنة التنظيمية مروراً إلى الأبعاد المكونة لها، التي ساعدتنا في استخراج أهم المؤشرات التي تم الاعتماد عليها في بناء الاستمارة، مروراً إلى تسليط الضوء على أهم المتغيرات التي تؤثر على التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية، والوقوف عند أهم الدوافع التي تتحكم في ممارسة الفرد العامل لهذا السلوك، وأخيراً كانت لنا وقفة عند الآثار الإيجابية والسلبية المترتبة على المواطنة التنظيمية.

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد التّطرق إلى التراث النظري والامبريقي حول موضوع العدالة التّظيمية والمواطنة التّظيمية في الفصول النظرية السابقة، وبعد تحديد المشكلة البحثية ومحاولة الإجابة عليها في شكل فرضية عامة وما تفرع عنها من فرضيات فرعية، سنتطرق في هذا الفصل إلى البناء المنهجي الذي سيتم اعتماده للتحقق من مدى الصدق الامبريقي لهذه الفرضيات.

أولاً: مجالات الدراسة.

1. المجال المكاني:

1.1. لمحة تاريخية عن جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

1.1.1. التعريف بجامعة 8 ماي 1945 قالمة:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، تعود تسميتها إلى المجازر التي ارتكبت عبر العديد من ولايات الوطن سيما قالمة، خراطة وسطيف التي صادفت الثامن من مايو من عام 1945.

2.1.1. الموقع الجغرافي للجامعة:

تقع جامعة 8 ماي 1945 قالمة في الجنوب الشرقي لولاية قالمة، وقد عرفت تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، حيث رُصد لها أغلفة مالية لبناء منشآت حيوية، وهذا في إطار برامج التنمية المسطرة من طرف الدولة، تحتوي الجامعة حالياً على أربعة (04) مجمعات، مجمع سويداني بوجمعة، المجمع القديم، المجمع الجديد الذي يضم رئاسة الجامعة حالياً، مجمع هيلوبوليس.

3.1.1. التطور التاريخي للجامعة:

في البداية تم إنشاء المعاهد الوطنية للتعليم العالي بمقتضى المرسوم التنفيذي 172/86 الصادر في 05 أوت 1986 وتم فتح أبوابها من نفس السنة، وكان أول فرع يفتح الجذع المشترك تكنولوجيا ضم 123 طالباً و 14 أستاذ مؤطر من بينهم 12 أستاذ أجنبي.

في الموسم البيداغوجي 1986/1987 و 1987/1988 تركز التنظيم البيداغوجي على معهدين معهد الهندسة الميكانيكية ومعهد الكيمياء الصناعية.

وفي السنوات الموالية تم فتح عدة معاهد من بينها معهد الهندسة المدنية للسنة الجامعية 1990/1989، وفي 1991/1990 تم فتح معهد الإلكترونيك ومعهد المحاسبة والضرائب، تلاها فتح فرع مهندس في الإلكترونيك ومهندس في الإلكترونيات.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي 299/92 المؤرخ في 1992/07/07 تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي. وبمقتضى المرسوم التنفيذي 373/01 المؤرخ في 2001/09/30 تم ترقيتها إلى جامعة.

شهدت جامعة قلمة تزايداً كبيراً في عدد الطلبة وزيادة في عدد المقاعد البيداغوجية بعد فتح العديد من الأقسام والتخصصات الجديدة، وأصبحت تضم سبعة كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي 16/10 المؤرخ في 2010/01/12.

وتبعاً للإصلاحات التي قامت بها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سارت الجامعة نحو سياسة إصلاح التعليم العالي والدخول في النظام الجديد ل.م.د. ليسانس-ماجستير-دكتوراه. حيث كانت أول انطلاقة للتدريس وفق هذا النظام للدخول الجامعي 2006/2005.

وكانت الانطلاقة الحقيقية في تعميم هذا النظام على جميع الشعب والتخصصات خلال الموسم الجامعي 2010/2009.

4.1.1. المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي والبحث العلمي:

-في مجال التكوين العالي:

تكوين الإطارات لمواكبة التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

المساهمة في تطوير المعارف ونشر العلم.

-في مجال التعليم العالي:

دعم القدرات العلمية.

تثمين نتائج البحث.

ترقية الثقافة الوطنية.

المشاركة في تبادل المعارف.

5.1.1. الهيكل التنظيمي للجامعة:

تتكون الجامعة من رئاسة الجامعة وسبع كليات، كما تشتمل على مصالح تقنية وإدارية.

—هيكل الجامعة: تتمثل في مجلس الإدارة والمجلس العلمي للجامعة ومديرية الجامعة.

—أمانة الجامعة: وتشمل الأقسام التالية:

1-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: تتمثل مهامها في:

تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة وكذا المصالح المشتركة.

ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين مختلف الكليات.

تنسيق واعداد وتنفيذ مخططات الموارد البشرية للجامعة.

2-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

3-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

5-المصالح المشتركة.

2. المجال البشري:

يعبر المجال البشري على مجموع الموظفين المنتمين إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بجامعة 8

ماي 1945 قالمة، وهو يضم مجموعة متنوعة من إطارات وتقنيين، وأعوان إداريين بإجمالي موظفين بلغ

عدددهم 416 موظف.

وقد وقع اختيارنا على الموظفين الإداريين لإمكانية إجابتهم على مختلف أسئلة الاستمارة وإدراكهم

لمفهوم العدالة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مستوى المواطنة التنظيمية السائد فيها، فضلا

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

عن اختلاف هذه الفئة من حيث الطبيعة الوظيفية عن الفئات الأخرى التي كانت عينة للدراسات السابقة، مما يمكن أن يعطينا نتائج تختلف إلى حد ما عن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، فمعظم الدراسات التي تم التطرق إليها كانت موجهة نحو القطاع الاقتصادي ومجمل الدراسات التي كانت مشابهة لدراستنا الحالية طبقت على هيئة التدريس. وقد بلغ حجم مجتمع البحث 416 مفردة موزعة على سبع كليات ورئاسة الجامعة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع الموظفين الإداريين على مختلف الكليات ورئاسة الجامعة.

مكان العمل	عدد الموظفين
رئاسة الجامعة	101
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	57
كلية الحقوق والعلوم السياسية	35
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	37
كلية الآداب واللغات	38
كلية العلوم والتكنولوجيا	65
كلية العلوم الطبيعية والحياة	49
كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة	34
المجموع	416

3. المجال الزمني:

تختلف رؤى المختصين حول تحديد المجال الزمني بدقة، أي أنه الأكثر شيوعاً هو ارتباطها بالمدة المستغرقة في إجراء الدراسة الميدانية، وقد قسم المجال الزمني في دراستنا الراهنة الى عدة فترات جاءت على النحو التالي:

المرحلة الأولى:

تم فيها تحديد مجتمع الدراسة، من خلال القيام بزيارة المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين وبالتحديد -مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح- أين تم تزويدنا بمعلومات أولية عن المؤسسة، تمحورت أساساً حول النشأة وأهم المهام والنشاطات التي تقوم بها الجامعة، كما تم تزويدنا ببعض الوثائق كالهيكल التنظيمي، والطاقة البشرية التي تتوفر عليها الجامعة من موظفين إداريين وكيفية توزيعهم على رئاسة الجامعة والكليات السبعة الأخرى، والمتمثلة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الرياضيات والاعلام الالي وعلوم المادة، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

المرحلة الثانية:

قمنا في هذه المرحلة بدراسة استطلاعية للكليات للتعرف عليها أكثر وتسهيل عملية توزيع الاستمارة الأولية، كون الدراسة الاستطلاعية مرحلة هامة في البحث العلمي لارتباطها المباشر بالجانب الميداني، فهي تساهم في التعرف على الظاهرة محل الدراسة وجمع مختلف المعلومات عليها، ومعرفة ما إذا كانت الأدوات المستخدمة تتلاءم مع خصائص مجتمع البحث أم لا، من خلال التأكد من الشروط السيكمترية لأداة الدراسة بقياس صدقها وثباتها، وبالتالي تحديد الصورة النهائية لها قبل التطبيق النهائي

على عينة مجتمع البحث، وكذا ضبط مؤشرات وأبعاد الدراسة التي نحن بصدد العمل عليها ومدى قياسها لمتغيرات الدراسة،

وكذا من حيث ملاءمتها لثقافة الموظفين، وهذا ما يساعدنا على اجراء التعديلات قبل الإخراج النهائي لأداة جمع البيانات.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الدراسة الاستطلاعية انطلقت مع منتصف شهر سبتمبر 2023 إلى غاية نهاية شهر نوفمبر، وباعتبار الباحثة موظفة بجامعة 8 ماي 1945 قالمة فقد سهل ذلك القيام بالدراسة الميدانية الاستطلاعية الأولية، وقد وُزعت الاستثمارات الأولية على عينة قوامها (30) مفردة وقد تم استبعادهم في الدراسة الأساسية، بهدف معرفة مدى استجابة أفراد العينة لبنود الاستثمار، ومدى ملاءمتها للواقع التنظيمي السائد في المؤسسة، سواء من حيث مؤشرات العدالة التنظيمية أو المواطنة التنظيمية.

المرحلة الثالثة:

بعد تعديل الاستثمارات بدأنا في توزيعها حيث دامت فترة التوزيع حوالي شهر ونصف، أي من منتصف شهر جانفي إلى غاية نهاية شهر فيفري.

المرحلة الرابعة:

تم فيها جمع الاستثمارات الموزعة، وقد اضطررنا في بعض الكليات إلى إعادة توزيع بعض الاستثمارات، لنتهي مرحلة استرجاع كافة الاستثمارات الموزعة مع نهاية أفريل.

ثانيا: المنهج المتبع.

للقيام بأي بحث علمي منظم لابد من الاعتماد على منهج علمي يناسب الظاهرة التي يود الباحث دراستها، حتى يتمكن من الإجابة على التساؤلات المطروحة، في الإشكالية والتي تثبت أو تنفي الفرضيات المطروحة.

وقصد تشخيص الظاهرة المدروسة واكتشاف العلاقات الارتباطية بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، اتبعنا المنهج الوصفي الذي يساعد على تشخيص ظاهرة العدالة التنظيمية من خلال الكشف عن مختلف جوانبها وتحديد علاقتها الارتباطية بمتغير المواطنة التنظيمية وإعطاء التفسير الملائم لذلك، فالمنهج الوصفي هو الأنسب لمثل هذه الظواهر، حيث يقوم بوصف الظواهر وصفا دقيقا من خلال تحليلها كميًا وتفسيرها كفيًا، فالتحليل الكمي يعبر على الجانب الاحصائي للظاهرة من خلال العلاقات الارتباطية مع الظواهر الأخرى، أما التفسير الكيفي فيتمثل في تحليل النتائج المتوصل إليها بناء على التراث النظري المفسر للموضوع.

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل التي يعتمد عليها كل باحث ضمن مجال تخصصه من أجل الوصول إلى دراسة علمية دقيقة، وتختلف هذه الأدوات بحسب طبيعة الموضوع ونوع المنهج المستخدم في الدراسة، فخصوصية الموضوع هي من تحدد المنهج، والمنهج هو من يحدد نوع الأداة المعتمدة في جمع البيانات، وقد اعتمدت الدراسة الراهنة على الاستمارة كأداة أساسية، وذلك لقياس أبعاد العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

وقد قسمت الاستمارة إلى قسمين، قسم تضمن البيانات الشخصية، وقسم خاص بالأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة، وتضمن هذا الأخير محورين، خصص المحور الأول لمتغير العدالة التنظيمية، في

حين خصص المحور الثاني لمتغير المواطنة التنظيمية، تم تجزئة كل محور إلى ثلاث أبعاد، كل بعد يتضمن مجموعة من المؤشرات، وكانت الإجابات في القسم الثاني من الاستمارة مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي Level Likert Scal 5 (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، الذي يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات.

ومن أجل تحديد الاتجاه الموافق أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزاناً محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): يوضح الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستمارة.

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS 25)، السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 540.

انطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول رقم (06) وحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى $(5-1=4)$ ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية $(0.8=5\div 4)$ ، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح،

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة. وكانت النتائج كما هي

موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): يوضح المتوسطات المرجحة للعبارة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	(1.79-1)
غير موافق	(2.59-1.8)
محايد	(3.39-2.6)
موافق	(4.19-3.4)
موافق بشدة	(5-4.2)

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS 25)، السعودية، خوارزم العلمية للنشر

والتوزيع، 2008، ص 540

من خلال الجدول أعلاه يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة

يكون وفقاً للآلية الآتية:

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (5-4.2) فهذا يعني أنّ الاتجاه

العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: موافق بشدة.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19-3.4) فهذا يعني أنّ

الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: موافق.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39-2.6) فهذا يعني أنّ

الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: محايد.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8-2.59) فهذا يعني أنّ الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غير موافق.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.79) فهذا يعني أنّ الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: غير موافق بشدة.

ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): يوضح المتوسطات المرجحة للأبعاد والمستويات الموافقة لها.

المتوسط المرجح	المستوى
(1-2.32)	منخفض
(2.33-3.66)	متوسط
(3.67-5)	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على ما سبق.

من خلال الجدول يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون كالآتي:

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.67 - 5)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعاً.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.33-3.66)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطاً.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1-2.32)، فهذا يعني

أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضاً.

1. صدق المقياس:

1.1. الصدق الظاهري والبنائي:

1.1.1. الصدق الظاهري:

أنظر الملحق ص (345) تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة المحكمين من قسم علم الاجتماع من جامعة قلمة، قسنطينة وجيجل وجامعة الطارف، وقد تمثلت ملاحظات جل الأساتذة حول وضوح عبارات الاستمارة وسلاسة اللغة، وقابلية عباراته للمقياس، اتفاق العبارات مع محاور الدراسة، تم حذف أربع عبارات ضمن محور العدالة التنظيمية ومحور المواطنة التنظيمية واستبدالها بعبارات تخدم المحور وتخدم الأبعاد حتى تكون هناك مصداقية في إجابة الباحثين، تضمنت الملاحظات إضافة أربع عبارات ضمن بعد العدالة التوزيعية والإجرائية والدعم التنظيمي.

جدول رقم (09): يوضح العبارات المعدلة لمحور العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

الأبعاد	العبرة قبل التعديل	العبرة بعد التعديل
العدالة التوزيعية	يتم توزيع المهام بين الموظفين على حسب المؤهلات العلمية	يتم توزيع المهام بين الموظفين حسب المؤهلات العلمية
	يتناسب الأجر الذي أتقضاه مع المجهودات التي أبذلها	يتناسب الراتب مع المجهودات التي أبذلها
	يتم استفادة الموظفين من امتيازات مماثلة لغيرهم في مؤسسات أخرى	يستفيد الموظفون من امتيازات مماثلة لغيرهم في مؤسسات أخرى

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتم استفادة الموظفين من البرامج التدريبية على أسس موضوعية ووفقاً للاحتياجات	يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية على أسس موضوعية	
يتم تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون تحيز	تطبق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون تحيز	العدالة الإجرائية
يتم استشارة الموظفين في القرارات قبل اتخاذها	تحرص الإدارة على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	
يتم تقديم تبريرات واضحة للموظفين بخصوص القرارات المتخذة بشأنهم	يتم تقديم تبريرات موضوعية للموظفين بخصوص القرارات المتخذة بشأنهم	
يحملك رئيسك المسؤولية في حال ارتكابك للخطأ في العمل	تحملك الإدارة المسؤولية في حال ارتكابك للخطأ في العمل	العدالة التفاعلية
أنهي عملي في الوقت المحدد على الرغم من المواعيد القصيرة	أحرص على إنهاء مهامي في وقت قياسي	المبادرة الواعية
أكون دؤوب على تعلم معارف ومهارات جديدة حول الوظيفة	أسعى باستمرار لتعلم معارف جديدة في العمل	
أبادر بالحضور في عطلات نهاية الأسبوع لإنجاز الأمور العالقة والمستعجلة	لا أمانع بالحضور في العطل لإنجاز الأمور العالقة	
أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة حتى وإن لم يكن ذلك جزءاً من مهامي أو مسؤوليتي	أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة	الدعم التنظيمي
أساعد الموظفين الجدد من خلال نقل خبرتي وتجربتي إليهم	أمنح من وقتي لمساعدة الموظفين الجدد على الاندماج في العمل	الدعم الشخصي

جدول رقم (10): يوضح العبارات المضافة

الأبعاد	العبارات التي تم اضافتها
العدالة التوزيعية	يتم توزيع الأعباء بيني وبين زملائي بالتساوي وحسب الرتبة المشغولة
العدالة الإجرائية	تتناسب العقوبات مع التجاوزات والمخالفات في العمل
الدعم التنظيمي	أحافظ على أسرار الوظيفة خارج أسوار المؤسسة
	أضع مصلحة الجامعة فوق مصلحتي

جدول رقم (11): يوضح العبارات التي المحذوفة

البعد	العبارات المحذوفة
العدالة التعاملية	تعتقد أن رئيسك في العمل يقيم أدائك على أسس موضوعية
	يحرص المدير على التحلي بالنزاهة والحياد في فض النزاعات والصراعات بين الموظفين
	يتم تزويد الموظفين بالمعلومات الدقيقة المفسرة للإجراءات المتخذة من قبل الإدارة بشكل مستمر
الدعم التنظيمي	أحافظ على نظافة مكان العمل لإظهار صورة جميلة عن الجامعة

2.1.1. الصدق البنائي:

قمنا باختبار الاستمارة النهائي المكون من 74 عبارة ميدانيا (تجريب الاستمارة) على مجموعة مكونة من (30 موظف)، تمت الإجابة على كل عبارات الاستمارة دون حذف أو تعديل.

وبعد الانتهاء من جمع الاستمارة التجريبي قمنا باختباره احصائيا من خلال استخدام معامل الاتساق والثبات.

2.1. صدق الاتساق الداخلي:

1.2.1. صدق الاتساق الداخلي لمحور العدالة التنظيمية:

البعد الأول: العدالة التوزيعية:

الجدول رقم (12): يوضح صدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية

العدالة التوزيعية			
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	.646**	9	.609**
2	.645**	10	.737**
3	.700**	11	.704**
4	.789**	12	.639**
5	.713**	13	.733**
6	.694**	14	.577**
7	.770**	15	.317*
8	.578**	-	-

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية

أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت ما بين (0.317) في العبارة 15 في حدها الأدنى و(0.789) في

حدها الأعلى أمام العبارة 4 وجاءت كل العبارات دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على

وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية.

البعد الثاني: العدالة الإجرائية

الجدول رقم (13): يوضح صدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية.

العدالة الإجرائية			
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	.785**	8	.535**
2	.792**	9	.703**
3	.811**	10	.635**
4	.816**	11	.339*
5	.674**	12	.718**
6	.827**	13	.584**
7	.643**	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS25

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت ما بين (0.339) في العبارة 11 في حدها الأدنى و(0.827) في حدها الأعلى أمام العبارة 6 وجاءت كل العبارات دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية.

البعد الثالث: العدالة التّعاملية

الجدول رقم (14): يوضح صدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية.

العدالة التّعاملية			
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	.339*	8	.856**
2	.839**	9	.876**

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

3	.685**	10	.576**
4	.761**	11	.786**
5	.595**	12	.567**
6	.704**	13	.859**
7	.870**	-	-

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS25

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت ما بين (0.339) في العبارة 1 في حدها الادنى و(0.876) في حدها الاعلى أمام العبارة 9 وجاءت كل العبارات دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية.

3.1. صدق المقارنة الطرفية:

جدول رقم (15): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية للمحور الخاص بالعدالة التنظيمية.

الفئات	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
العليا	10	160.1	14.09	7.42	0.77
الدنيا	10	108.5	16.86	-	

نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي للمجموعة العليا قدر ب (160.1) والانحراف المعياري لها قدر ب

(14.09) بينما المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا قدر ب (108.5) والانحراف المعياري قدر ب

(16.86)، ويتضح من خلال الجدول أنّه لا توجد فروق دالة احصائية في الدرجة بين الفئة العليا

والفئة الدنيا وهذا ما يدل على أنّ المحور له خاصية التمييز بين الأفراد.

-النتائج:

-حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

وقد تم حساب ثبات المحور بهذه الطريقة وكانت النتيجة مبيّنة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): يوضح نتائج معامل الثبات لمحور العدالة التنظيمية بألفا كرونباخ.

الأداة	الفقرات	معامل ألفا α
العدالة التنظيمية	41	0.951

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ معامل ثبات المحور الخاص بالعدالة التنظيمية وفق معادلة ألفا

كرونباخ كان مساويا لـ $(\alpha = 0.95)$ وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع البعد بمستوى عالي من الثبات.

جدول رقم (17): يوضح نتائج معامل ثبات الأداة بألفا كرونباخ

العدالة التنظيمية							
العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات	العبارة	الثبات
1	.950	12	.950	22	.950	32	.951
2	.950	13	.949	23	.952	33	.949
3	.950	14	.950	24	.949	34	.950
4	.948	15	.952	25	.950	35	.949
5	.949	16	.949	26	.953	36	.948
6	.950	17	.949	27	.950	37	.949
7	.949	18	.949	28	.950	38	.950
8	.951	19	.950	29	.951	39	.949
9	.950	20	.950	30	.949	40	.951
10	.949	21	.949	31	.949	41	.949

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

11	.949	

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات SPSS25

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ معامل ثبات الأداة وفق معادلة ألفا كرونباخ كان مساويا ل $\alpha = 0.93$ وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع المقياس بمستوى جيّد من الثبات.

2.2.1. الاتساق الداخلي لمحور المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (18) يمثل الصدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية

المبادرة الواعية	
العبارات	الارتباط
1	.478*
2	.692**
3	.610**
4	.840**
5	.612**
6	.872**
7	.796**
8	.634**
9	.697**
10	.657**

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات SPSS25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت ما بين (0.478) في العبارة 1 في حدها الأدنى و(0.872) في حدها الأعلى أمام العبارة 6 وجاءت كل العبارات دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية.

البعد الثاني: الدعم التنظيمي

الجدول رقم (19): يوضح الصدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والدرجة الكلية

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	.665**	9	.469**
2	.471	10	.662**
3	.717**	11	.588**
4	.797	12	.455*
5	.864**	13	.566**
6	.638**	14	.659**
7	.620**	15	.329*
8	.715**	–	–

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات Spss25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت ما بين (0.329) في العبارة 15 في حدها الأدنى و(0.864) في حدها الأعلى أمام العبارة 5 وجاءت كل العبارات دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية.

البعد الثالث: الدعم الشخصي

الجدول رقم (20): يوضح الصدق الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية.

الدعم الشخصي	
العبرة	الارتباط
1	.625**
2	.834**
3	.831**
4	.762**
5	.827**
6	.847**
7	.756**

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات Spss25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت ما بين (0.625) في العبرة 1 في حدها الأدنى و(0.847) في حدها الأعلى أمام العبرة 6 فيما يخص بعد الدعم الشخصي، وجاءت كل العبارات دالة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل متغير مع الدرجة الكلية.

-صدق المقارنة الطرفية:

جدول رقم (21): يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية للمحور الخاص المواطنة التنظيمية.

الفئات	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
العليا	10	143.6	9.27	7.47	0.21

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الدنيا	10	115.5	7.42	-	

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا قدر ب (143.6) والانحراف المعياري لها قدر ب (9.27) بينما المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا قدر ب (115.5) والانحراف المعياري قدر ب (7.42)، ويتضح من خلال الجدول أنه لا توجد فروق دالة احصائية في الدرجة بين الفئة العليا والفئة الدنيا، وهذا ما يدل على أن المحور له خاصية التمييز بين الأفراد.

-الثبات:

-حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

وقد تم حساب ثبات المحور بهذه الطريقة وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (22): يوضح نتائج معامل ثبات المواطنة التنظيمية بألفا كرونباخ

الأداة	الفقرات	معامل ألفا α
المواطنة التنظيمية	32	0.919

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ثبات المحور الخاص المواطنة بالتّظيمية وفق معادلة ألفا

كرونباخ كان مساويا ل ($0.91 = \alpha$) وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع البعد بمستوى عالي من الثبات.

جدول رقم (23): يوضح نتائج معامل ثبات الأداة بألفا كرونباخ

المواطنة التنظيمية							
العبرة	الثبات	العبرة	الثبات	العبرة	الثبات	العبرة	الثبات
1	.921	9	.915	17	.916	25	.918
2	.918	10	.915	18	.917	26	.918
3	.918	11	.913	19	.918	27	.917

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

4	.914	12	.924	20	.916	28	.917
5	.915	13	.913	21	.917	29	.918
6	.914	14	.923	22	.922	30	.916
7	.915	15	.913	23	.918	31	.914
8	.914	16	.916	24	.915	32	.914

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ معامل ثبات الأداة وفق معادلة ألفا كرونباخ كان مساويا ل $\alpha = 0.91$ وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع المقياس بمستوى جيد من الثبات.

الأساليب الإحصائية:

✓ التكرارات والنسب المئوية

✓ المتوسط الحسابي

✓ الانحراف المعياري

✓ معامل ألفا كرونباخ

✓ اختبارات ستودنت

✓ معامل الارتباط بيرسون

✓ معامل الانحدار الخطي البسيط.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها.

تعتبر مرحلة اختيار العينة مرحلة أساسية في أي بحث ميداني، ويلجأ الباحث إليها في عدة حالات

قد يكون المجتمع الذي هو بصدد دراسته في رقعة جغرافية كبيرة مما يجد صعوبة في الوصول إلى أفراد ذلك

المجتمع، أو يتميز بعدد كبير من المفردات، بالإضافة إلى عامل الزمن الذي يمكن أن يكون عائق يواجهه

الباحث، خاصة إذا كان مرتبط بوقت معين، ولهذا لا يمكن أن يوسع في مجال دراسته، قد نضيف عامل آخر وهو الاعتبارات المادية ففي كثير من الحالات يجد الباحث نفسه أمام عبء مالي كبير لاختيار مجتمع كبير، وهذا يحتاج إلى نفقات مالية كبيرة.

وتماشيا مع مقتضيات الدراسة الراهنة التي تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيري العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، تم اختيار العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، والتي تتناسب مع موضوع دراستنا، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار للشروط الواجب توفرها من أجل تعميم النتائج، كون مجتمع الدراسة يمثل مجموعة متنوعة من الموظفين الإداريين والذين يشغلون مناصب إدارية متنوعة.

1. تعريف العينة الطبقية: هي نوع من العينات الاحتمالية يتاح فيها لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث فرصة للظهور، حيث يتم اختيار أفراد العينة في هذا النوع بشكل عشوائي، ويطبق هذا النوع من العينات على المجتمع المقسم إلى طبقات بحيث يخلق تجانسا بين أفراد الطبقة الواحدة، ومن ثم يحدد الباحث نسبة هذه الطبقة إلى المجتمع الأصلي ثم يقوم باختيار عينة من كل طبقة بالطريقة العشوائية بحيث تتناسب في حجمها مع حجم الطبقة الأصلية، ثم تجمع هذه العينات الطبقية لتكوّن في مجموعها عينة طبقية واحدة تمثل المجتمع الكلي، وتنقسم العينة الطبقية إلى نوعين:

1.1. العينة الطبقية غير التناسبية: يقصد بها تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات ومن ثم أخذ فئات وفق عدد متساوي أو ما يطلق عليه بالتوزيع المتساوي، أي تقسيم مفردات العينة على طبقات مجتمع البحث بالتساوي بطريقة عشوائية بسيطة حتى وإن اختلف عدد أفراد كل طبقة عن الأخرى.

2.1. العينة الطبقية التناسبية: يقصد بها أخذ عينة عشوائية بسيطة من كل فئة أو طبقة من طبقات مجتمع البحث، بحيث يكون حجم العينة متناسب مع حجم الفئة، بمعنى أن يتناسب حجم العدد المختار من كل طبقة مع حجمها الفعلي وكأَنَّها مجتمع قائم بذاته.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

وقد تم تحديد نسبة 30% من مجتمع الدراسة المكون من 416 موظف، وبناء عليه تم حساب عدد موظفي كل كلية وفقا للنسبة المئوية القدرة ب 30%.

يصبح لدينا:

N يعبر عن المجتمع الكلي

30% النسبة المئوية للعينة

n عينة الدراسة

$$n = \frac{N \times 30 \%}{100 \%}$$

$$n = \frac{416 \times 30 \%}{100 \%}$$

$$n = 124.8$$

وبما أن العدد الذي يلي الفاصلة أكبر من 5 فإنه يؤول إلى الواحد يصبح لدينا 125 مفردة من الموظفين الإداريين.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب مكان العمل.

مكان العمل	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
مديرية الجامعة	101	30
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	57	17
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	37	11
كلية الآداب واللغات	38	11
كلية العلوم والتكنولوجيا	65	20

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

10	34	كلية الرياضيات والاعلام الالي وعلوم المادة
11	35	كلية الحقوق والعلوم السياسية
15	49	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون
125	416	المجموع

انطلاقاً من الجدول أعلاه تم توزيع 125 استمارة على الموظفين الإداريين بطريقة عشوائية، حيث شمل التوزيع سبع كليات ورئاسة الجامعة، وتم استرجاع جميع الاستمارات، والجدول التالي يوضح الاستمارات الموزعة والمسترجعة.

جدول رقم (25): يوضح توزيع الاستمارات المحصلة.

مكان العمل	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة		الاستمارات الصالحة للتحليل	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
مديرية الجامعة	30	%100	30	%100	30
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	17	%100	17	%100	17
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	11	%100	11	%100	11
كلية الآداب واللغات	11	%100	11	%100	11
كلية العلوم والتكنولوجيا	20	%100	20	%100	20
كلية الرياضيات والاعلام الالي وعلوم المادة	10	%100	10	%100	10
كلية الحقوق والعلوم السياسية	11	%100	11	%100	11

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

15	15	15	15	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون
125	125	125	125	المجموع

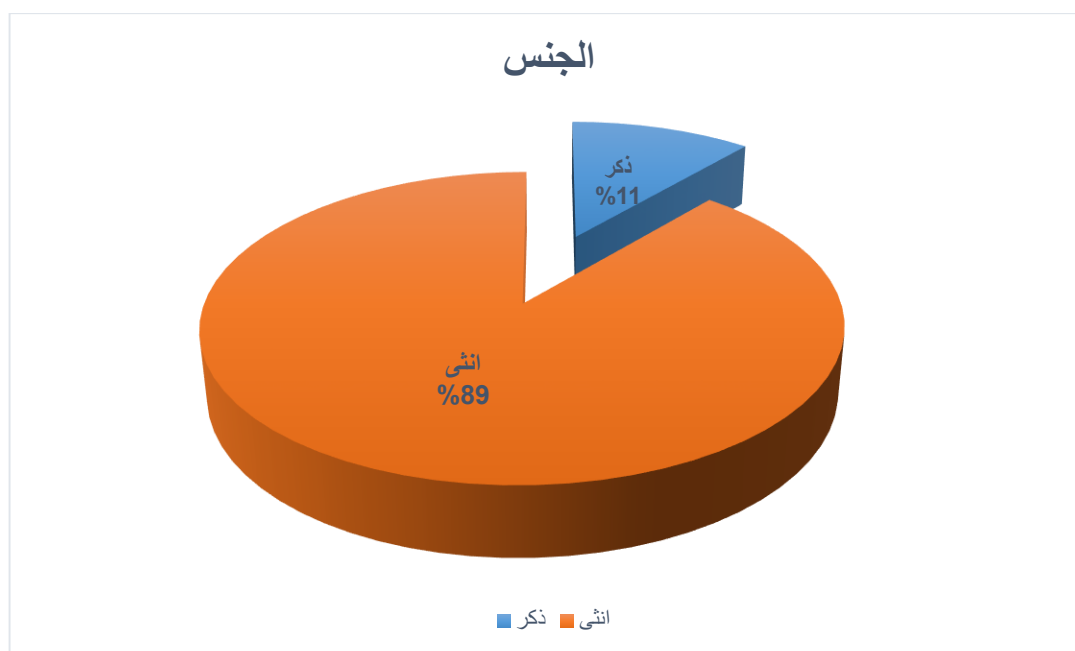
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستمارة.

خامسا: خصائص العينة.

تعد مرحلة عرض متغيرات الدراسة الديمغرافية من المراحل المهمة في عملية التحليل، وذلك بقصد مقارنة النتائج المتحصل عليها في دراستنا الراهنة مع نتائج مختلف الدراسات السابقة، ليتم تفسير النتائج تفسيراً أكثر دقة مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص أفراد العينة، وقد اتبعنا في ذلك جداول بسيطة تضمنت مختلف البيانات الشخصية، وفيما يلي نستعرض الجداول التي تبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الجنس السن والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الأقدمية ومكان العمل.

الجدول رقم (26): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	14	11.2%
أنثى	111	88.8%
المجموع	125	100%



الشكل رقم (07): يمثل توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.

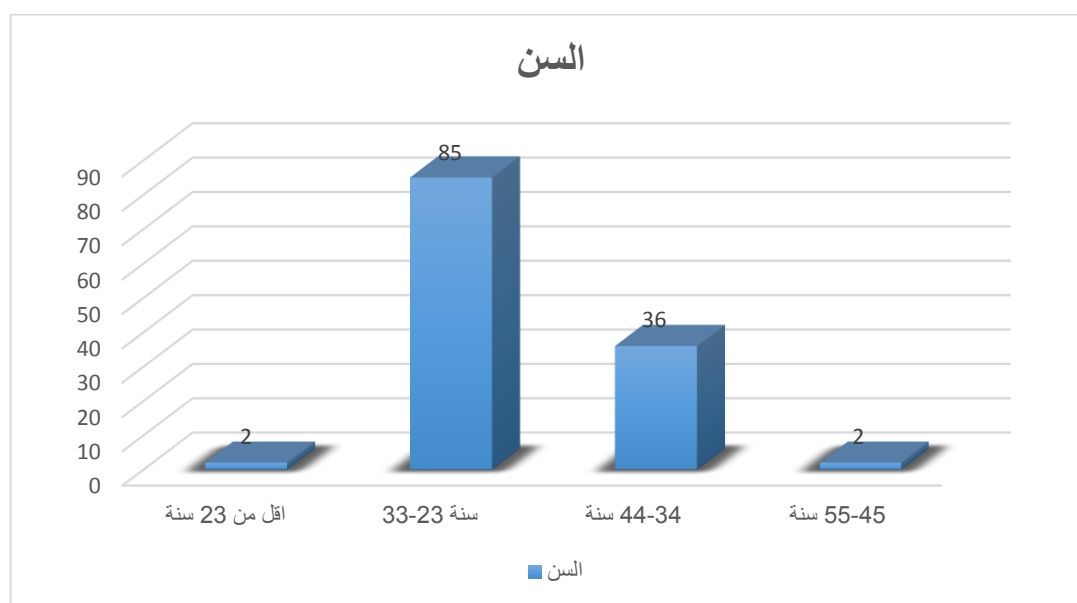
نلاحظ من خلال المعطيات البيانية في الجدول والمتعلقة بالجنس، أنّ أغلبية أفراد العينة هم من فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم 89.0% تليها نسبة الذكور بـ 11.2%، ويمكن تفسير هذا التفاوت الواضح من حيث النسبة بين الجنسين إلى اختلاف اتجاهات الإناث والذكور في اختيار الوظيفة، حيث نجد أنّ الإناث لديهن ميل أكثر إلى الوظائف الإدارية مقارنة مع الذكور الذين لا يميلون إلى الوظائف الإدارية لطول فترة الدوام من جهة ويعتبرونها مضيعة للوقت، ومن جهة أخرى يرون الوظائف الإدارية أقل أجراً ما يدفعهم إلى البحث عن وظائف أخرى تلي احتياجاتهم المادية المتزايدة مقارنة بالإناث، كما أنّهم ينظرون إلى الإدارة كدور يناسب الإناث أكثر من الذكور، بالتالي هذه التصورات تؤثر على توجهات الذكور نحو الوظائف الإدارية.

الجدول رقم (27): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 23 سنة	2	1.6%

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

من 23 إلى 33 سنة	85	68.0%
من 34 إلى 44 سنة	36	28.8%
من 45 إلى 55 سنة	2	1.6%
المجموع	125	100%

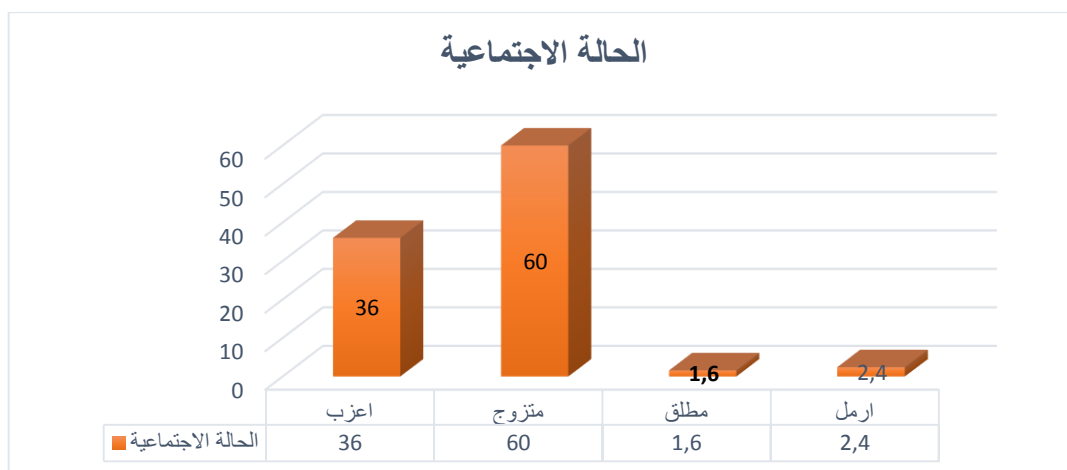


الشكل رقم (08) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

تشير المعطيات الإحصائية في الشكل أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، أنّ غالبية الموظفين يتركزون في الفئة العمرية (23-33) سنة بنسبة 68.0 %، تليها الفئة العمرية (34-44) بنسبة 28,8 %، تليها نسبة 1.6 % أعمارهم أقل من 23 سنة، ونفس الشيء بالنسبة للفئة العمرية (45-55) بنسبة 1.6 % على التوالي، وتعزى هذه النتيجة إلى سياسة التوظيف التي تتبعها الجامعة والتي تستقطب فئة الشباب من ذوي المؤهلات العلمية هذا من جهة، ومن جهة أخرى على اعتبار أنّ الكليات التي تنتمي إليها هذه الفئة العمرية الفتية تم انشاؤها حديثا وهي تضم حديثي التخرج.

الجدول رقم (28): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
اعزب	45	36.0%
متزوج	75	60.0%
مطلق	2	1.6%
ارمل	3	2.4%
المجموع	125	100%



الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

تشير الشواهد الإحصائية المشار إليها في الجدول أعلاه رقم (28) المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب

الحالة الاجتماعية، أنّ النسبة الأكثر ارتفاعاً هي فئة المتزوجين والتي قدرت بـ 60.0%، تليها نسبة

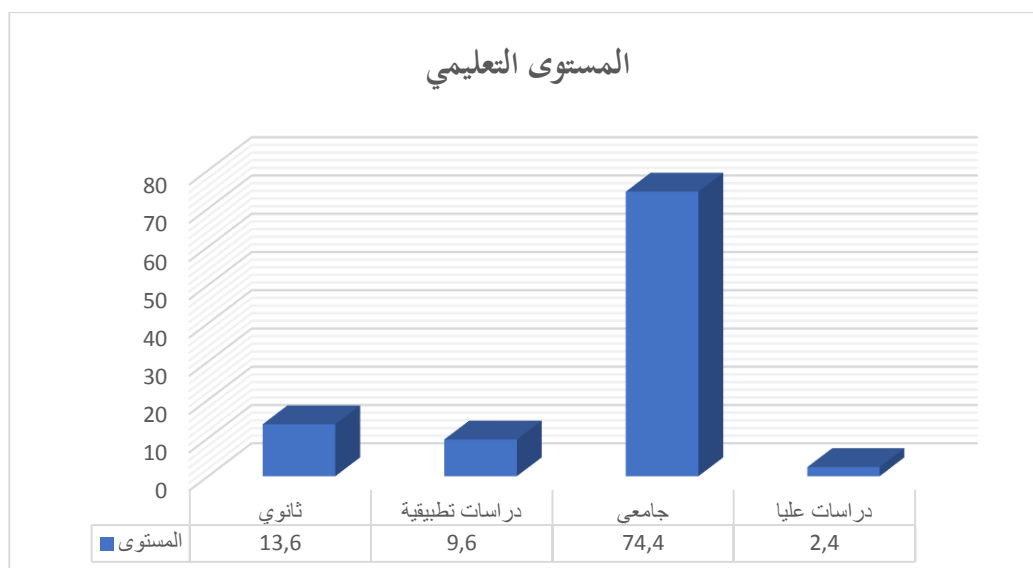
36.0% وهي فئة العزاب، أما النسبة المتبقية تمثل فئة الأرملة 2.4%، تليها نسبة 1.6% من فئة

المطلقين.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (29): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	17	13.6
دراسات تطبيقية	12	9.6
جامعي	93	74.4
دراسات عليا	3	2.4
المجموع	125	100.0



الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

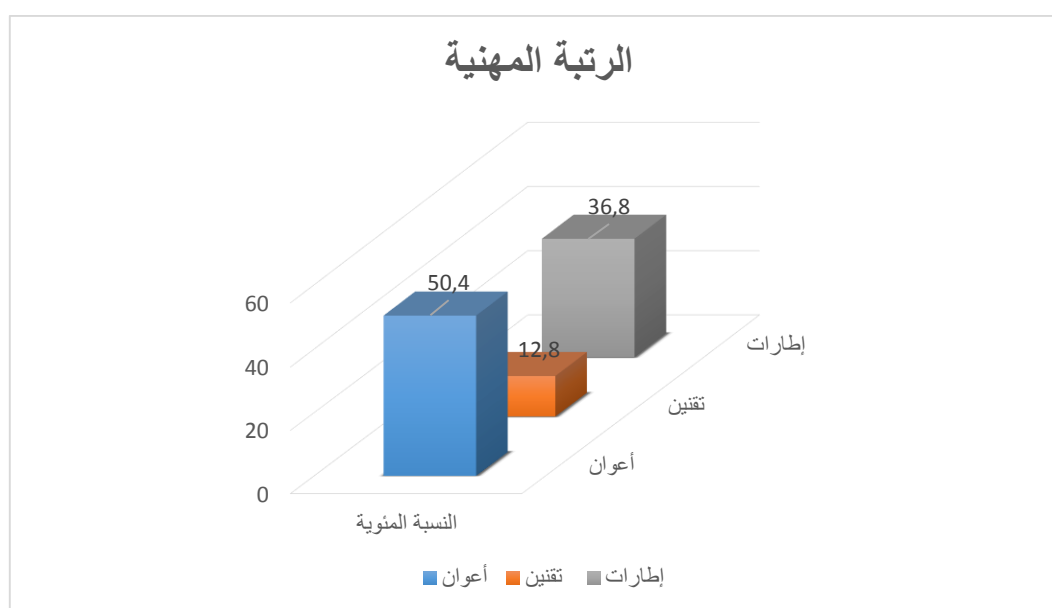
توضح المعطيات البيانية في الجدول اعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد أنّ أعلى نسبة قدرت ب 74.4% وهي من فئة حاملي الشهادات الجامعية، وهذا يدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تستقطب حاملي الشهادات من ذوي الكفاءات العلمية للاستفادة من خبراتهم العلمية، تليها نسبة 13,6% يمثلون حاملي مستوى التعليم الثانوي، وقدرت نسبة حاملي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الشهادات التطبيقية DEA ب 9.6 %، ونسبة 2.4 % دراسات عليا، وهذا التنوع في الاختصاص دليل على أنّ الجامعة تستقطب اليد العاملة المتخصصة للإلمام بمختلف المهام الإدارية.

جدول رقم (30): يوضح توزيع الموظفين حسب الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
أعوان	63	50.4%
تقنيين	16	12.8%
إطارات	46	36.8%
المجموع	125	100%



الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة المهنية.

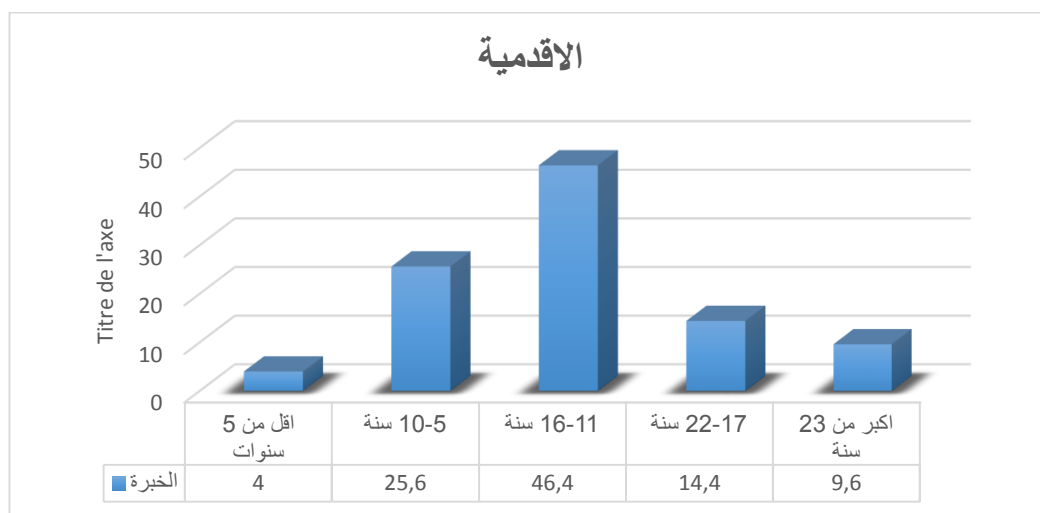
تبيّن الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه المتعلق بالرتبة المهنية أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الأعوان الإداريين الذين قدرت نسبتهم ب 50.4 %، أما فئة الإطارات بلغت نسبتهم 36.8 %، أما التقنيين قدرت نسبتهم ب 12.8 %، ويمكن تفسير النسبة المرتفعة لفئة الأعوان الإداريين على غرار فئة الإطارات إلى المهام التي يتطلبها هذا النوع من الرتب، أما فئة الإطارات هي متخصصة وتستلم مهام نوعية

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

على حسب المنصب الذي تحتله في الهرم التنظيمي، كرؤساء المصالح الذين يشرفون على الاعوان الإداريين، أما بالنسبة لفئة التقنيين نجدها قليلة نوعاً ما وهذا راجع إلى توزيعهم بحسب بحاجة الكليات ورئاسة الجامعة.

الجدول رقم (31): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية.

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	4.0
5-10 سنة	32	25.6
11-16 سنة	58	46.4
17-22 سنة	18	14.4
23 سنة فأكثر	12	9.6
المجموع	125	100.0



الشكل رقم (12): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية.

من خلال المعطيات البيانية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمتغير الأقدمية نجد أنّ الفئة المحصورة

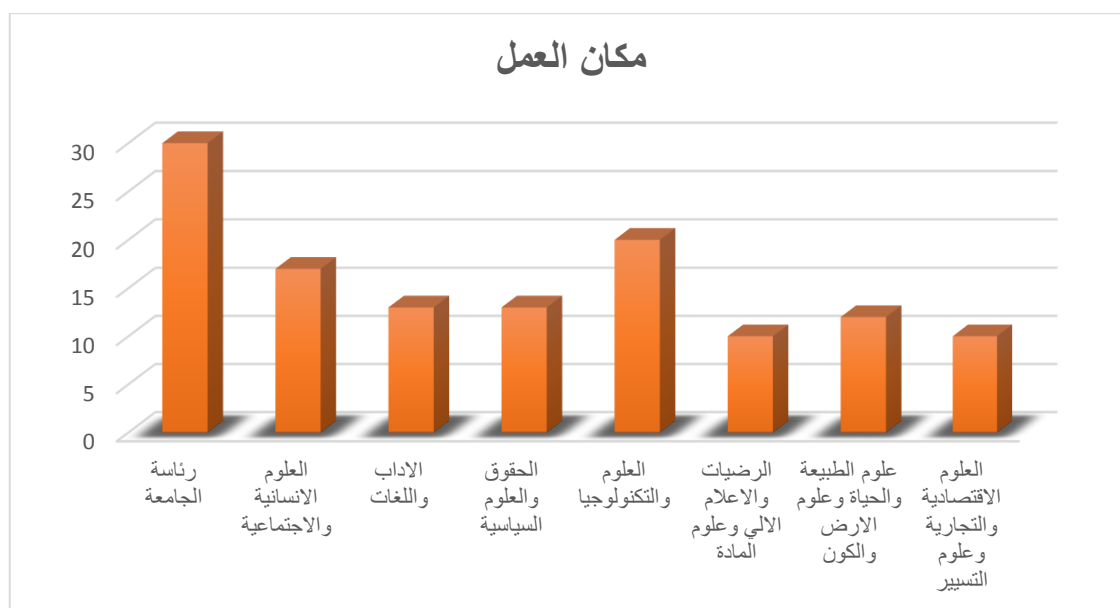
بين (16-11) والمقدرة ب 46.4% هي فئة لديها خبرة في مجال العمل تساهم في فعالية المؤسسة محل

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

الدراسة من خلال المساعدة المتبادلة بين الزملاء، تليها نسبة من لديهم خبرة مهنية ما بين (5-10) وقدرت نسبتهم بـ 25.6% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهي فئة تتمتع بالعطاء والحيوية، تليها نسبة من خبرتهم ما بين (17-22) وتمثلت في 14.4% سنة؛ ويمكن الإشارة هنا أنّ هذه الفئة هي الأكثر خبرة وأنهم يمثلون ركيزة الجامعة، ولديهم معرفة ودراية بثقافة المؤسسة، من سياسات وإجراءات، مما يجعلهم مصادر قيمة للجامعة، هذه المعرفة تساعد في تحسين كفاءة العمل وتوجيه الموظفين الجدد وتدريبهم، وبالتالي تحقيق التوازن والتطوير المؤسسي، من خلال إثراء بيئة العمل، تليها نسبة 9.6 لديهم خبرة أكبر من 23 سنة، ونسبة 4.0 لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

الجدول رقم (32): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل.

مكان العمل	التكرار	النسبة المئوية
رئاسة الجامعة	30	24.0%
العلوم الانسانية والاجتماعية	17	13.6%
الآداب واللغات	13	10.4%
الحقوق والعلوم السياسية	13	10.4%
العلوم والتكنولوجيا	20	16.0%
الرياضيات والاعلام الالي وعلوم المادة	10	8.0%
علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض والكون	12	9.6%
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	10	8.0%
المجموع	125	100 %



الشكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه والمتعلق بتوزيع افراد عينة الدراسة بحسب مكان العمل، أنّ غالبية أفراد العينة يتمركزون في رئاسة الجامعة حيث بلغت نسبتهم 24.0% تليها نسبة 16.0% في كلية العلوم والتكنولوجيا، تليها نسبة 13.6 في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تليها نسبة 10.4 من كلية الآداب واللغات وقسم الحقوق والعلوم السياسية، تليها نسبة 9.6 من كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض والكون، تليها نسبة 8.0 من كلية الرياضيات والاعلام الالي وعلوم المادة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ويمكن تفسير النسبة المرتفعة للموظفين برئاسة الجامعة على غرار الكليات لارتباطها بالهيكل الإداري للجامعة، حيث تتطلب إدارة شاملة لمختلف الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية للجامعة، كما تشمل التنسيق بين الكليات مما يستلزم عددا أكبر من الموظفين، كذلك وجود العديد من الفروع والأقسام، مثل إدارة الموارد البشرية، الشؤون القانونية والمالية، إدارة المشاريع البحثية، كل هذه المهام تتطلب عدد كبير من الموظفين، بالإضافة إلى الإشراف على جميع الكليات لضمان متابعة جميع الأمور الإدارية والتنظيمية، وبشكل عام يمكن القول أنّ الطبيعة المتعددة الوظائف لرئاسة الجامعة وحاجتها إلى دعم العديد من

الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية هي السبب وراء ارتفاع نسبة الموظفين فيها، أما بالنسبة للنسب المتفاوتة الموزعة على الكليات ترجع إلى حجم كل كلية.

الفصل السادس:

تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة
بالعدالة التّنظيمية والمواطنة
التّنظيمية

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنحاول وصف متغير العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وتشخيص واقعها الفعلي في المؤسسة محل الدراسة وهي جامعة 8 ماي 1945 قلمة، من خلال الأبعاد المكونة لهما والقيام بتحليلها بالاعتماد على المؤشرات المستخدمة في قياس تلك الأبعاد والخروج بالنتائج التي على أساسها يمكن التأكد عن مدى الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة.

أولاً: تحليل نتائج متغير العدالة التنظيمية:

1. تحليل نتائج بعد العدالة التوزيعية

الجدول رقم (33): يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة التوزيعية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بشدة موافقة	بشدة موافقة	بشدة موافقة	بشدة موافقة	بشدة موافقة	العدالة التوزيعية
1.33	3.048	16	40	8	46	15	1 يوجد توزيع محدد للمهام في العمل
		12.8	32	6.4	36.8	12	%
1.31	2.832	23	38	14	37	13	2 هناك توافق بين التخصص والمهام
		18.4	30.4	11.2	29.6	10.4	%
1.09	2.488	23	49	27	21	5	3 يتم توزيع المهام بين الموظفين حسب
		18.4	39.2	21.6	16.8	4	%
1.13	2.688	20	39	33	26	7	4 تتناسب الاعباء الوظيفية مقارنة مع
		16.0	31.2	26.4	20.8	5.6	%
1.15	3.112	14	27	23	53	8	5 تتناسب متطلبات العمل مع القدرات
		11.2	21.6	18.4	42.4	6.4	%
1.25	2.64	28	37	18	35	7	6 يتناسب راتي مع المؤهل العلمي
		22.4	29.6	14.4	28	5.6	%
1.11	2.456	23	55	19	23	5	7 يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع
		18.4	44	15.2	18.4	4	%
1.15	2.312	40	32	30	20	3	8 يستفيد الموظفون من امتيازات مماثلة
		32	25.6	24	16	2.4	%
1.10	2.712	22	31	37	31	4	9 تمنح الجامعة فرص التدريب والتربص
		17.6	24.8	29.6	24.8	3.2	%

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

1.12	2.720	21	33	36	30	5	ت	يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية على أسس موضوعية	10
		16.8	26.4	28.8	24	4	%		
1.01	2.184	37	43	33	9	3	ت	توزع الحوافر على الموظفين حسب الاستحقاق	11
		29.6	34.4	26.4	7.2	2.4	%		
1.17	2.232	41	43	16	21	4	ت	تمنحي الإدارة مكافأة عن الجهد الإضافي الذي أبذله	12
		32.8	34.4	12.8	16.8	3.2	%		
1.20	2.568	30	34	25	32	4	ت	تتم الاستفادة من الترقية وفق معايير موضوعية	13
		24	27.2	20	25.6	3.2	%		
1.15	3.208	15	18	28	54	10	ت	يتم توزيع أدوات العمل على الموظفين بطريقة عادلة	14
		12	14.4	22.4	43.2	8.0	%		
1.11	2.472	26	48	19	30	2	ت	الأجر الذي اتفقاؤه يلبي احتياجاتي الأساسية	15
		20.8	38.4	15.2	24	1.6	%		
0.30	2.64	متوسط				الاتجاه العام للبعد			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss25

يتضح من خلال الجدول أعلاه والمتعلق باتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة التوزيعية، أنّ الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة التوزيعية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.64) بانحراف معياري قدره (0.30)، ما يدل عن أنّ أفراد عينة الدراسة غير راضين بشكل كافٍ عن عدالة التوزيع، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للعدالة التوزيعية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم 14 والتي تضمنت "التوزيع العادل لأدوات العمل" في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.20) بانحراف معياري قدره (1.15)، قدرت نسبة المبحوثين الذين لديهم اتجاهات إيجابية ب 51.2% وهذا دليل على أنهم راضين على النظام العادل الذي تتبعه الإدارة من حيث توزيع

الأدوات، في حين بلغت نسبة الاتجاهات السلبية 26.4% أما المحايدون قدرت نسبتهم بـ 22.4%، ويرجع عدم رضا أفراد عينة الدراسة على التوزيع العادل لأدوات العمل إلى بعض التجارب السابقة التي لم يحصلوا خلالها على أدوات العمل بشكل عادل ما أثر على تصوراتهم وإدراكهم لعدالة التوزيع، كما يمكن إرجاعها أيضا إلى شعور بعض الموظفين بأنّ هناك نوع من المحاباة والعلاقات الشخصية التي تجعل من السهل الحصول على تلك الموارد التنظيمية، كما يمكن إرجاع ذلك إلى نقص الموارد في بعض الأحيان ما يجعل توزيعها غير كافٍ لجميع الموظفين مما يخلق شعورا بعدم عدالة التوزيع.

- جاءت العبارة رقم 5 التي تضمنت "تناسب متطلبات العمل مع قدرات الموظفين" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.11) بانحراف معياري قدره (1.15)، وقد بلغت نسبة الذين لديهم اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة بـ 48.8% ويمكن تفسير هذه الإجابات إلى توافق القدرات مع متطلبات العمل حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنّ متطلبات العمل مناسبة، في حين فإنّ 32.8% من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات سلبية، وتعزى إجاباتهم إلى عدم وضوح متطلبات العمل مما يؤدي إلى صعوبة في عدم تقييمها، أما 18.4% فضلوا الحياد ويمكن رد هذه الإجابات إلى الثقافة التنظيمية الغير محفزة للموظفين للتعبير عن آرائهم مما يجعلهم أكثر ميلا لتجنب الإجابة خوفا من أي تبعات سلبية.

- جاءت العبارة رقم 1 التي تضمنت "توزيع المهام بشكل محدد" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.04) بانحراف معياري قدره (1.33)، حيث بلغت نسبة أصحاب الاتجاهات الإيجابية بـ 46.8% وتعزى إيجابية أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة إلى اتباع الإدارة نظام عادل من حيث توزيع المهام بين الموظفين، في حين قدرت نسبة الاتجاه السلبى بـ 44.8% ، ويعزى ذلك حسب أفراد عينة الدراسة إلى عدم وجود تقنين للمهام في العمل ما يجعل الموظفين في حالة من التناقض في انجاز المهام الموكلة

لهم، وفي أغلب الأحيان يؤدي سوء توزيع المهام بين الموظفين إلى حدوث الصراع وغموض في الدور وهذا ما يعكس عدم عدالة التوزيع، في حين بلغت نسبة المحايدين إلى 6.4%.

- جاءت العبارة رقم 2 التي تضمنت "توافق بين التخصص والمهام" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري قدره (1.31)، حيث قدرت نسبة الذين لديهم اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة بـ 50.4%، ويعزى ذلك حسبهم إلى قيام الموظف بالعديد من المهام التي لا تتوافق مع مؤهلاته العلمية وعدم وضوح المسؤوليات مما يشعر الموظف بزيادة في الأعباء دون تحسين في ظروف العمل وقد بلغت نسبة المبحوثين الذين لديهم اتجاهات إيجابية بـ 40.0%، وعلى غرار ذلك فضل ما يقارب 11.2% الحياد.

- جاءت العبارة رقم 10 التي تضمنت "استفادة الموظفين من البرامج التدريبية" في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72) بانحراف معياري قدره (1.12)، قدرت نسبة الاتجاهات السلبية بـ 43.2%، في حين قدرت نسبة الاتجاهات الإيجابية نحو هذه العبارة بـ 28.0% وأن ما نسبته 28.8% كانوا محايدين.

ويعزى ذلك إلى العديد من الأسباب التي تتعلق بالمعايير المتبعة في عملية الانتقاء لاختيار الأنسب،

أو عدم تناسب التخصص المطلوب في التدريب مع المنصب الذي يشغله الموظف.

- جاءت العبارة رقم 9 التي تضمنت "منح فرص التدريب والتربص بين الموظفين بشكل عادل" في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71) بانحراف معياري قدره (1.12)، حيث نجد غالبية أفراد عينة الدراسة كانت اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة حيث قدرت نسبتهم بـ 42.4%، وأن ما نسبته 28.0% كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو الاستفادة من التدريب بشكل عادل، في حين فإن 29.6% كانوا محايدين.

ويمكن تفسير ذلك إلى محدودية فرص التبرص والتدريب وبالتالي لا تكون متاحة بشكل كاف، وهذا ما يجعل أفراد عينة الدراسة غير قادرين على تقييم العدالة التوزيعية بشكل دقيق، كذلك صرح أفراد عينة الدراسة إلى عدم وضوح المعايير المتبعة في منح فرص التدريب ما يشعرون بوجود تحيز في منح فرص التدريب ولكن قد يترددون في التعبير عن هذا الشعور بشكل واضح، مما يجعلهم غير قادرين على تقييم العدالة التوزيعية.

- جاءت العبارة رقم 4 التي تضمنت "تناسب الاعباء الوظيفية" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.68) بانحراف معياري قدره (1.13)، وقد بينت الشواهد الإحصائية أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 47.2% من اجمالي مفردات العينة لديهم اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة وهو ما قد يجعل أفراد عينة الدراسة يشعرون بعدم وجود شفافية بشأن توزيع الأعباء الوظيفية مما يؤدي إلى عدم وضوح التقييم، غير أنّ ما نسبته 26.4% كانت اتجاهاتهم ايجابية نحو وجود تناسب في الأعباء مقارنة مع زملائهم في نفس الرتبة المهنية، وبالتالي يؤثر على أدائهم في العمل، في حين كانت اتجاهات أفراد العينة بنسبة 26.4% محايدة.

- جاءت العبارة رقم 6 التي تضمنت "تناسب الراتب مع المؤهل العلمي" في المرتبة الثامنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.64) بانحراف معياري قدره (1.25)، وقد كانت اغلب إجابات أفراد الدراسة في الاتجاه السلبي أي ما يقارب 55.0% من مجموع مفردات الدراسة، وأن ما نسبته 33.6% كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو هذه العبارة، وكانت اتجاهات 14.4% محايدة نحو هذه العبارة.

وترتبط سلبية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو تناسب الراتب مع المؤهل العلمي لشعور الموظفين بأنّ الراتب الذي يتلقوه لا يعكس القيمة الحقيقية لمؤهلاتهم العلمية، وهذا ما يتفق مع آراء نظرية العدالة التنظيمية، التي تقر بأنّ تلقي العاملين لرواتب تتناسب مع جهودهم ومؤهلاتهم يؤدي إلى شعورهم بالعدالة،

في حين فإنّ عدم حصولهم على رواتب مناسبة مقابل الجهود المقدمة التي تتمثل في الشهادة المتحصل عليها قد يؤثر على عدم شعورهم بالعدالة وهو ما يحفز لديهم الإحساس بالإحباط والتوتر.

- جاءت العبارة رقم 13 التي تضمنت "استفادة الموظفين من الترقية" في المرتبة التاسعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.56) بانحراف معياري قدره (1.20)، وقد بينت الشواهد الإحصائية أنّ اتجاه أفراد عينة الدراسة كانت في أغلبها سلبية بنسبة 51.2%، تليها نسبة 28.8% كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو هذه العبارة وكانت نسبة 20.0% محايدة.

ترجع سلبية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الاستفادة من الترقية، إلى بعض التجارب السابقة التي لم يستفيدوا فيها من الترقية على الرغم من استحقاقهم لها، ما ولد لديهم شعورا بالظلم وعد الرضا، وأنّ الإدارة لا تتبع نظاما شفافا بما فيه الكفاية، في حين أقر بعض الموظفين بأنّ هناك عدد محدود من فرص الترقية، وهذا ما يزيد من حدّة الصراع فيما بينهم.

- جاءت العبارة رقم 3 التي تضمنت "توزيع المهام حسب المؤهل العلمي" في المرتبة العاشرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.48) بانحراف معياري قدره (1.13).

من خلال الشواهد الإحصائية نلاحظ أنّ أغلب اتجاه أفراد عينة الدراسة كانت سلبية بنسبة 57.6% نحو هذه العبارة، في حين نجد ما نسبته 38.4% كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو عبارة توزيع المهام حسب المؤهل العلمي، وكانت نسبة 21.6% محايدة.

وعليه يمكن تفسير الاتجاه السلبي لكون الموظفين غير راضين على النظام الذي تتبعه الإدارة في توزيع المهام، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي أنّ نسبة 74.4% لديهم مستوى جامعي، وأنّهم يشغلون مناصب لا تتوافق مع الشهادة التي

يملكونها، وهذا ما يجعلهم يشعرون في كثير من الأحيان بأنهم مهمشين بسبب عدم حصولهم على الترقية لشغل المنصب الذي يتناسب مع الشهادة المتحصل عليها.

- جاءت العبارة رقم 15 التي تضمنت "تلبية الأجر للاحتياجات الأساسية للعاملين" في المرتبة الحادي عشر، بمتوسط حسابي بلغ (2.47) وانحراف معياري قدره (1.11)، وأشارت الشواهد الإحصائية أنّ اتجاه أغلب أفراد عينة الدراسة كان في الاتجاه السلبي بنسبة 59.2%، في حين قدرت نسبة الذين كانت اتجاهاتهم إيجابية ب 25.6% تليها نسبة 15.2% كانت اتجاهاتهم محايدة نحو هذه العبارة. تعزى هذه النتيجة إلى عدم كفاية الأجر لمتطلبات العاملين، والذي من شأنه أن يؤثر على الدوران الوظيفي والبحث عن وظائف أخرى ذات رواتب أعلى، مما قد يزيد من معدلات ترك العمل وبالتالي التأثير على الإنتاجية بسبب عدم الرضا عن الأجر.

- جاءت العبارة رقم 7 التي تضمنت "تناسب الراتب مع الجهد" في المرتبة الثانية عشر، حيث كان اتجاه غالبية أفراد عينة الدراسة سلبي أي بنسبة 62.4% في حين كانت نسبة الاتجاه الإيجابي لأفراد عينة نحو هذه العبارة في حدود 33.6% وفي الأخير بلغت نسبة المحايدون 15.2%.

ويرجع تفسير ذلك إلى عدم رضا أفراد عينة الدراسة عن الراتب الذي يحصلون عليه مقارنة بالجهد المبذول، والشعور بعدم كفاية الراتب لتغطية الاحتياجات الأساسية، حيث نجد أفراد عينة الدراسة يميلون إلى المقارنة التي تجعلهم يشعرون بعدم التناسب خاصة إذا كانوا يتقاضون رواتب أقل مقارنة بأفراد يبذلون نفس الجهد.

- جاءت العبارة رقم 8 التي تضمنت "استفادة الموظفين من الامتيازات" في المرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري قدره (1.15)، كانت اتجاهات أفراد عينة الدراسة سلبية تجاه

هذه العبارة بنسبة 57.6%، في حين بلغت نسبة الذين كانت اتجاهاتهم إيجابية ب 18.4% أما فئة المحايدون بلغت نسبتهم ب 24%.

وعليه يمكن تفسير سلبية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة إلى طبيعة المؤسسة الجامعية التي تتميز بأنها مؤسسة خدمائية ولا تدر أرباحاً مقارنة مع المؤسسات ذات الطبيعة الاقتصادية.

- جاءت العبارة رقم 11 التي تضمنت "التوزيع العادل للحوافز على الموظفين" في المرتبة الخامسة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.18) بانحراف معياري قدره (0.11). وتوضح الشواهد الإحصائية أنّ أغلب إجابات عينة الدراسة كانت في الاتجاه السلبي بنسبة 80.0% أي أكثر من نصف حجم العينة، تليها 12.0% يمثلون الاتجاه الإيجابي في حين قدرت نسبة المحايدون ب 33.0%.

ويمكن ارجاع سلبية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عبارة اتباع الإدارة أسلوب عادل في توزيع الحوافز على الموظفين، كون أفراد عينة الدراسة يؤكدون أنّه لا يوجد أسلوب واضح تتبعه الإدارة في توزيع الحوافز على الموظفين بطريقة عادلة وهو ما يؤدي في بعض الأحيان إلى نشوب الصراعات بين الموظفين.

الاستنتاج:

تشير نتائج الدراسة إلى أنّ الموظفين يرون أحياناً بأنّ توزيع أدوات العمل يتم بشكل عادل وأنّ هناك توافقاً نوعاً ما بين متطلبات العمل وقدراتهم الذاتية، مما يعزز التكيف والفعالية في الأداء الوظيفي، كما يتضح أنّ توزيع المهام يتم أحياناً بشكل محدد، وهناك توافق نسبي بين التخصصات الأكاديمية والمهام المسندة، ومع ذلك، تشير النتائج أيضاً إلى أنّ الاستفادة من البرامج التدريبية تتم أحياناً بطريقة عادلة.

بينما توجد بعض التحديات المتعلقة بنظام الترقية وتوزيع المهام بناءً على المؤهلات العلمية، ولكن هناك شعور بأنّ الرواتب قد لا تكون دائماً ملائمة للمؤهلات العلمية أو تلبي الاحتياجات الأساسية،

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

تعكس هذه النتائج أهمية تحسين توزيع المهام والتدريب والترقية لضمان تحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين الموظفين.

2. نتائج بعد العدالة الإجرائية:

الجدول رقم (34): يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة الإجرائية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المرتبة	المرتبة	المرتبة	المرتبة	موافق بشدة	العدالة الإجرائية	
.910	2.90	23	26	48	25	3	ت	1 تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون تحيز
		18.4	20.8	38.4	20	2.4	%	
1.071	2.92	5	38	51	26	5	ت	2 تستند القرارات المتخذة بناء على معلومات كافية
		4	30.4	40.8	20.8	4	%	
.9962	2.63	11	36	36	35	7	ت	3 يتم تزويد جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة عن القرارات المتخذة في حقهم
		8.8	28.8	28.8	28.0	5.6	%	
.9886	3.12	13	49	39	19	5	ت	4 تخرص الإدارة على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
		10.4	39.2	31.2	15.2	4	%	
1.024	3.17	8	25	41	46	5	ت	5 تمنحك الإدارة امكانية الطعن في القرارات التي تبدو غير عادلة
		6.4	20	32.8	36.8	4	%	
.8604	3.25	9	22	39	48	7	ت	6 تتبع الإدارة إجراءات عادلة لمتابعة التجاوزات المرتكبة في العمل
		7.2	17.6	31.2	38.4	5.6	%	
1.060	3.37	5	13	58	43	6	ت	7 تتناسب العقوبات مع التجاوزات والمخالفات في العمل
		4	10.4	46.4	34.4	4.8	%	
1.075	3.16	7	23	22	62	11	ت	8 يمنحك رئيسك في العمل بعض الصلاحيات لإنجاز العمل في حال غيابه
		5.6	18.4	17.6	49.6	8.8	%	
1.019	3.02	7	32	29	47	10	ت	9 تتبع الإدارة معايير واضحة في عملية

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

		5.6	25.6	23.2	37.6	8.0	%	تقييم الأداء	
10	3.46	8	30	47	31	9	ت	يتم تقييم أداء الموظفين على أسس موضوعية	.9963
		6.4	24	37.6	24.8	7.2	%		
11	3.06	6	16	29	62	12	ت	تتملك الإدارة المسؤولية في حال ارتكابك للخطأ في العمل	.9566
		4.8	12.8	23.2	49.6	9.6	%		
12	3.04	7	27	47	39	5	ت	يتم تقديم تبريرات موضوعية للموظفين بخصوص القرارات المتخذة بشأنهم	1.194
		5.6	21.6	37.6	31.2	4.0	%		
13	2.90	14	32	26	41	12	ت	يتم اشراكك في اتخاذ القرارات التي تخص العمل	.9107
		11.2	25.6	20.8	32.8	9.6	%		
	0.24	3.06	متوسط					الاتجاه العام للبعد	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة الإجرائية جاء متوسط وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا البعد اذ بلغ (3.06) بانحراف معياري قدره (0.24)، كانت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد بين السلبي والايجابي والمحايد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (31) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعد العدالة الإجرائية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

جاءت العبارة رقم 10 التي تضمنت "تقييم أداء الموظفين على أسس موضوعية" في المرتبة الأولى، وكانت أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة محايدة بنسبة 47.0%، في حين كانت نسبة 40.0% من اتجاهات العينة في الاتجاه الايجابي تليها 38.0% كانت سلبية.

يمكن تفسير الاتجاه الإيجابي لأفراد عينة الدراسة نحو عبارة اتباع الإدارة أسس موضوعية لتقييم أداء العاملين بعيدا عن المحاباة والعلاقات الشخصية، في حين يرى البعض الآخر أنّ الإدارة لا تتبع أسس موضوعية وهذا من شأنه أن يؤثر على أدائهم وقد يلجؤون إلى طرق أخرى يمكن من خلالها تقليل الظلم الذي يشعرون به كالغيابات واللجوء إلى العطل المرضية أو تماطل في أداء المهام وغيرها.

- جاءت العبارة رقم 7 التي تضمنت "تناسب العقوبات مع التجاوزات في العمل" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.37) بانحراف معياري قدره (1.06)، فقد اوضحت الشواهد الإحصائية أنّ أغلب إجابات عينة الدراسة كانت في الاتجاه المحايد بنسبة 46.4%، تليها 39.2% يمثلون الاتجاه الإيجابي في حين قدرت نسبة الذي يمثلون الاتجاه السلبي ب 14.4%.

وتعزى ايجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عبارة "تناسب العقوبات مع التجاوزات والمخالفات" إلى ثقتهم في الإجراءات التي تتبعها الإدارة لردع المخالفين وتسيط العقوبات التي تتناسب مع المخالفة كالمجلس التأديبي والخصم من الراتب والاعذرات وغيرها من الإجراءات الأخرى، في حين فإنّ أصحاب الاتجاه السلبي يرون أنّ العقوبات لا تتناسب مع المخالفات وهذا راجع الى بعض التجارب الشخصية التي مروا بها، في حين أقر آخرون إلى العلاقة الشخصية التي تجمع بعض الموظفين مع الإدارة مما يجعلها تتغاضى عن محاسبتهم.

- جاءت العبارة رقم 6 التي تضمنت "اتباع الإدارة إجراءات عادلة لمتابعة التجاوزات" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.25) بانحراف معياري قدره (0.86). من خلال الشواهد الاحصائية نلاحظ أنّ اتجاه أفراد عينة الدراسة كان إيجابي بنسبة 44.0%، في حين فإنّ 24.8% كانت اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة، وكانت نسبة 31.2% محايدة.

وعليه يمكن تفسير الاتجاه الإيجابي لأفراد عينة الدراسة أنّ إدارة الجامعة تتبع إجراءات عادلة وموضوعية بعيدة عن كل تحيّز أو محاباة وهو ما يتطابق مع اجاباتهم على العبارة السابقة التي مفادها "تناسب العقوبات مع التجاوزات والمخالفات"، وهذا ما يزيد من ثقة الموظفين في الإجراءات المتخذة بشأن المخالفين، في حين أرجع أفراد عينة الدراسة تفسير اتجاههم السلبي تجاه هذه العبارة إلى عدم مراعاة الإدارة العدالة في اصدار القرارات التي تتعلق بالعقوبات المسلطة على الموظفين وهناك نوع من التحيّز في هذا الأمر.

جاءت العبارة رقم 5 التي تضمنت "امكانية الطعن في القرارات الغير عادلة" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.17) بانحراف معياري قدره (1.02)، وقد بينت الشواهد الإحصائية أنّ نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة بـ 40.8%، تليها 26.4% عبروا عن اتجاههم السلبي، في حين قدرت نسبة المحايدون بـ 32.8%.

وتعزى هذه النتيجة حسب أصحاب الاتجاه الإيجابي إلى أنّ الإدارة تمنح إمكانية الطعن في القرارات التي تبدو غير عادلة في نظرهم وهو ما يسمح لهم برفع انشغالاتهم على مستوى الجهة المعنية بخصوص المواقف التي يتعرضون لها، في حين أشار أصحاب الاتجاه السلبي إلى عدم السماح لهم بتقديم الطعن وهذا ما يشعرهم بالظلم التنظيمي.

- جاءت العبارة رقم 8 التي تضمنت "اعطاء الصلاحيات لإنجاز العمل" في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.16) بانحراف معياري قدره (1.07)، إذ تبين الشواهد الإحصائية أنّ اتجاه أغلب أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة كان إيجابي أي بنسبة 58.4%، تليها 24% كان اتجاههم سلبي، أما نسبة المحايدون فقدت بـ 17.6%.

يمكن تفسير إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عبارة "اعطاء الصلاحيات لإنجاز العمل" إلى تمتع الموظفين بنوع من الاستقلالية في اتخاذ بعض القرارات التي تخص العمل وهذا ما يمنحهم نوع من الثقة ويقوي من الدافع لأداء العمل، وقد أكد أفراد عينة الدراسة أنّ منحهم بعض الصلاحيات يحفزهم على العمل، على العكس من ذلك أشار البعض الآخر أنّهم لا يتمتعون بالمسؤولية الكافية لاتخاذ القرارات إلا في حال حضور المسؤول المباشر وهذا راجع إلى طبيعة المهام التي لا يمكن إسنادها للموظفين.

- جاءت العبارة رقم 4 التي تضمنت "إبداء الرأي قبل اتخاذ القرارات" في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.12) بانحراف معياري قدره (0.98)، حيث تشير البيانات الإحصائية أنّ ما يقارب 49.6% من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاه سلبي نحو هذه العبارة، أما بالنسبة للذين أبدوا إيجابية نحو هذه العبارة 19.2% وهي نسبة قليلة نوعاً ما مقارنة مع نسبة الاتجاه السلبي، في حين بلغت نسبة المحايدون 31.2%، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم إشراك الموظفين في بعض القرارات التي تحتاج إلى نوع من الصرامة والنظر.

- جاءت العبارة رقم 11 التي تضمنت "تحمل المسؤولية في حال ارتكاب الخطأ" في المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06) بانحراف معياري قدره (0.95).

حيث بيّنت الشواهد الإحصائية أنّ أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 59.2% من إجمالي مفردات العينة لديهم اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة، وقد أرجع أفراد عينة الدراسة ذلك إلى شخصية المسؤول وطبيعة الخطأ المرتكب، غير أنّ ما نسبته 17.6% أكدوا عدم تحميلهم المسؤولية في حال وقوع خطأ وهو ما قد يجعل أفراد عينة الدراسة يشعرون بالأمان تجاه الإدارة، في حين كانت قدرت نسبة المحايدون بـ 23.2%.

- جاءت العبارة رقم 12 التي تضمنت يتم "تقديم تبريرات بخصوص القرارات المتخذة" في المرتبة

الثامنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.04) بانحراف معياري قدره (1.19).

حيث دلت معطيات واقع المؤسسة محل الدراسة أنّ هناك تقارب في الاتجاهات الإيجابية والمحايدة لأفراد عينة الدراسة نحو عبارة تقديم الإدارة تبريرات للموظفين بخصوص القرارات التي تخصهم، فقد بلغت نسبة الموظفين الذين لديهم اتجاهات إيجابية ب 35.2% أما بالنسبة للمحايدون فقد قدرت نسبتهم ب 37.6% تليها 27.2% كانت اتجاهاتهم سلبية.

ويرجع الاتجاه الايجابي لأفراد عينة الدراسة حول عبارة "تقديم تبريرات موضوعية بخصوص القرارات التي تخص الموظفين"، إلى عدالة الإدارة في تطبيق الإجراءات التي تطلعها للموظف وابداء رأيه فيها، وهذا الإجراء حسبهم يساهم في قبولهم للقرارات حتى وإن كانت في غير صالحهم، فبالرجوع إلى التراث النظري الخاص بالعدالة نجد أنّه من بين مقومات العدالة الإجرائية هي موضوعية الإجراءات المتخذة في حق العاملين، أما المقوم الثاني يتمثل في إعطاء تفسير أو تبرير للإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات، وبالتالي تقديم الضمانات للرد على كافة الانشغالات التي يتم طرحها من قبل الموظفين.

لكن على الرغم من إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة إلا أنّ هذا لا يمنع من وجود غموض في بعض القرارات التي لا يمكن للموظف الاطلاع عليها أو إبداء رأيه فيها.

- جاءت العبارة رقم 9 التي تضمنت "اتباع الإدارة معايير واضحة في عملية تقييم الأداء" في المرتبة

التاسعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02) بانحراف معياري قدره (1.01)، حيث أوضحت المعطيات الكمية المتعلقة بهذه العبارة أنّ ما نسبته 45.6% من أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية، بينما نجد ما نسبته 31.2% يحملون اتجاهات سلبية، وأنّ ما نسبته 32.2% من أفراد عينة الدراسة كانوا محايدون.

ويمكن تفسير الاتجاه الايجابي لأفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة هو شعورهم بأن الإدارة حريصة على تقييم أداء موظفيها بكل شفافية، باستخدام سلم تنقيط يحمل مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء ووضع النقاط أمام كل عبارة، وتساعد هذه المعايير على معرفة نقاط القوة وبالتالي مجالات تحسينها، وعلى العكس من ذلك، يرى أفراد عينة الدراسة ممن يحملون اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة أنّ الإدارة قد تتغاضى أحيانا عن أخذ هذه المعايير بعين الاعتبار مما يوقع الموظفين في صراعات فيما بينهم نتيجة لوجود خلافات بين المسؤول المباشر والموظف يجعل هذا الأخير ورقة مساومة يستخدمها المسؤول للضغط عليه لأسباب شخصية أو أسباب أخرى.

- جاءت العبارة رقم 2 التي تضمنت "استناد القرارات المتخذة بناء على معلومات كافية" في المرتبة العاشرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92) بانحراف معياري قدره (1.07)، كما بينت الاحصائيات الكمية، أنّ ما يقارب 40.8% من أفراد عينة الدراسة يحملون اتجاهاتهم محايدة، وأنّ ما نسبته 34.4% لديهم اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة، في حين قدرت نسبة الاتجاهات الإيجابية بـ 24.8 وهي نسبة ضعيفة، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم تلقي الموظفين معلومات كافية بخصوص القرارات المتخذة وتقديم التوضيحات التي تمكنهم من الاطلاع على مختلف المعلومات.

- جاءت العبارة رقم 1 التي تضمنت "تطبيق القرارات على الموظفين دون تحيز" في المرتبة الحادية عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.90) بانحراف معياري قدره (0.91)، وكانت نسبة 39.2% من أفراد عينة الدراسة ممن يحملون اتجاهات سلبية، في حين أنّ ما نسبته 38.4% جاءت اتجاهاتهم محايدة نحو هذه العبارة، وأنّ ما نسبته 22.4% يحملون اتجاهات إيجابية.

يتضح من خلال الشواهد الإحصائية سلبية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة ويفسر ذلك إلى عدم الرضا عن القرارات المطبقة التي لا تستند حسبهم إلى احكام موضوعية وتأثرها بالمصالح الشخصية

لمتخذ القرار والتّحيز لبعض الأطراف، وهذا ما يؤثر على استقرار الموظفين والرفع من معدلات الضغط وعدم الرضا وفقدان الثقة في الإدارة، كما يمكن أن تساهم هذه القرارات المتحيّزة في التأثير على مواقفهم وبقائهم في المؤسسة الجامعية.

- جاءت العبارة رقم 13 التي تضمنت "اشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص العمل" في المرتبة الثانية عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.90) بانحراف معياري قدره (0.91). أكدت المعطيات الإحصائية أنّ ما نسبته 42.4% يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه عبارة "اشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تخص العمل"، وأنّ ما نسبته 36.8% يحملون اتجاهات سلبية، في حين بلغت نسبة المحايدون ب 20.8%.

على الرغم من إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو اشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص العمل إلا أنّ هذه المشاركة لا تتعدى مجرد الادلاء بأفكارهم التي لا يتم في كثير من الاحيان اخذها بعين الاعتبار، وهذا ما ينعكس على روح المبادرة لديهم، وارجع أصحاب الاتجاه السلبي ذلك إلى عدم الاقتناع بأراء الموظفين الذين لا يتمتعون بالمستوى الكافي الذي يؤهلهم للإدلاء بأرائهم، وأنّ طبيعة العمل هي من تفرض الأخذ بأراء من هم أعلى مستوى.

- جاءت العبارة رقم 3 التي تضمنت "تزويد الموظفين بالمعلومات عن القرارات المتخذة" في المرتبة الثالثة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.63) بانحراف معياري قدره (0.99)، فقد دلت الشواهد الإحصائية أنّ 37.6% من أفراد عينة الدراسة يحملون اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة، وأنّ ما نسبته 33.6% لديهم اتجاهاتهم إيجابية، أم المحايدون قدرت نسبتهم ب 28.8%.

وتعزى هذه النتيجة إلى شعور الموظفين بأنّ الإدارة لا تشاركهم بشكل كاف المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهذا ما يؤثر على شعورهم بفقدان الثقة بينهم وبين الإدارة، وتعزى كذلك هذه النتيجة إلى

عدم مشاركة الموظفين في صنع القرارات وأنّ القرارات تتخذ دون اخذ آرائهم وهذا ما لمسناه في تفسير العبارة 3 و13.

الاستنتاج العام:

تشير النتائج إلى أنّ تقييم أداء الموظفين في العمل غالباً ما يتم على أسس موضوعية، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بتحقيق العدالة والشفافية في عملية التقييم، إلا أن تناسب العقوبات مع التجاوزات والمخالفات في العمل والإجراءات العادلة لمتابعة هذه التجاوزات تأتي في المرتبة الثانية والثالثة، مما يدل على وجود بعض التحديات في هذا السياق.

فيما يخص القدرة على الطعن في القرارات غير العادلة، يمنح الموظفون أحياناً هذه الفرصة، وهو مؤشر على وجود بعض المرونة في النظام الإداري، ومع ذلك، تشير النتائج إلى أنّ الإدارة تمنح الموظفين بعض الصلاحيات لإنجاز العمل في غياب الرئيس أحياناً فقط، مما يشير إلى بعض التقييد في منح الثقة الكاملة للموظفين.

من ناحية أخرى، تتاح للموظفين أحياناً فرصة إبداء آرائهم قبل اتخاذ القرارات، ويتم تحميلهم المسؤولية عن الأخطاء التي يرتكبونها أحياناً، مما يعكس مستوى معتدلاً من المشاركة والمسؤولية، أما بالنسبة لتقديم التبريرات الموضوعية بشأن القرارات المتخذة بحقهم فتتم هذه العملية أحياناً، مما يشير إلى وجود بعض الشفافية.

تتبع الإدارة معايير واضحة في عملية تقييم الأداء، وتستند القرارات المتخذة على معلومات كافية أحياناً، مما يعكس وجود بعض الجهود لتحسين النظام الإداري، ومع ذلك، تطبيق القرارات الإدارية بدون تحيز وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يأتيان في المرتبة الأدنى، مما يدل على أن هناك حاجة لتعزيز الشفافية والمشاركة.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

بالإجمال، تعكس هذه النتائج وجود نظام إداري يسعى لتحقيق العدالة والشفافية في العمل، ولكنه

يحتاج إلى بعض التحسينات في توفير فرص الطعن، وتعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات

لضمان بيئة عمل أكثر إنصافاً وفعالية.

3. تحليل نتائج بعد العدالة التّعاملية:

الجدول رقم (35): يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة التّعاملية.

العدالة التّعاملية		مؤشر	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ترطبك علاقة جيدة مع زملائك في العمل	ت	54	64	4	2	1	4.3440
		%	43.2	51.2	3.2	1.6	0.8	.69681
2	يعاملك رئيسك في العمل بالاحترام والتقدير	ت	47	56	13	3	6	4.0800
		%	37.6	44.8	10.4	2.4	4.8	1.0048
3	يزودك رئيسك في العمل بالمعلومات الكافية لإنجاز العمل	ت	27	69	15	10	4	3.8400
		%	21.6	55.2	12.0	8.0	3.2	.96219
4	يقدر رئيسك في العمل المجهودات التي تبذلها	ت	25	64	16	14	6	3.7040
		%	20	51.2	12.8	11.2	4.8	1.0627
5	يتم اعلام الموظفين بالاجتماعات الرسمية قبل حدوثها بمدة ملائمة	ت	16	52	29	18	10	3.3680
		%	12.8	41.6	23.2	14.4	8.0	1.1254
6	يتم حل النزاعات بين الموظفين بحياء	ت	13	43	35	23	11	3.1920
		%	10.4	34.4	28	18.4	8.8	1.1266
7	يحرص رئيسك على إشاعة روح التعاون بين الموظفين في العمل	ت	21	59	30	8	7	3.8560
		%	16.8	47.2	24.0	6.4	5.6	2.8161
8	يمنحك رئيسك في العمل فرصة لإبداء رأيك حول كيفية انجاز العمل	ت	20	71	17	12	5	3.7120
		%	16.0	56.8	13.6	9.6	4.0	.98223

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

9	يستخدم رئيسك في العمل أسلوب لين في التعامل معك	ت	22	77	14	8	4	3.8400	.90161
		%	17.6	61.6	11.2	6.4	3.2		
10	تقليل الملاحظات الموجهة من قبل رئيسك في العمل	ت	27	76	17	5	-	4.0000	.71842
		%	21.6	60.8	13.6	4.0	-		
11	يقوم رئيسك بدعمك وتحفيزك عند أداء المهام	ت	15	53	33	15	9	3.4000	1.0776
		%	12.0	42.4	26.4	12.0	7.2		
12	يتم تفسير الإجراءات المطبقة بشكل مستمر	ت	10	42	52	16	5	3.2880	.93167
		%	8.0	33.6	41.6	12.8	4.0		
13	يقدم لك رئيسك في العمل إجابة على الانشغالات التي تطرحها	ت	19	70	21	9	6	3.6960	.97736
		%	15.2	56.0	16.8	7.2	4.8		
الاتجاه العام للبعد			مرتفع					3.71	0.33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss25

دلت نتائج الجدول الاحصائي أعلاه أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون اتجاهات ايجابية نحو عبارات بعد العدالة التّعاملية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.71)، بانحراف معياري قدره (0.33)، وكان الاتجاه العام مرتفع، وفيما يلي نوضح درجات الاستجابة بالترتيب لجميع عبارات محور الشعور بالعدالة التّعاملية.

- جاءت العبارة رقم 1 التي تضمنت "العلاقة بالزملاء في العمل" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.34) بانحراف معياري قدره (0.69)، وهو ما أوضحته الشواهد الإحصائية التي بينت أنّ أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية في مجملها بنسبة 94.2%، وأنّ ما نسبته 2.4% جاءت سلبية، في حين كانت نسبة المحايدون 3.2%.

وتشير هذه النتيجة أنّ هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة حول العلاقة الجيدة التي تربطهم مع بعضهم البعض، ما يؤدي إلى حالة من التآلف والانسجام والتضامن فيما بينهم، حيث تشير نظرية التعاون لشيستر برنارد إلى الانخراط في السلوكيات الإيجابية تتجلى من خلال قيم المساعدة التي يوليها الموظفون لبعضهم البعض.

- جاءت العبارة رقم 2 التي تضمنت "معاملة الرئيس لمؤوسيه بالاحترام والتقدير" في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) بانحراف معياري قدره (1.06)، وقد دلت المعطيات الإحصائية أنّ أكثر من نصف حجم العينة أبدوا اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة أي ما نسبته 82.4%، في حين قدرت نسبة الاتجاه السلبي لأفراد عينة الدراسة ب 7.2% وهي نسبة ضعيفة جداً، أما المحايدين قدرت نسبتهم ب 10.4%.

وتعزى هذه النتيجة إلى الرضا الذي يشعر به الموظفون تجاه رؤسائهم في العمل، وهذا يعكس جودة العلاقات اليومية التي تعمل كمحفز للموظفين، ما يؤدي إلى رفع معدلات الأداء لارتباطه المباشر بعدالة التعاملات، حيث أشارت نظرية التبادل الاجتماعي أنّ التبادل العلائقي الجيد هو أساس المواقف والسلوكيات الإيجابية من جانب الموظفين، فالتقدير والاحترام والدعم الذي يقدمه الرئيس لمؤوسيه يقوي الرباط بين الموظف والمنظمة وبالتالي الحفاظ على بقاءها، فالدعم النفسي يسهم في رفع معنويات الموظفين ويشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى انخراطهم في سلوكيات إيجابية.

- جاءت العبارة رقم 10 التي تضمنت "تقبل الملاحظات" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) بانحراف معياري قدره (0.71)، حيث أشارت المعطيات الكمية إلى أنّ أكثر من نصف حجم العينة يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة أي ما نسبته 82.4%، في حين 4.0% فقط من أفراد عينة الدراسة يحملون اتجاهات سلبية، أما 13.6% يمثلون نسبة المحايدين.

وترجع إيجابية اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارة "تقبل الملاحظات من قبل الرئيس في العمل" إلى التفاهم والثقة التي يشعر بها الموظفون في شخص المسؤول المباشر مما يرغبهم في تحسين أدائهم وتطوير معارفهم.

جاءت العبارة رقم 7 التي تضمنت "حرص الرئيس على إشاعة روح التعاون" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.85) بانحراف معياري قدره (2.81)، وكانت أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية أي ما نسبته 64.0%، في حين قدرت نسبة الاتجاهات السلبية بـ 12.0%، أما المحايدون 24.0% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وتعزى هذه النتيجة إلى روح الفريق التي يتحلى بها المسؤولون تجاه موظفيهم وتأثيرها على تناسق فرق العمل، فالقيادة الحقيقية تعزز القيم الإيجابية وتشجع معايير الفريق المشتركة ومنه الالتزام بالقرارات، فقد أشار رنسيس ليكرت على دور القيادة والعمل الجماعي التعاوني في تنمية روح التعاون الاجتماعي بين العاملين والشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وترى نظرية النظام التعاوني في هذا الصدد أنّ التعاون يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظف.

- جاءت العبارة رقم 9 التي تضمنت "استخدام الرئيس أسلوب لين مع موظفيه" في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري قدره (0.90)، كما أشارت المعطيات الإحصائية أنّ أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية أي ما نسبته 79.2%، وأنّ ما نسبته 9.6% يحملون اتجاهات سلبية، أما المحايدون بلغت نسبتهم 11.2%.

تفسر هذه النتيجة إلى تعامل الرئيس مع موظفيه بلين واحترام بعيد عن التسلط، وقد جاء تأكيد غالبية أفراد عينة الدراسة على أنّ مسؤولوهم المباشرين لطفاء معهم يعاملونهم بكل احترام، وهذا ما يحفزهم على الأداء ويجيبهم في العمل ويجعل من بيئة العمل أكثر أريحية.

- جاءت العبارة رقم 3 التي تضمنت "التزود بالمعلومات لإنجاز العمل" في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.84) بانحراف معياري قدره (0.96)، حيث جاءت أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية بنسبة 76.2%، في حين بلغت نسبة الذين يحملون اتجاهات سلبية ب 11.2%، أما المحايدون قدرت نسبتهم ب 12%.

وتفسر هذه الإيجابية حسب أفراد عينة الدراسة نحو عبارة "التزود بالمعلومات لإنجاز العمل"، إلى حرص المسؤول على انسيابية المعلومات بين الأطقم الإدارية لأداء أفضل، حيث أكد أفراد عينة الدراسة أنّ هناك بعض الأمور تحتاج إلى بعض الإيضاحات من قبل رؤسائهم في العمل.

- جاءت العبارة رقم 8 التي تضمنت "إبداء الرأي لإنجاز العمل" في المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط لها (3.71) بانحراف معياري قدره (0.98)، حيث أوضحت البيانات الإحصائية أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 72.8% يقرون باتجاههم الإيجابي نحو اهتمام الإدارة بإبداء رأي الموظفين لإنجاز العمل، في حين نجد ما نسبته 13.6% أبدوا اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة، أما نسبة المحايدون فبلغت 13.6%.

تشير هذه النتيجة إلى ثقة الإدارة في آراء الموظفين وأنّ منحهم هذه الفرصة يزيد من رفع الروح المعنوية، مما يساهم حسبهم في التصدي للمشكلات التي يواجهونها واعطائهم دافع أكثر نحو العمل وتقريب وجهات النظر وتبادل الخبرات.

- جاءت العبارة رقم 4 التي تضمنت "تقدير الرئيس لمجهودات الموظفين" في المرتبة الثامنة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.70) بانحراف معياري قدره (1.06)، ودلت النسب المئوية أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 71.2% يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، أما نسبة الذين يحملون اتجاهات سلبية بلغت 16.0%، والمحايدون 12.8%.

وقد أبدى أفراد عينة الدراسة موافقتهم حول أهمية التقدير الذي يوليه الرئيس للموظفين نظير الجهود المبذولة، وهذا ما يزيد من معنوياتهم في انجاز المهام دون تدمير أو شكوى.

- جاءت العبارة رقم 13 التي تضمنت "الإجابة على انشغالات الموظفين" في المرتبة التاسعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.69) بانحراف معياري قدره (0.97)، كانت إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو هذه العبارة ما يقارب 71.2%، وأن ما نسبته 12.0% يحملون اتجاهات سلبية، أما المحايدون بلغت نسبتهم 16%.

ترتبط إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو الإجابة على انشغالاتهم إلى العلاقة التي تربطهم مع رؤسائهم والجو الأسري الذي يسود بيئة العمل، فالإجابة على الانشغالات المطروحة من قبل الموظفين يساهم في زيادة معدلات الثقة بين الطرفين ويقلل من مخاوفهم بإعطاء التفسيرات اللازمة لأداء جيد.

- جاءت العبارة رقم 11 التي تضمنت "الدعم والتحفيز" في المرتبة العاشرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.40) بانحراف معياري قدره (1.07)، وكانت أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية بنسبة 54.4%، وأن ما نسبته 19.2% يحملون اتجاهات سلبية، أما المحايدون قدرت نسبتهم ب 26.4%.

وتُعزى إيجابية أفراد عينة الدراسة إلى الدعم المعنوي الذي يتلقوه من قبل رؤسائهم في العمل، فقد أثبتت الدراسات أن غياب الدعم والتقدير ينجر عنه انخفاض في مستويات الأداء وهذا ما يؤثر على الأداء وبالتالي تدني الإنتاج، حيث أكد أفراد عينة الدراسة أن الدعم المعنوي ضروري لأنه يرفع من الروح المعنوية لديهم ويشعرهم بكيانهم ويحببهم في العمل.

- جاءت العبارة رقم 5 التي تضمنت "إعلام الموظفين بالاجتماعات" في المرتبة الحادي عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.36) بانحراف معياري قدره (1.12)، في حين جاءت نسبة الذين

يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة إلى 54.4%، و22.4% يمثلون أصحاب الاتجاهات السلبية،

أما المحايدون فبلغت نسبتهم 23.2% من مجموع مفردات عينة الدراسة.

وتُعزى هذه النتيجة الإيجابية حسب أفراد عينة الدراسة إلى حرص الإدارة ابلاغهم بالاجتماعات

التي تتطلب حضورهم لاطلاعهم ببعض الأمور لتطبيقها في العمل، أما بالنسبة لأصحاب الاتجاه السليبي

فقد أقروا بأن الإدارة لا تهتم لحضورهم، وأن الاجتماعات تخص فقط رؤساء المصالح.

- جاءت العبارة رقم 12 التي تضمنت " تفسير الإجراءات بشكل مستمر " في المرتبة الثانية عشر،

حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.28) بانحراف معياري قدره (0.93)، حيث قدرت نسبة الاتجاهات

الإيجابية بـ 41.6%، أما ما نسبته 16.8% عبروا عن اتجاههم السليبي، أما المحايدون 41.6%.

وتعزى إيجابية الاتجاه الإيجابي لأفراد عينة الدراسة نحو عبارة " تفسير الإجراءات بشكل مستمر " الى

اطلاع الإدارة الجامعية للموظف على الإجراءات التي تخصهم.

- جاءت العبارة رقم 6 التي تضمنت " حل النزاعات بين الموظفين بحياد " في المرتبة الثالثة عشر،

حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19) بانحراف معياري قدره (1.12)، وبلغت نسبة الذين يحملون

اتجاهات إيجابية إلى 44.8%، وأن ما نسبته 27.2% لديهم اتجاهات سلبية، في حين بلغت نسبة

المحايدون 28.0%.

ويمكن تفسير الاتجاه الإيجابي لأفراد عينة الدراسة نحو عبارة " حل النزاعات بين الموظفين بحياد " إلى

حرص المسؤول على عدم التحيز لطرف على حساب الآخر لتجنب وقوع الصراع بين الموظفين، في حين

يرى أصحاب الاتجاه السليبي أنه لا يوجد حياد وأن بعض المسؤولين يتحيزون لأطراف معينة لوجود علاقات

شخصية ومصالح ذاتية.

الاستنتاج العام:

تشير النتائج إلى وجود توافق عام بين أفراد عينة الدراسة على وجود علاقات جيّدة بين الموظفين ورؤسائهم في العمل، جاء في المرتبة الأولى أنّ الموظفين دائماً ما تربطهم علاقة جيّدة مع زملائهم في العمل، مما يعكس بيئة عمل تعاونية، كما أشارت النتائج إلى أنّ الموظفين غالباً ما يشعرون بالاحترام والتقدير من قبل رؤسائهم ويقبلون الملاحظات الموجهة إليهم.

من ناحية أخرى، تبين أنّ الرؤساء يحرصون على إشاعة روح التعاون بين الموظفين، ويستخدمون أسلوباً لنا في التعامل معهم، مما يعزز من الشعور بالراحة والثقة في بيئة العمل، كما أنّ الرؤساء يزودون الموظفين بالمعلومات الكافية لإنجاز العمل ويمنحونهم الفرصة لإبداء آرائهم حول كيفية إنجاز العمل، مما يعزز من مشاركة الموظفين واندماجهم في العمل.

على الرغم من ذلك، تشير النتائج إلى أنّ هناك بعض التحديات التي تواجهها الإدارة في دعم وتحفيز الموظفين بشكل دائم، حيث تبين أنّ الدعم والتحفيز يحدثان أحياناً فقط بالإضافة إلى ذلك، يتم إعلام الموظفين بالاجتماعات الرسمية بمدة ملائمة أحياناً، وهناك حاجة لتحسين تفسير الإجراءات المطبقة بشكل مستمر وحل النزاعات بين الموظفين بحياء.

بالإجمال، تعكس هذه النتائج وجود بيئة عمل إيجابية تدعم العلاقات الجيّدة بين الموظفين ورؤسائهم، مع بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز الشفافية والدعم المستمر للموظفين، فمثلاً إذا كانت مهام الموظف تحظى بالقبول ويحظى هو كذلك بالتقدير والاحترام والدعم فإنّه يرد الجميل، فالدعم النفسي كمؤشر من مؤشرات العدالة التعاملية يسهم في رفع معنويات العامل، ويشعره بذاته وأنّه جزء لا يتجزأ من المنظمة وبغيايه لا يمكن للمنظمة الاستمرار، كما أنّ مثل هذه السلوكيات والتصرفات من جانب الرؤساء تحدّ من ظاهرة الاغتراب الوظيفي وتقوي التزام الموظف نحو المنظمة، وبالتالي الحفاظ على بقاءها،

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

حيث ينخرط الموظف في سلوكيات تطوعية إضافية تعبيراً عن الرضا الذي يشعر به في كنف جو تنظيمي

صحي خال من الصّراعات والنّزاعات التي قد تقف أمام نجاح المنظمة.

ثانياً. تحليل نتائج متغير المواطنة التنظيمية:

1. تحليل نتائج بعد المبادرة الواعية:

الجدول رقم (36): يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد المبادرة الواعية.

المبادرة الواعية		مؤشر بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحرص على إنهاء مهام في وقت قياسي	ت	52	64	4	3
		%	41.6	51.2	3.2	2.4
2	أقوم بإتمام المهام العالقة في المنزل إذا تطلب الامر	ت	27	54	13	26
		%	21.6	43.2	10.4	20.8
3	لا أمانع في إنجاز مهام إضافية في حال انتهائي من عملي	ت	23	76	13	7
		%	18.4	60.8	10.4	5.6
4	استخدم ممتلكاتي الشخصية لفائدة الإدارة إذا لزم الامر	ت	22	74	13	12
		%	17.6	59.2	10.4	9.6
5	أسعى باستمرار لتعلم معارف ومهارات جديدة في العمل	ت	41	76	5	1
		%	32.8	60.8	4	0.8
6	لا أمانع بالحضور في العطل لإنجاز الأمور العالقة	ت	22	67	14	11
		%	17.6	53.6	11.2	8.8
7	لا أمانع في البقاء إلى ما بعد الدوام لإتمام المهام المستعجلة	ت	22	66	16	11
		%	17.6	52.8	12.8	8.8
8	أواظب على القدوم إلى العمل مبكراً	ت	27	65	18	14

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

		0.8	11.2	14.4	52	21.6	%	أو البقاء متأخرًا	
.66556	4.0240	0	3	14	79	26	ت	أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة	9
		0	2.4	13.6	63.2	20.8	%		
.74487	3.7600	1	3	38	66	17	ت	اتطوع من أجل فرص التطوير والتدريب التي تقدمها الجامعة	10
		0.8	2.4	30.4	52.8	13.6	%		
0.24	3.85	مرتفع				الاتجاه العام للبعد			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss25

دلت نتائج الجدول الاحصائي أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون اتجاهات ايجابية نحو عبارات بعد المبادرة الواعية وكان الاتجاه العام مرتفعاً، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.85) بانحراف معياري قدره (0.24).

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (33) يمكن ترتيب العبارات المشكلة لبعد المبادرة الواعية

تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 1 التي تضمنت "الحرص على إنهاء المهام" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28) بانحراف معياري قدره (0.78)، حيث بينت المعطيات الكمية أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 92.8% يحملون اتجاهات ايجابية نحو إنهاء المهام في وقت قياسي، في حين نجد ما نسبته 4.0% من مفردات عينة الدراسة لديهم اتجاهات سلبية، أما المحايدين فقدرت نسبتهم ب 3.2%.

وترتبط إيجابية أفراد عينة الدراسة نحو عبارة "إنهاء المهام في وقت قياسي" إلى روح الضمير العالي الذي يتحلى به أفراد عينة الدراسة وحرصهم الشديد على إرضاء الأطراف المعنية، فغالبية أفراد عينة الدراسة هم موظفون بالأقسام والكليات والتعامل يكون مع الطلبة والأساتذة وتأدية المهام يتطلب مرونة وسرعة.

- جاءت العبارة رقم 5 التي تضمنت "تعلم معارف ومهارات جديدة في العمل" في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22) بانحراف معياري قدره (0.70)، حيث أشارت الغالبية المقدرة ب 93.6% أنّ لديهم اتجاهات إيجابية، وأنّ ما نسبته 2.4% لديهم اتجاهات سلبية، و4.4% كانوا محايدين.

تشير هذه النتيجة إلى أهمية تعلم معارف لمواكبة المستجدات وذلك لتحقيق الفعالية، وقد أكد أفراد عينة الدراسة أنّ لديهم تجارب في هذا المجال، ومن أمثلة ذلك التعامل مع المنصة الرقمية بروغرس وقد كان لديهم دافع قوي لاكتساب مختلف التفاصيل المتعلقة بالمنصة وغيرها من المعارف الأخرى التي تعمل حسبهم في تسهيل مهامهم وإفادة المؤسسة الجامعية.

- جاءت العبارة رقم 9 التي تضمنت "تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.02) بانحراف معياري قدره (0.66)، وكانت أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية بنسبة 84.0%، في حين قدرت نسبة الاتجاهات السلبية ب 2.4%، أما المحايدين قدرت نسبتهم ب 13.6%.

تعزى هذه النتيجة إلى حرص أفراد عينة الدراسة على التحلي بالسلوكيات الإيجابية تجاه مؤسساتهم التي تمثل حسب رأيهم العائلة الثانية، وأكدوا على نشر الصورة الإيجابية لها أمام الآخرين والترويج لثقافتها التنظيمية والالتزام بقواعدها واحترام خصوصيتها، والعمل بمبادئها والعمل على تحقيق أهدافها

-جاءت العبارة رقم 3 التي تضمنت "عدم الامتناع في انجاز مهام إضافية" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.82) بانحراف معياري قدره (0.95)، حملت إجابات أفراد عينة الدراسة بنسبة 79.2% اتجاهات إيجابية، في حين بلغت نسبة أصحاب الاتجاهات السلبية 10.4%، أما المحايدين 10.4%.

تشير هذه النتيجة إلى السلوكيات النبيلة والايجابية من جانب أفراد عينة الدراسة تجاه الإدارة وتجاه زملاء العمل، وقد أكدوا أنهم في كثير من الأحيان يقومون بإنهاء مهامهم في وقت قياسي والتوجه لمساعدة الآخرين ممن يعانون من مشاكل في عملهم أو مساعدة رؤسائهم في العمل.

جاءت العبارة رقم 8 التي تضمنت "المواظبة على القدوم إلى العمل مبكرًا أو البقاء متأخرًا" في المرتبة الخامسة، حيث بلغت نسبة الذين يحملون اتجاهات إيجابية ب 73.6%، وأن ما نسبته 12% يحملون اتجاهات سلبية، في حين قدرت نسبة المحايدون 14.4%، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.82) بانحراف معياري قدره (0.92).

وتُعزى هذه النتيجة حسب أفراد عينة الدراسة إلى التزامهم بقوانين المؤسسة الجامعية حتى دون مراقبة، وهذا انعكاس لروح الولاء التي يوليها الموظفون للجامعة، وحرصهم على أن يكونوا قدوة للآخرين خاصة الموظفون الجدد، حيث أكد لنا أفراد عينة الدراسة من خلال المقابلات التي أجريت خلال الزيارة الميدانية أنهم يحرصون على التحلي بروح الضمير والالتزام ليكونوا مثالا يقتدى به الآخرون من الزملاء.

- جاءت العبارة رقم 4 التي تضمنت "استخدم الممتلكات الشخصية لفائدة الإدارة" في المرتبة السادسة، كانت أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة في الاتجاه الإيجابي بنسبة 60.8%، أما الذين يحملون اتجاهات سلبية قدرت نسبتهم ب 12.8%، أما المحايدون 10.4%، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (1.14).

ويعكس هذا السلوك روح المبادرة الواعية التي يتحلى بها أفراد مجتمع الدراسة، وقد أبدوا موافقتهم على إفادة المؤسسة الجامعية بكل ما تحتاجه إذا تطلب الأمر، ففي كثير من الأحيان يستعمل الموظفون الهاتف الشخصي في إجراء المكالمات الإدارية، ناهيك عن استعمال السيارة الشخصية، وأحيانا استخدام جهاز الإعلام الآلي في إنجاز المهام إذا تطلب الأمر وإنجازها في المنزل.

جاءت العبارة رقم 10 التي تضمنت "التطوع من أجل فرص التطوير والتدريب" في المرتبة السابعة، كانت أغلب اتجاهات مفردات عينة الدراسة إيجابية بنسبة 66.4%، وأنّ ما نسبته 3.2% يحملون اتجاهات سلبية، في حين قدرت نسبة المحايدون ب 30.2%، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.76) بانحراف معياري قدره (0.74).

يتّضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق ببعد المبادرة الواعية أنّ الاتجاه العام يشير إلى موافقة الموظفين على التطوع لتقدم كل ما بوسعهم إلى زملائهم في العمل، سواء تعلق الأمر بتعليمهم بعض الأبجديات المتعلقة بإنجاز المهام، بالإضافة إلى أنّ التطوع من جانب بعض الموظفين يساهم في التّقليل من تخصيص موارد تنظيمية إضافية كاللجوء إلى التّدريب الذي يتطلب ميزانية كبيرة.

جاءت العبارة رقم 7 التي تضمنت "البقاء إلى ما بعد الدوام" في المرتبة الثامنة، حيث عبّر أكثر من نصف حجم العينة عن استعدادهم للبقاء إلى ما بعد الدوام بنسبة 70.4%، أما أصحاب الاتجاه السلبي بلغت نسبتهم 16.8% حيث عبّروا عن امتناعهم البقاء لأمر شخصية وتحملهم مسؤوليات عائلية، كما أكد آخرون أنّ مكان إقامتهم لا يسمح لهم بالبقاء إلى وقت متأخر، كما بلغت نسبة المحايدون 12.8%، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.63) بانحراف معياري قدره (1.11).

بالنّظر إلى الترتيب العام لهذه العبارة فإنّ أفراد مجتمع الدراسة يبدو استعدادهم للبقاء إلى ما بعد الدوام الرسمي لاستكمال الأمور العالقة أو المستعجلة حتى على حساب وقتهم الشخصي، وهذا إن دلّ على شيء فإنّه يدل على روح المبادرة العالية التي يتحلون بها وأنهم كما أشار أورغان جنود جيّدين يمكن الاستنجاد بهم في أوقات الحاجة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- جاءت العبارة رقم 6 التي تضمنت "الحضور في العطل" في المرتبة التاسعة، وكانت نسبة أصحاب الاتجاهات الإيجابية نحو هذه العبارة 71.2%، أما ما نسبته 17.6% يحملون اتجاهات سلبية، أما المحايدون بلغت نسبتهم 11.2%.

يتضح من خلال هذه النسب أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة أبدوا موافقتهم وعدم امتناعهم عن الحضور في أوقات خارج أيام العمل لانبجاز المهام، وذلك ضمانا لسير العمل خاصة وأنّ الجامعة تتطلب في كثير من الأحيان الحضور في عطل نهاية الأسبوع لاستكمال بعض الأمور العالقة، مثلا في أوقات الامتحانات والتسجيلات والمناقشات التي تستدعي حضور الموظفين، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.62) بانحراف معياري قدره (1.14).

- جاءت العبارة رقم 2 التي تضمنت "إتمام المهام العالقة في المنزل" في المرتبة العاشرة والأخيرة، وقد أبدى أفراد العينة موافقتهم واستعدادهم لانبجاز المهام في المنزل وكمثال على ذلك قيام بعض الموظفين بإدراج النقاط الخاصة بالمنصة الرقمية بروغرس، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.57) بانحراف معياري قدره (1.15). في حين بلغت النسب المئوية كالاتي: 64% من مجموع مفردات عينة الدراسة أبدوا اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، أما ما نسبته 24,8% أبدوا اتجاهات سلبية، في حين قدرت نسبة اتجاهات المحايدون 10.4%.

الاستنتاج العام:

تشير النتائج إلى أنّ أفراد عينة الدراسة لديهم توجه قوي نحو الأداء الفعال والالتزام بإنجاز مهامهم بأعلى كفاءة ممكنة، فقد جاء في المرتبة الأولى أنّ الأفراد دائماً ما يحرصون على إنهاء مهامهم في وقت

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

قياسي، مما يعكس جديتهم والتزامهم بالمواعيد النهائية، كما أظهرت النتائج أنهم يسعون باستمرار لتعلم معارف ومهارات جديدة، مما يدل على رغبتهم في التطور الشخصي والمهني.

كما تبين أن الأفراد غالبًا ما يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة، ويظهرون استعدادًا لأداء مهام إضافية وإنجاز العمل في أوقات خارج الدوام الرسمي إذا لزم الأمر، هذا يعكس التزامهم العالي ومرونتهم في العمل بالإضافة إلى ذلك، يحرص الأفراد على القدوم إلى العمل مبكرًا أو البقاء متأخرًا لضمان إنجاز المهام بشكل جيد.

من ناحية أخرى، أظهرت الدراسة أن الأفراد يستخدمون ممتلكاتهم الشخصية لصالح الإدارة إذا لزم الأمر، ويشاركون في فرص التطوير والتدريب التي تقدمها الجامعة، مما يعكس رغبتهم في المساهمة الفعالة وتطوير مهاراتهم، بشكل عام، تعكس هذه النتائج تمتع أفراد عينة الدراسة بمستوى عالٍ من الالتزام والمرونة في العمل مع حرص دائم على التعلم والتطور.

2. تحليل نتائج بعد الدعم التنظيمي

الجدول رقم (37): يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الدعم التنظيمي.

الدعم التنظيمي	رقم بشدة	نعم	لا	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحرص على دعم الجامعة من خلال تمثيلها بشكل إيجابي أمام الآخرين	72	23	3.94	.7756
	%	57.6	18.4	1.6	
2	أفضل البقاء في الجامعة حتى ولو أتاحت لي فرصة أفضل	35	35	2.96	1.184
	%	28	28	21.6	13.6
3	أعيد ترتيب مواعيدي الشخصية لضمان سير العمل بشكل مستمر	84	15	3.88	.7683
	%	67.2	12	4.8	1.6

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

4	أتحمل الصعوبات والمضايقات دون شكوى	ت	7	34	38	36	10	2.93	1.052
		%	5.6	27.2	30.4	28.8	8		
5	أشجع الآخرين على الالتزام باللوائح والإجراءات التنظيمية السائدة في الجامعة	ت	20	68	32	4	1	3.81	.7660
		%	16	54.4	25.6	3.2	0.8		
6	أهتم بقراءة البريد والمذكرات الخاصة بالجامعة	ت	17	80	26	1	1	3.88	.6625
		%	13.6	64	20.8	0.8	0.8		
7	أؤكد من غلق الأبواب والنوافذ وإطفاء الانوار عند مغادرة مكان العمل	ت	70	52	3	0	0	4.53	.5469
		%	56	41.6	2.4	0	0		
8	أحافظ على ممتلكات الجامعة من الضياع والهدر والتكسير	ت	87	36	1	1	0	4.67	.5354
		%	69.6	28.8	0.8	0.8	0		
9	أتحرى دائما الدقة في إنجاز المهام الموكلة إليّ	ت	80	44	0	1	0	4.62	.5337
		%	64	35.2	0	0.8	0		
10	أحرص على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	ت	64	56	5	0	0	4.47	.5760
		%	51.2	44.8	4	0	0		
11	ألتزم قواعد ولوائح الجامعة حتى دون مراقبة	ت	41	64	15	4	1	4.12	.7991
		%	32.8	51.2	12	3.2	0.8		
12	أضع مصلحة الجامعة فوق مصلحتي	ت	22	44	46	10	3	3.57	.9526
		%	17.6	35.2	36.8	8	0.4		
13	أعلم الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل	ت	37	73	9	6	0	4.12	.7402
		%	29.6	58.4	7.2	4.8	0		
14	لا أضيق وقتي في الأحاديث الجانبية على حساب وقت العمل	ت	35	72	14	4	0	4.10	.7164
		%	28	57.6	11.2	3.2	0		

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

15	أحافظ على أسرار الوظيفة خارج أسوار الجامعة	ت	60	62	3	0	0	4.45	.5463
		%	48	49.6	2.4	0	0		
الاتجاه العام للبعد			مرتفع			4.00	0.53		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss25

بيّنت الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (34) أعلاه أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية نحو جميع عبارات الدعم التنظيمي بمتوسط حسابي عام بلغ (4.00)، وانحراف معياري قدر ب (0.53)، وكانت إجابات الباحثين تتراوح بين موافق بشدة وموافق، وجاء الاتجاه العام مرتفع، وفيما يلي نوضح درجة الاستجابة بالترتيب لجميع عبارات الدعم التنظيمي من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- بيّنت المعطيات الكمية أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون اتجاهات إيجابية نحو العبارة رقم 8 التي تضمنت "المحافظة على ممتلكات الجامعة" بنسبة 98.4%، وأنّ ما نسبته 8.0% يحملون اتجاهات سلبية، وأخيراً المحايدون 0.8%، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.67) بانحراف معياري قدره (0.53).

وهذا مؤشر على قوة الولاء أفراد عينة الدراسة للجامعة، وكتعبير عن شعورهم بالمعاملة العادلة يبادر أفراد عينة الدراسة بإظهار السلوكيات الإيجابية كالمحافظة على ممتلكات الجامعة من التخريب والتكسير، ففي دراسة لأورغان وباتمان 1983 أشارا إلى أنّ الأفراد العاملين الراضين عن عملهم يبادرون بإظهار السلوكيات الإيجابية كحماية الممتلكات التنظيمية من الأعمال التخريبية.

- جاءت العبارة رقم 9 التي تضمنت "تخري الدقة في انجاز المهام" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.62) وانحراف معياري قدر ب (0.53)، كانت ما نسبته 99.2% من مفردات عينة الدراسة

يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، في حين أبدى 0.8% من إجمالي العين 0.8%، وتعزى إيجابية أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة إلى الالتزام العالي وروح الضمير، حيث أقر أفراد عينة الدراسة أنهم حريصين على تقديم صورة إيجابية عن شخصهم.

- جاءت العبارة رقم 7 التي تضمنت "التأكد من غلق الأبواب والنوافذ" في المرتبة الثالثة، وكانت غالبية مفردات عينة الدراسة تحمل اتجاهات إيجابية بنسبة 97.6%، وأن ما نسبته 2.4% كانوا محايدون، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.53) بانحراف معياري قدره (0.54).

ويمكن تفسير ذلك إلى الولاء الذي يتحلى به أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة، فالأفراد الذين يتمتعون بولاء مرتفع تجاه مؤسستهم يكونون حريصين على تفقد أماكن عملهم قبل الخروج، وهذا يدل بالدرجة الأولى على تحليهم بالسلوك الحضاري، وكمثال على ذلك نجد أن مؤسس البنك العربي عبد الحميد شومان كان يمثل قدوة في الالتزام والانضباط كالقدوم قبل الوقت الرسمي والخروج متأخراً بعد قيامه بتفقد المكاتب وإطفاء الإنارة وغلق الأبواب.

- جاءت العبارة رقم 10 التي تضمنت "التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل" في المرتبة الرابعة، حيث كانت نسبة الاتجاهات الإيجابية 96%، أما المحايدون فرددت نسبتهم ب 4%، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.47) بانحراف معياري قدره (0.57).

ويمكن تفسير هذا الالتزام إلى قوة الولاء الذي يمثل خاصية العلاقة بين أفراد عينة الدراسة والإدارة، فشعور الموظفين بالالتزام القوي قد يترجم إلى سلوكيات إيجابية ومن بين هذه السلوكيات التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل، ويمكن الإشارة هنا أن الالتزام لا يرتبط بالرقابة الإدارية وإنما يرجع في كثير من الأحيان إلى قوة الضمير التي يتحلى بها أفراد عينة الدراسة، كما أن الالتزام لا يقاس على أساس التقيد

بمواقيت الدخول والخروج وإثما يقاس على أساس السلوكيات والمواقف الإيجابية تجاه الجامعة وأداء المهام بشكل جيد.

- جاءت العبارة رقم 15 التي تضمنت "الحفاظ على أسرار الوظيفة" في المرتبة الخامسة، وكانت النسبة الأعلى لذوي الاتجاهات الإيجابية أي ما يقارب 97.6% من إجمالي عينة الدراسة، وأنّ ما نسبته 2.4% كانوا محايدون، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.45) بانحراف معياري قدره (0.54).

ويمكن إرجاع أسباب عدم إفشاء أسرار العمل إلى الالتزام الأخلاقي والمهني الذي يتحلى به أفراد عينة الدراسة، وهذا من شأنه تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة من جهة، ومن جهة أخرى قد يؤدي الإفشاء بأسرار الجامعة إلى التأثير السلبي على سمعتها، ولهذا السبب يحرص الموظفون إلى أن تكون هذه الممارسات والسلوكيات جزء من الثقافة التنظيمية السائدة التي تسري على جميع الموظفين.

- جاءت العبارة رقم 11 التي تضمنت "اتباع القواعد واللوائح" في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12) بانحراف معياري قدره (0.79)، حيث أبدى أكثر من نصف حجم العينة اتجاههم الإيجابي نحو هذه العبارة بنسبة 84%، في حين أبدى 4% اتجاهها سلبيا، أما المحايدين قدرت نسبتهم ب 12%.

تُعزى هذه النتيجة إلى القيم الشخصية والأخلاقية التي تدفع أفراد عينة الدراسة إلى الالتزام بالقواعد واللوائح، كما يمكن إرجاع ذلك إلى شعورهم بالثقة في القواعد التي يعتقدون أنّها وضعت لخدمة مصالحهم، وأنّ عدم الالتزام بها قد يؤدي إلى عواقب سلبية حتى وإن لم تكن هناك مراقبة مباشرة.

- جاءت العبارة رقم 13 التي تضمنت "إعلام الإدارة مسبقا بعدم الحضور" في المرتبة السابعة، حيث بيّنت الإحصائيات الكمية، أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة اتجاهاتهم إيجابية بنسبة 66.6%، وأنّ ما

نسبته 4.8% اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة، في حين جاءت نسبة المحايدون ما يقارب 7.2%، أما المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغ (4.12) بانحراف معياري قدره (0.74).

يمكن تفسير هذه النتيجة شعور أفراد عينة الدراسة بمسؤولية تجاه واجباتهم ويعتبرون إبلاغ الإدارة مسبقاً تصرف طبيعي، وأنّ الإجراءات المعمول بها تدفعهم إلى الالتزام بها لتجنب العقاقب التي قد تحدث في حال عدم إبلاغ الإدارة، كالخصم من الراتب أو إجراءات تأديبية ويمكن أن نرجع موافقة الموظفين على هذه العبارة إلى طبيعة العلاقات التي تجمع الموظفين والإدارة.

- جاءت العبارة رقم 14 التي تضمنت "عدم تضييع وقت العمل" في المرتبة الثامنة، حيث تؤكد المعطيات الكمية المستقاة من المؤسسة محل الدراسة أنّ أغلب بأفراد عينة الدراسة بنسبة 85.6% لديهم اتجاهات إيجابية بعدم تضييع وقتهم على حساب وقت العمل، وأنّ ما نسبته 3.2% لديهم اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة، في حين جاءت نسبة المحايدون 11.2%.

- جاءت العبارة رقم 1 التي تضمنت "تمثيل الجامعة بشكل إيجابي أمام الآخرين" في المرتبة التاسعة، حيث أكدت الشواهد الإحصائية أنّ 78.4% من مجموع مفردات عينة الدراسة أكدوا على تمثيل الجامعة بشكل إيجابي بنشر الصورة الإيجابية لها سواء ما تعلق بقوانينها أو بثقافتها التنظيمية ومختلف العلاقات الإنسانية التي تسود بيئة العمل، في حين أكد ما يقارب 3.2% عن اتجاههم السلبي نحو هذه العبارة، وأنّ ما نسبته 18.4% يحملون اتجاهات محايدة.

- جاءت العبارة رقم 3 التي تضمنت "إعادة ترتيب المواعيد الشخصية لضمان سير العمل" في المرتبة العاشرة، وكانت الشواهد الإحصائية على النحو التالي: أنّ ما نسبته 81.6% يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، في حين بلغت نسبة أصحاب الاتجاه السلبي 6.4%، أما المحايدون مثلوا 12% من مجموع مفردات عينة الدراسة.

وترجع إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عبارة إعادة ترتيب المواعيد الشخصية لأداء أفضل من الأولويات التي يحرص الموظفون على القيام بها، حيث أكد أكثر من نصف حجم العينة موافقتهم على القدوم أحياناً قبل بدء الدوام أو البقاء في فترة الغداء لإنهاء العمل وبعدها التوجه إلى القيام بضبط الأمور الشخصية، وهذا إن دل على شيء فإثماً يدل على روح الانضباط التي يتحلى بها أفراد عينة الدراسة وأهمّ قدوة في الالتزام.

- جاءت العبارة رقم 6 التي تضمنت "قراءة البريد والمذكرات" في المرتبة الحادية عشر، حيث أقر أكثر من نصف حجم العينة بنسبة 77.6% أنهم على اطلاع دائم حول كل المستجدات ويعملون على تفقد موقع الجامعة بشكل مستمر، أما ما نسبته 1.6% لديهم اتجاهات سلبية، أما المحايدون قدرت نسبته 20.8%، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.88) بانحراف معياري قدره (0.66).

يمكن تفسير هذه الإيجابية إلى الدور الذي تلعبه الجامعة في مجال البحث الأكاديمي، حيث أكد بعض من أفراد عينة الدراسة أنّ مكان العمل يفرض عليهم الاطلاع اليومي لوجود الكثير من المستجدات والتحديثات قد تتعلق بالمواعيد والأنشطة الجامعية والامتحانات أو إعلانات تهم الطلبة أو الأساتذة أو الموظفين.

- جاءت العبارة رقم 5 التي تضمنت "التشجيع على الالتزام باللوائح والإجراءات التنظيمية" في المرتبة الثانية عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.81) بانحراف معياري قدره (0.76)، وكان الاتجاه الغالب على إجابات أفراد عينة الدراسة الاتجاه الإيجابي 70.4%، أما أصحاب الاتجاه السلبي قدرت نسبتهم ب 4%، أما المحايدون 25.6%.

من خلال المعطيات الكمية نلاحظ أنّ ما يقارب أكثر من نصف حجم العينة يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، وتُعزى هذه النتيجة إلى روح المسؤولية التي يتحلى بها الموظفون تجاه القواعد

والقوانين السائدة في الجامعة، والعمل على تشجيع الآخرين من الزملاء عليها وهذا يعكس الهوية التنظيمية

لكل موظف ينتمي لهذه المؤسسة والعمل على حمايتها بإبراز الصورة الإيجابية لها أمام الآخرين.

- جاءت العبارة رقم 12 التي تضمنت "أضع مصلحة الجامعة فوق مصلحتي" في المرتبة الثالثة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.57) بانحراف معياري قدره (95.0)، عبرت نسبة 52.2% عن اتجاهها الإيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته 10.4% لديهم اتجاهات سلبية، أما المحايدون 36.8%.

يتضح من خلال هذه النسب المئوية أنّ الموظفين المنتمون إلى المؤسسة الجامعية لديهم وعي كبير بأهمية الدور الذي تقوم به الجامعة نحو الاجيال من خلال نشر المعارف والقيم النبيلة التي تساهم بدورها في تكوين فرد صالح يخدم بدوره المجتمع، ولهذا السبب فإنّ نجاح الجامعة في تحقيق هذه الرسالة هو نجاح بالنسبة لهم.

- جاءت العبارة رقم 2 التي تضمنت "البقاء في الجامعة" في المرتبة الرابعة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96) بانحراف معياري قدره (1.18)، حيث تأرجحت اتجاهات أفراد عينة الدراسة بين الإيجابية والسلبية، أكد 36.8% عن اتجاههم الإيجابي نحو هذه العبارة، في حين 35.2% من مجموع مفردات عينة الدراسة كانت مواقفهم سلبية، أما المحايدون قدرت نسبتهم 28%، والملاحظ أنّ هناك تقارب في اتجاهات أفراد عينة الدراسة، وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض الأمور التي لا يفضلها الموظفون للبقاء في الجامعة كانهخفاض الأجور، قلة فرص الترقية وهي في غالبها ترجع إلى أمور مادية يطمح الموظفون أن تكون هناك قوانين تسمح لهم بالترقية كون أغلب أفراد عينة الدراسة من أصحاب الشهادات الجامعية.

- جاءت العبارة رقم 4 التي تضمنت "تحمل الصعوبات والمضايقات" في المرتبة الخامسة عشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.93) بانحراف معياري قدره (1.05)، كانت أغلب النسب متقاربة

حيث عبر ما يقارب عن 32.8% عن اتجاههم الإيجابي نحو هذه العبارة، وأنّ ما نسبته 36.8% لديهم اتجاهات سلبية، أما المحايدون قدرت نسبتهم 30.4%.

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة الشخصية التي يتحلّى بها أفراد عينة الدراسة فلا يمكن أن يكون الأفراد متشابهون، فبعض الأفراد يتحملون المضايقات ولا يشتكون والبعض الآخر لا يمكنه فعل ذلك.

- الاستنتاج العام:

تشير النتائج إلى وجود مستوى عالٍ من الوعي والمسؤولية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بحماية ممتلكات الجامعة، والدقة في إنجاز المهام الموكلة إليهم، والالتزام بالإجراءات واللوائح الداخلية للجامعة. فقد جاءت العبارة المتعلقة بالحفاظ على ممتلكات الجامعة من الضياع والهدر والتكسير في المرتبة الأولى، مما يعكس حرص الأفراد على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أنّ الأفراد يتحرون الدقة في إنجاز المهام الموكلة إليهم ويتأكدون من إغلاق الأبواب والنوافذ وإطفاء الأنوار عند مغادرة مكان العمل، مما يدل على الالتزام والاهتمام بالتفاصيل، كذلك يحرص الأفراد على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل والحفاظ على أسرار الوظيفة، مما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والانضباط.

من ناحية أخرى، تُظهر النتائج أنّ الأفراد يتبعون قواعد ولوائح الجامعة حتى دون مراقبة، ويبلغون الإدارة مسبقاً عندما لا يتمكنون من الحضور إلى العمل، مما يشير إلى مستوى عالٍ من المسؤولية الشخصية. كما أنهم لا يضيعون وقتهم في الأحاديث الجانبية على حساب وقت العمل، ويمثلون الجامعة بشكل إيجابي أمام الآخرين.

كما تشير النتائج إلى أنّ الأفراد غالباً ما يضعون مصلحة الجامعة فوق مصلحتهم الشخصية، ومع ذلك قد يفضلون البقاء في الجامعة حتى لو أُتيحت لهم فرصة أفضل مما يعكس الولاء للمؤسسة.

الفصل السادس: تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

3. تحليل نتائج بعد الدعم الشخصي:

الجدول رقم (38): يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة على بعد الدعم الشخصي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الدعم الشخصي
.56660	4.2560	0	1	5	80	39	1 أساعد الزملاء في المهام الموكلة اليهم
		0	0.8	4	64	31.2	%
.60075	4.2720	0	0	10	71	44	2 أمتن من وقتي لمساعدة الموظفين الجدد
		0	0	8	56.8	35.2	% على الاندماج في العمل بنقل خبرتي وتجربتي اليهم
.55556	4.2320	0	0	8	80	37	3 أساعد زملائي من خلال إيجاد حلول لمشاكلهم
		0	0	6.4	64	29.6	%
.63123	4.1440	0	1	14	76	34	4 أساعد زملائي من خلال تقديم اقتراحات لتحسين أدائهم
		0	0.8	11.2	60.8	27.2	%
.66701	4.2160	1	0	11	72	41	5 أقوم بإنجاز مهام زميلي في العمل عندما يتغيب
		0.8	0	8.8	57.6	32.8	%
.62290	4.1520	0	0	16	74	35	6 أبذل جهدي على تشجيع الآخرين
		0	0	12.8	59.2	28	% قصد تحسين أدائهم
.61978	4.2880	0	0	11	67	47	7 أحرص لمنع حدوث المشاكل بين الزملاء
		0	0	8.8	53.6	37.6	%
0.05	4.22	مرتفع					الاتجاه العام للبعد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss25

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (38) أعلاه أنّ أغلب مفردات عينة الدراسة لديهم اتجاهات

إيجابية نحو جميع عبارات الدعم الشخصي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام (4.22) بانحراف

معيارى قدره (0.05)، حيث كانت إجابات أفراد عينة الدراسة إيجابية في مجملها وقد تراوحت بين موافق وموافق بشدة، وجاء الاتجاه العام لهذا البعد مرتفعاً، وفيما يلي نوضح درجة الاستجابة بالترتيب لجميع عبارات الدعم التنظيمى من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 7 التى تضمنت "منع حدوث المشاكل بين الزملاء" فى المرتبة الأولى، حيث جاءت نسبة 91.2% من اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية وهى نسبة مرتفعة مقارنة مع النسب الأخرى وهذا تأكيد على العلاقات الإنسانية بين زملاء العمل، وكتعبير منهم على حب الآخرين يلجأ الموظفون إلى منع حدوث المشاكل بين الزملاء والحد من الصراعات التى قد تضر بالمؤسسة، فى حين بلغت نسبة المحايدين 8.8% من مجموع مفردات عينة الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابى لها 4.28 بانحراف معيارى 0.619

- جاءت العبارة رقم 2 التى تضمنت "مساعدة الموظفين الجدد على الاندماج فى العمل" فى المرتبة الثانية، حيث أجاب ما يقارب 92% من مجموع أفراد عينة الدراسة بالموافقة نحو هذه العبارة وكان اتجاههم ايجابى، أما ما نسبته 8% كانوا محايدون.

تشير إيجابية هذه الاتجاهات إلى الشخصية الايجابية التى يتمتع بها أفراد عينة الدراسة تجاه بعضهم البعض، وعدم الامتناع عن تقديم النصح والإرشاد للموظفين الجدد وتوجيههم إذا لزم الأمر، حيث أكد أفراد عينة الدراسة أنهم على تواصل دائم مع الموظفون الجدد بتقديم كافة الابجديات التى يحتاجونها لضمان سير العمل، وأنّ هذه الأمور لا تحتاج منهم جهد كبير، وهذا تأكيد على الجو الأسرى السائد فى المؤسسة محل الدراسة.

- جاءت العبارة رقم 1 التي تضمنت "مساعدة الزملاء في العمل" في المرتبة الثالثة، وكانت اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو هذه العبارة بنسبة 95.2% وهي نسبة مرتفعة تعبر على روح التضامن والتعاون، فقد أقر أفراد عينة الدراسة على تقديم المساعدة لزملائهم الذين يجدون صعوبة في إنهاء مهامهم ومن بين المهام التي أكد عليها الموظفون خاصة الذين يعملون في المجال البيداغوجي، أنهم أبدوا رغبتهم الشديدة في سبيل إنهاء مهام زملائهم، خاصة وأن الجامعة تعمل بالمنصة الرقمية بروغرس، وبالتالي فإن جميع الأمور التي تتعلق بالامتحانات والنقاط الخاصة بالطلبة تتم وفق هذا البرنامج، في حين بلغت نسبة الذين لديهم اتجاهات سلبية 0.8% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالاتجاه الإيجابي، أما المحايدين قدرت نسبتهم ب 4%. أما فيما يخص المتوسط الحسابي بلغ (4.25) بانحراف معياري قدره (0.56).
- جاءت العبارة رقم 3 التي تضمنت "مساعدة الزملاء في إيجاد حلول لمشاكلهم" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23) بانحراف معياري قدره (0.55).
- كباقي الاتجاهات التي طغت على إجابات أفراد عينة الدراسة نجد ما نسبته 6.93% لديهم اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته 6.4% لديهم اتجاهات سلبية، وتفسر هذه الإيجابية على تحلي أفراد عينة الدراسة بالشخصية الايثارية وجبها للآخر، وتتجلى هذه رغبة أفراد عينة الدراسة في تقديم الحلول للمشكلات التي من المحتمل أن تحدث في مجال العمل.
- جاءت العبارة رقم 5 التي تضمنت "إنجاز المهام في حال غياب زميل" في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21) بانحراف معياري قدره (0.66)، وقد أكد ما يقارب 90.4% عن اتجاههم الإيجابي وقيامهم بإنجاز مهام زملائهم إذا تغيّبوا عن العمل ضمانا للسير الحسن للعمل، في حين كان ما يقارب 0.8% من مجموع مفردات عينة الدراسة لديهم اتجاهات سلبية، وأن ما نسبته 8.8% محايدون.

- جاءت العبارة رقم 6 التي تضمنت "تشجيع الآخرين لتحسين أدائهم" في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15) بانحراف معياري قدره (0.62)، وأنّ ما نسبته 91.2% أبدوا موافقتهم واستعدادهم لتشجيع الآخرين، أما المحايدين بلغت نسبتهم 8.8%.

تعكس هذه النسب رغبة أفراد عينة الدراسة في بناء علاقات اجتماعية جيدة في مكان العمل تشجع مثل هذه السلوكيات لتصبح بمثابة عدوى اجتماعية تسري على جميع الموظفين، ناهيك أنّ بعض الموظفين لديهم قناعة شخصية بأنّ مساعدة وتشجيع الآخرين هي قيمة إيجابية يجب ممارستها لتصبح فيما بعد ثقافة تنظيمية تشجع مثل هذه المواقف والتصرفات من جانب العاملين.

كذلك أكد أفراد عينة الدراسة أنّ تحسين أداء زملائهم سينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة مما يؤدي إلى نتائج أفضل.

- جاءت العبارة رقم 4 التي تضمنت "تقديم اقتراحات لتحسين أداء الزملاء" في المرتبة السابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14) بانحراف معياري قدره (0.63)، وكانت أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة في الاتجاه الإيجابي بنسبة 88%، وأنّ ما نسبته 0.8% يحملون اتجاهات سلبية، أما المحايدين قدرت نسبتهم 11.2%.

وهذا يدل على أنّ من بين الأسباب التي تدفع أفراد عينة الدراسة القيام بتقديم اقتراحات لمساعدة زملائهم في العمل هي تعزيز العلاقات الاجتماعية وتقوية الروابط بين الزملاء مما يخلق بيئة عمل أكثر تناغماً بعيداً عن الصراعات الهدامة التي لا تخدم مصالح المؤسسة، كذلك من بين الدوافع الأخرى هي شعور الأفراد بالثقة في خبراتهم مما يدفعهم إلى مشاركتها مع الآخرين لتحسين أدائهم، وبالتالي تجنب الأخطاء المحتملة في العمل مما يحسن من جودة العمل ويقلل من التوتر.

الفصل السابع:

العلاقات الارتباطية بين العدالة
التنظيمية والمواطنة التنظيمية

تمهيد:

بعد عرض التراث النظري حول العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في الفصول النظرية، وبعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة، وعرض البيانات الميدانية وتحليلها كميًا وكيفيًا، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة للتأكد من صدق الفرضيات التي تم وضعها، واعتمدنا في ذلك على حساب العلاقة بين نتائج بعدي كل فرضية، ومنه الوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها، وفي بحثنا هذا انطلقنا من فرضية أساسية سنسعى للتأكد من صحتها وبالتالي التأكد من صحة الفرضيات الجزئية المنبثقة منها.

1. تحليل نتائج الفرضيات الجزئية:

1.1. تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من أجل اختبار الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها "تؤدي العدالة التوزيعية إلى رفع معدلات المبادرة الواعية".

سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) ، وتحليل الانحدار البسيط (Simple

Régression Analysis)

الجدول رقم (39) يمثل نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الجزئية

الأولى "تؤدي العدالة التوزيعية إلى رفع معدلات المبادرة الواعية".

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	287.07	1	287.07	8.65	0.004*
الخطأ	4077.72	123	33.15		
الكلية	4364.8	124			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 25

الفصل السابع: العلاقات الارتباطية بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8.65)، وأنّ مستوى المعنوية يبلغ (0.004) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يبين ثبات صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضية.

الجدول رقم (40): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الأولى.

		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model المتغير المستقل
مستوى دلالة (t)	قيمة (t) المحسوبة	Beta معامل الارتباط (R)	Std.Error الخطأ المعياري	B	
Sig					
0.000	16.41	0.256	2.002	32.86	(Constant)
0.004	2.94		0.049	0.144	العدالة التوزيعية
المتغير التابع: المبادرة الواعية		قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)			
		(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 25

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والمبادرة الواعية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة، وهذا ما يظهره الجدول أعلاه المتعلق بنتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الأولى، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.256) واستنادا إلى أنّ قيمة المعنوية بلغت (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha=0.05$) هذا ما يثبت تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنّ "العدالة التوزيعية تؤدي إلى رفع معدلات المبادرة الواعية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة". بناء على المعطيات الإحصائية ومن خلال الجدول أعلاه المتعلق بنتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الجزئية الأولى، واستنادا إلى أنّ قيمة المعنوية بلغت (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية

الفصل السابع: العلاقات الارتباطية بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

المفروض ($\alpha=0.05$)، وأنّ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.256)، هذا ما يثبت تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على أنّ العدالة التوزيعية تؤدي إلى رفع معدلات المبادرة الواعية.

2.1. تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من أجل اختبار الفرضية الجزئية الثانية التي تنص أنّ: "تساهم العدالة الإجرائية في رفع مستوى الدعم التنظيمي".

تم حساب العلاقة الإحصائية بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متوسط مؤشرات العدالة الإجرائية ومتوسط مؤشرات الدعم التنظيمي ثم حساب العلاقة بينهما.

الجدول رقم (41): يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة الإجرائية والدعم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Rp	Sig	α 0.05	دلالة العلاقة
العدالة الإجرائية	39.82	8.30	0.163	0.06	0.05	غير دال
الدعم التنظيمي	60.12	5.85				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي للعدالة الإجرائية بلغ 39.82 بانحراف معياري 8.30، والمتوسط الحسابي للدعم التنظيمي 60.12 بانحراف معياري 5.85، وقيمة معامل الارتباط بيرسون 0.163، وقيمة الدلالة المعنوية 0.06 عند مستوى الدلالة 0.05، وبما أنّ قيمة الدلالة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يعني عدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "تساهم العدالة الإجرائية في رفع مستوى الدعم التنظيمي".

الفصل السابع: العلاقات الارتباطية بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والدعم التنظيمي، فالعدالة الإجرائية تشير إلى مدى عدالة الإجراءات والعمليات المستخدمة لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة، تثبت هذه النتيجة أن الشعور بالعدالة الإجرائية لا يؤدي بالضرورة إلى الدعم التنظيمي، حيث أكدت الدراسة الميدانية أن أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الدعم التنظيمي جاءت مرتفعة على الرغم من أن مستوى اتجاههم نحو بعد العدالة الإجرائية كان متوسطاً.

فالموظفون يدعمون الجامعة ويتحلون بالسلوك الحضاري ويحسنون من صورة الجامعة أمام الآخرين حتى لو كانت هناك ثقة أقل في العدالة الإجرائية، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة فلاح حسن أحمد (2022) التي أكدت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة الإجراءات في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، واختلفت مع دراسة حمزة معمري (2014) التي توصلت بأن هناك علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

3.1. تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بالنسبة للفرضية التي مفادها: "تساهم العدالة التعاملية في تحقيق الدعم الشخصي"

فقد تم الاعتماد على حساب العلاقة الإحصائية بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متوسط مؤشرات العدالة التعاملية ومتوسط الدعم الشخصي.

الجدول رقم (42): يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة التعاملية والدعم الشخصي لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Rp	Sig	α 0.05	دلالة العلاقة
48.32	8.84	0.301**	0.001	0.05	دال

الفصل السابع: العلاقات الارتباطية بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

				3.36	29.56	الدعم الشخصي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة التّعاملية والدعم الشخصي، أنّ المتوسط الحسابي للعدالة التّعاملية بلغ 48.32 بانحراف معياري 8.84، والمتوسط الحسابي للدّعم الشخصي 29.56 بانحراف معياري 3.36، وقيمة معامل الارتباط بيرسون 0.301، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.05، وبما أنّ قيمة الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإنّ الفرضية الجزئية الثالثة محققة.

وعليه يمكن القول أنّه عند معاملة الموظفون بعدالة واحترام في تفاعلاتهم اليومية، فإنّهم يساهمون بتقديم الدعم الشخصي للمحيطين سواء كانوا زملاء في العمل أو مشرفين، فالعدالة التّعاملية تؤدي إلى شعور الموظفين بأنّهم يحضون باحترام وتقدير، هذا الشعور من المحتمل أن يعزز من مستوى الدعم الشخصي والمساندة بين زملاء العمل ويحسن من بيئة العمل لتصبح أكثر تعاونًا وإيجابية، حيث يشعر الجميع بأنّهم جزء من فريق متكامل يدعم بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

2. تحليل نتائج الفرضية الرئيسة:

تساهم العدالة التّظيمية في رفع مستوى المواطنة التّظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة
الجدول رقم (43): يمثل معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة التّظيمية والمواطنة التّظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة.

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Rp	Sig	α 0.05	دلالة العلاقة
العدالة التّظيمية	127.82	22.94	**0.243	0.006	0.05	دال
المواطنة التّظيمية	128.24	13.04				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية بلغ 127.82 بانحراف معياري 22.94، والمتوسط الحسابي للمواطنة التنظيمية 128.24 بانحراف معياري 13.04، وقيمة معامل الارتباط بيرسون 0.243، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 0.05، وبما أنّ قيمة الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإنّ الفرضية الرئيسية محققة.

وعليه يمكن القول وجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، ومنه يمكن القول أنّ الفرضية العامة محققة جزئياً، العدالة التنظيمية تساهم في رفع مستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حمزة معمري (2014) التي أقرت بوجود علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية الإجرائية والتعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ودراسة أميمة حلمي مصطفى (2017) وجود علاقة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثامن:

مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد عرض التراث النظري حول العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في الفصول النظرية السابقة، وبعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة، وعرض البيانات وتحليلها كميًا وكيفيًا، سيتم في هذا الإطار عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وكذلك في ضوء النظريات.

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

بعد إجراء التحليل الإحصائي لمؤشرات الاستمارة، نحاول في هذه الفقرة مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات الجزئية علاوة على الفرضية الرئيسية.

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

"تؤدي العدالة التوزيعية إلى رفع معدلات المبادرة الواعية"، حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي لمعطيات الدراسة أن الفرضية تحققت، حيث قدر معامل الارتباط بين البعدين 256.0. ويمكن ارجاع هذه النتيجة إلى أنه كلما أدرك الموظفون وجود سياسة عادلة من حيث توزيع المخرجات كالترقية، الأجر والتدريب والحوافز وتوزيع المهام والموارد التنظيمية وغيرها زاد ذلك من ممارستهم للسلوكيات الإيجابية داخل مكان العمل الممثلة في المبادرة الواعية، وهو سلوك يعكس مستوى الالتزام والمسؤولية في تجاوز الواجبات الأساسية للقيام بأدوار إضافية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن تفسير هذا الارتباط بأن الموظفين الذين يشعرون بالإنصاف في توزيع الموارد والفرص يميلون إلى تطوير مشاعر إيجابية تجاه الجامعة، مما يعزز لديهم الإحساس بالانتماء والرضا الوظيفي، هذا الرضا يزيد من احتمالية أن يبادروا بمساعدة زملائهم في العمل، ويتجاوزوا حدود مسؤولياتهم الوظيفية لدعم بيئة العمل، بعبارة أخرى، يشعر الموظفون أن الجامعة تقدر جهودهم بشكل منصف وتكافئهم مما يدفعهم إلى رد الجميل بسلوكيات تترجم إلى مبادرات واعية، هذا ما يتوافق مع نظرية العدالة لآدمز التي تنص على أن انعدام الشعور بالعدالة يؤدي بالموظفين إلى الحد من ممارستهم للمواطنة التنظيمية.

إضافة إلى ذلك، تُعد العدالة التوزيعية أحد العوامل التي تؤثر على جودة العلاقات بين الموظفين وبينهم وبين الإدارة، مما يؤدي إلى تقليل الصراعات التي قد تنشأ نتيجة للشعور بالظلم أو التمييز، لأنَّ

البيئة الداعمة تتيح للموظفين العمل بشكل أكثر انسجاماً، مما يدفعهم إلى اتخاذ مبادرات تهدف إلى تحسين الأداء الكلي بدلاً من التركيز على الأداء الفردي.

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

"تساهم العدالة الإجرائية في رفع مستوى الدعم التنظيمي"، تنص هذه الفرضية على عدم وجود علاقة

بين العدالة الإجرائية والدعم التنظيمي، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية

أن الفرضية لم تتحقق، حيث قدر معامل الارتباط بين البعدين 0.163.

من خلال ما سبق، نستنتج أن عدم إدراك الموظفين للعدالة الإجرائية لا يؤدي بالضرورة إلى عدم

تحليلهم بالدعم التنظيمي وهذا ما تم اثباته ميدانياً، فقد كانت أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد

الدعم التنظيمي مرتفعة حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 4.00، على الرغم من أن مستوى اتجاههم نحو بعد

العدالة الإجرائية كان متوسطاً، إذ تشير نتائج الجدول رقم (37) المتكونة من العبارات (1-15) ومن

خلال نتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات رقم (1-3-5-6-7-8-9-

10-11-12-13-14-15) نجد أن الاتجاه العام للدعم التنظيمي جاء مرتفعاً أي فوق المتوسط

النظري المقدّر بـ (3)، في حين تشير نتائج الجدول رقم (34) المتكونة من العبارات (1-13) ومن

خلال نتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات رقم (1-2-3-4-5-6-

7-8-9-10-11-12-13) نجد أن الاتجاه العام للعدالة الإجرائية جاء متوسطاً.

3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

"تساهم العدالة التّعاملية في تحقيق الدعم الشخصي"، حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي

لبيانات الدراسة أن الفرضية تحققت، حيث ثبت وجود علاقة بين العدالة التّعاملية والدعم الشخصي، بلغ

معامل الارتباط بين البعدين 0.301.

وترجع هذه النتائج إلى أنّ العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم قائمة على التعامل العادل المتسم بالاحترام والتقدير وعدم التحيز لطرف على حساب الآخر، مما زاد من ثقة الموظفين في رؤسائهم وهذا ما يدفعهم إلى مقابلة هذه المعاملة بالمثل، فالرئيس الذي يبادر بمساعدة مرؤوسيه ويتشاور معهم في بعض القضايا التي تخص العمل ويكون لهم قدوة في التحلي بروح الفريق والعمل على نشر القيم الإيجابية فيما بينهم ساهم ذلك دون شك في دعم بعضهم البعض، ما يدل على وجود علاقات متناغمة بين الموظفين ورؤسائهم ضمن المؤسسة الجامعية.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

توصلت الدراسة الحالية في تناولها لموضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية إلى جملة من النتائج اتفقت في بعضها مع العديد من الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في الفصل النظري، واختلفت مع بعضها الآخر، ويمكن توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

1. مناقشة نتائج الدراسات المتعلقة بالعدالة التوزيعية والمبادرة الواعية:

تنص الفرضية الجزئية الأولى: " تؤدي العدالة التوزيعية إلى رفع معدلات المبادرة الواعية"، حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي لمعطيات الدراسة أنّ هذه الفرضية قد تحققت، حيث ثبت وجود علاقة بين هذين البعدين، وقد بلغ معامل الارتباط بينهما 0.256. وهذا ما يتفق مع دراسة وهيبة مقداد وآخرون (2021) التي توصلت إلى وجود تأثير لأبعاد العدالة التنظيمية في بعدها التوزيعي على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث نجد تشابه بين النتائج التي توصلت لها دراستنا الحالية مع النتائج التي توصلت لها دراسة حمزة معمر (2014) التي أجريت على هيئة التدريس، حيث توصلت إلى وجود علاقة تأثير بين إدراك هيئة التدريس للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث التوزيعية والإجرائية والتعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية.

في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة فلاح حسن أحمد التي أجراها سنة (2022) في شركة لوكس أجنسي للسيطرة التوعوية في محافظة السليمانية بالعراق، الذي توصل من خلالها إلى عدم وجود تأثير لعدالة التوزيع في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن رد ذلك إلى اختلاف قطاع العمل، فقطاع الجامعة هو قطاع عمومي يقدم خدمات على غرار هذه الشركة ذات الطبيعة الاقتصادية.

2. مناقشة نتائج الدراسات المتعلقة بالعدالة الإجرائية والدعم التنظيمي:

اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع نتيجة دراسة فلاح حسن أحمد (2022) التي توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة الإجراءات في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أكد على أهمية الإجراءات في التحلي بسلوك المواطنة التنظيمية، كما اختلفت أيضا مع النتيجة التي توصل إليها الباحث حمزة معمري والتي أجراها سنة (2014) على أساتذة التعليم الثانوي حيث توصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة الإجراءات في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

كما اختلفت مع النتائج التي توصلت إليها دراسة حبة وديعة والتي أجرتها سنة (2018) بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة ودراسة بندر كريم أبو تايه (2012) التي أجراها بمراكز الحكومات الوزارية التي أكدت على وجود تأثير لبعد عدالة الإجراءات على سلوك المواطنة التنظيمية.

3. مناقشة نتائج الدراسات المتعلقة بالعدالة التعاملية والدعم الشخصي:

تنص الفرضية على أن: "تساهم العدالة التعاملية في تحقيق الدعم الشخصي" وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أن هذه الفرضية تحققت، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط قدر معامل ارتباطها ب 0.301.

تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها فلاح حسن أحمد (2022) من خلال دراسته الموسومة بـ "تأثير العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية"، حيث أكدت النتائج المتوصل إليها على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة التفاعلية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. كما تتفق كذلك مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة أميمة حلمي مصطفى (2017) التي أقرت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بينت النتائج أنّ بعد العدالة التفاعلية هو الأكثر ارتباطاً مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع النتيجة التي توصل إليها الباحث حمزة معمري (2014)، والتي توصل من خلالها بأنّ هناك علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، واعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة والسلوك الحضاري).

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات.

تشير نظرية العدالة لأدمز إلى أنّ الموظف يقوم بمقارنة بين المساهمات التي يقدمها والعوائد التي يحصل عليها، وبناءً على هذه المقارنة يشعر إما بالعدالة أو بالظلم التنظيمي. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وشعر بأنّ هناك انصافاً في توزيع المخرجات، مثل الأجور و أدوات العمل، ووجود توافق بين التخصص والمهام المسندة، بالإضافة إلى الاستفادة من التدريب والترقية والتوزيع العادل للمكافآت، فمن المحتمل أن يبادر بسلوكيات تفيد المؤسسة، على سبيل المثال يقوم بإنجاز المهام الإضافية بعد الانتهاء من عمله، أو يبادر بالحضور في العطل لإنجاز المهام العالقة، أو البقاء إلى ما بعد الدوام، استخدام الممتلكات الشخصية لفائدة الإدارة، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا الحالية، التي توصلت إلى وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والمبادرة الواعية، فالموظف يبادر بسلوكيات إيجابية ويقدم من وقته وجهده لخدمة المؤسسة إذا شعر بأنّ هناك عدالة في توزيع المكافآت والعوائد. في المقابل، إذا شعر الموظفون بعدم وجود انصاف في الحوافز

سيميلون إلى تقليل مساهماتهم، حيث أوضحت الشواهد الإحصائية أنّ 80.0% من أفراد عينة الدراسة يحملون اتجاهات سلبية إزاء التوزيع غير العادل للحوافز، وأنّ 62.4% لديهم اتجاهات سلبية نحو عبارة عدم "تناسب الراتب مقارنة مع الجهد المبذول"، هذا ما يدفعهم إلى مقارنة أنفسهم بزملائهم، ما يجعلهم يشعرون بعدم الانصاف، خصوصا إذا كانوا يتقاضون رواتب أقل مقارنة بموظفين يبذلون نفس الجهد.

وتتوافق هذه النتيجة أيضا مع نظرية التبادل الاجتماعي، التي تشير إلى أنّ العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة تكون متوازنة عندما تقابل الجهود المبذولة بمكافآت مادية، مثل الأجر والترقية، أو اجتماعية، كالتقدير والدعم النفسي من الرئيس المباشر، وتتنخفض رغبة الموظف في التعاون والاستثمار إذا اختلّ هذا التوازن، سواء بسبب تجاوز أحد الطرفين في استثماره أو عندما تقتصر العلاقة على الالتزامات الرسمية فقط، وهذا ما توضحه نظرية العقد النفسي، إذ يميل الموظفون إلى تقليل التزامهم وإظهار ثقة أقل عندما يشعرون بأنّ الالتزامات قد خُرقَت أو لم يتم الوفاء بها، ما يؤدي إلى انخفاض الأداء وتراجع المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية.

عندما يشعر الموظفون أنّ الموارد والمكافآت توزع بشكل عادل، يكون لديهم دافع أكبر للمساهمة بجهود إضافية وتحمل مسؤوليات أكبر. فالعدالة التوزيعية تشجع الموظفين على المبادرات التطوعية، مثل تحسين العمليات أو مساعدة الزملاء، لأنّها تعزز شعورهم تجاه المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، عندما يعامل الموظفون بعدالة واحترام في تفاعلاتهم اليومية، فإنّهم يقدمون الدعم الشخصي لمن حولهم، سواء كانوا زملاء أو رؤساء مباشرون. وقد أقر حوالي 82.4% من أفراد عينة الدراسة عن اتجاههم الإيجابي إزاء المعاملة التي يتلقونها من قبل رؤسائهم المباشرين، فالعدالة التفاعلية تجعل الموظفين يشعرون بالتقدير والاحترام، مما يعزز من مستوى الدعم الشخصي والمساندة بين زملاء العمل،

ويحسن بيئة العمل لتصبح أكثر تعاوناً وإيجابية. حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من فريق متكامل يدعم بعضه البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

إنّ الموظف، وفقاً لمنطق التبادل، يزيد أو يقلل من مستوى سلوكياته المدنية وتجاوز الإطار الرسمي بناءً على مدى عدالة المعاملة التي يتلقاها. عندما يشعر الموظفون بالإنصاف سيتصرفون بإيثار تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، على سبيل المثال، إذا كان الموظف يحظى بالاحترام والتقدير، فإنّه سيستجيب لذلك بسلوكيات ومواقف إيجابية، بعبارة أخرى تسهم العدالة التّعاملية في رفع معنويات الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي ينتمون إليها.

هذا ويمكن تفسير العلاقة بين العدالة التّعاملية والدّعم الشخصي من خلال أهمية جودة المعاملة بين الرئيس المباشر والموظفين، هذه العلاقة تشكل دافعاً معنوياً ودعماً نفسياً للموظفين لمساعدة بعضهم البعض. هنا يلعب القائد دور القدوة في توجيه سلوكيات الموظفين، فوفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، يمثل القائد نموذجاً يحتذى به في التحلي بالسلوك الإيجابي والقيام بالأعمال الطوعية، مما يحفز على العمل بجد ليجعل من المنظمة بيئة لترى ثقافة المواطنة، التي تتجلى في جانب المساعدة كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية. تعتبر العدالة التّظيمية بمثابة هدية، وبناءً عليها يختار الموظفون إظهار السلوكيات الإيجابية التي تعود بالنفع على المنظمة، مثل الحفاظ على ممتلكاتها من الهدر تعبيراً عن امتنانهم، في المقابل، عندما يشعر الموظفون بعدم الإنصاف، يميلون إلى كبح السلوكيات التلقائية في محاولة لاستعادة العدالة المفقودة، أما عند معاملتهم بإنصاف فإنهم يفضلون الرد بالمثل من خلال تبني سلوكيات تقديرية.

وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية حين أقرت، بأنّ المعاملة العادلة وفتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين مع تمكينهم من التعبير عن آرائهم، يعزز من ثقتهم في المؤسسة التي ينتمون إليها، وهذا بدوره يحفزهم على مواصلة العمل والتحلي بروح التعاون، فزيادة رضا الموظف ترتبط بشعوره بالراحة

التفسيّة، مما يؤثر إيجابيا على رفع معنوياته ويعزز من التسامح مع النزاعات والمضايقات التي تحدث في بيئة العمل، وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي ويسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نظرية النظام التعاوني، التي تركز على دعم المساعي التعاونية من خلال الدعم الشخصي الذي يوليه الموظفون لبعضهم البعض، يتمثل هذا الدعم في مشاركة المعلومات، وتبادل الخبرات، وتوجيه الزملاء الجدد، ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم، مما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة.

لا تتفق نتيجة دراستنا الراهنة مع ما ذهبت إليه دراسة "تايو ووالكر" التي أقرت على أنّ الإجراءات ضرورية لبيئة عمل عادلة، إلا أنّ ما تم التوصل إليه يعكس ذلك، فالإجراءات ليست محفّزاً كافياً لرفع مستوى الدعم التنظيمي لدى الموظفين، إلا أنّ أدبيات البحث تشير إلى أنّ توفير سياسات واضحة وعادلة قد يسهم في تعزيز الثقة على المدى الطويل، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنّ الدعم التنظيمي الذي يقدمه الموظفون تجاه مؤسستهم ليس ناتجاً عن الإجراءات التي تتبعها المؤسسة الجامعية، بل يرتبط بمدى إدراك الموظفين لوجود اهتمام شخصي وتقدير فعلي لهم، والذي يظهر غالباً من خلال الإنصاف في التوزيع والمعاملة التي يتلقونها من قبل مسؤوليهم المباشرين.

رابعاً: الاستنتاج العام للدراسة.

سمحت لنا هذه الدراسة حول موضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، القيام بتفكيك هذين المفهومين انطلاقاً من تشريح الأبعاد وربطها ببعضها البعض وصولاً إلى النتائج العامة.

1. نتائج متغير العدالة التنظيمية:

بيّنت نتائج التحليل الإحصائي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير العدالة التنظيمية جملة من

النتائج:

كانت اتجاهات أغلب أفراد عينة الدراسة نحو عبارات أبعاد العدالة التنظيمية بين الإيجاب والسلب. بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد العدالة التعاملية 3.71، كانت أغلب اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو عبارات هذا البعد، وقد احتلت عبارة "تربطني علاقة جيدة بزملائي في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.34 أي ما نسبته 94.2%، وهذا يدل على وجود ثقة عالية بين الزملاء، وعبارة "معاملة الرئيس لمؤوسيه بالاحترام والتقدير" في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.08 أي ما نسبته 82.4%.

فيما يخص بعد العدالة الاجرائية احتل المرتبة الثانية حيث بلغ الاتجاه العام للبعد 3.06 وكان الاتجاه العام للبعد متوسطا، وكانت اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية، حيث احتلت عبارة "يتم تقييم أداء الموظفين على أسس موضوعية" على أعلى متوسط 3.46 أي ما نسبته 47%. يليه بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.64 وكان الاتجاه العام للبعد متوسط، حيث كانت غالبية اتجاهات أفراد عينة الدراسة سلبية، وقد احتلت عبارة "يتم توزيع أدوات العمل بشكل عادل" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.20 أي ما نسبته 51.2%. وقد تبين من خلال المعطيات الإحصائية أن مستوى العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة متوسط.

2. نتائج متغير المواطنة التنظيمية:

كانت اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات أبعاد المواطنة التنظيمية إيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لبعد الدعم الشخصي 4.22 كان الاتجاه العام لهذا البعد مرتفعاً، وقد احتلت عبارة "منع حدوث المشاكل بين الزملاء" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.28 أي ما نسبته 91.2%، وتعزى هذه

النتيجة إلى تمتع أفراد عينة الدراسة بالإيثار وحب الآخر والعمل على تجنب الصراعات التي قد تعكر بيئة العمل.

أما بعد الدعم التنظيمي فكانت اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية وقد احتل هذا البعد المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.00 وكان الاتجاه العام للبعد مرتفعاً، حيث احتلت عبارة "المحافظة على ممتلكات الجامعة" على أعلى متوسط حسابي 4.67 أي ما نسبته 98.4%، وهذا ما يؤكد حرص أفراد عينة الدراسة على التحلي بالسلوك الحضاري من خلال عدم الاضرار بممتلكات الجامعة والمحافظة عليها.

يليه بعد المبادرة الواعية التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام بلغ 3.85 وكان الاتجاه العام لهذا البعد مرتفعاً، ما بين أنّ اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذا البعد إيجابي، حيث احتلت عبارة "الحرص على انهاء المهام في وقت قياسي" في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.28 أي بنسبة 92.8%، وتعزى هذه النتيجة إلى تحلي أفراد عينة الدراسة بالالتزام والانضباط في تأدية المهام الموكلة لهم. من خلال النتائج المتحصل عليها من المعطيات الإحصائية يمكن القول أنّ مستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة مرتفع.

الفرضية العامة:

يتضح من خلال النتائج المتوصل إليها أنّ الفرضية العامة قد تحققت جزئياً "تساهم العدالة التنظيمية في رفع مستوى المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة قلمة". نظراً لعدم تحقق الفرضية الجزئية الثانية التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والدعم التنظيمي، على الرغم من الاتجاه الإيجابي للموظفين نحو بعد العدالة الإجرائية إلا أنّه تبين أن الإجراءات لا تهم الموظفين وأن ما يهم هو العدالة التوزيعية والتعاملية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين قدرت بـ 0.243 حيث بلغت قيمة الدلالة المعنوية بـ 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه يمكن القول أنّ الشعور بالعدالة التنظيمية من جانب الموظفين يعزز من المواطنة التنظيمية، التي تتضمن التصرفات الطوعية والإيجابية التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الوظيفية الأساسية، عندما يشعر الموظفون بالإنصاف في تعاملات المؤسسة معهم، يكون لديهم دافع أكبر للمساهمة بجهود إضافية لتعزيز بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، هذه العلاقة يمكن أن تكون مهمة جدًا في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

خامسًا: النتائج العامة للدراسة.

-لاحظنا من خلال النتائج المتوصل إليها أنّ المؤسسة الجامعية لديها ممارسة متوسطة فيما يخص العدالة التوزيعية ويتعلق ذلك بتوزيع المكافآت وعدم توافق بين المهام والرتبة المهنية مما يؤدي بالموظف إلى الشعور بزيادة في الأعباء دون تحسين في ظروف العمل.

-كما أثبتت النتائج أنّ الاستفادة من البرامج التدريبية للموظفين فيه نوع من الاجحاف ويعزى ذلك إلى العديد من الأسباب تتعلق بالمعايير المتبعة في عملية الانتقاء لاختيار الأنسب، عدم تناسب التخصص المطلوب مع الرتبة المهنية التي يشغلها الموظف.

-أكد أفراد عينة الدراسة أنّ الراتب لا يتناسب والمؤهل العلمي، وهنا نتحدث على عدم استفادة أفراد عينة الدراسة من فرص الترقية خلال مساهمهم الوظيفي مما يجعلهم يشعرون بالظلم التنظيمي، وأنّ الراتب لا يعكس القيمة الحقيقية لمؤهلاتهم العلمية، وهذا ما يتوافق وآراء نظرية العدالة التنظيمية التي تقر بأنّ تلقي العاملين لرواتب تتناسب مع جهودهم ومؤهلاتهم يؤدي إلى شعورهم بالعدالة، في حين فإنّ عدم حصولهم على رواتب مناسبة مقابل الجهود المقدمة التي تتمثل في الشهادة المتحصل عليها قد يؤثر على عدم

شعورهم بالعدالة وهو ما يحفز لديهم الإحساس بالإحباط والتوتر، وهذا من شأنه أن يؤثر على الدوران الوظيفي وزيادة معدلات ترك العمل وبالتالي التأثير على الأداء الوظيفي.

-توصلنا من خلال دراستنا إلى أنّ إدراك أفراد عينة الدراسة للعدالة الإجرائية كان متوسطاً، وقد كان اتجاههم إيجابياً، إلا أنّ هذه الإيجابية ليست لها علاقة بالرفع من مستويات الدعم التنظيمي لديهم، بعبارة أخرى إنّ العدالة الإجرائية بما تحمله من قوانين وإجراءات تخص العمل والسير الحسن للمؤسسة الجامعية إلا أنّها ليست مهمة بالنسبة لهم، وأنّ ما يهمهم هو العدالة التوزيعية والتعاملية، وهذا ما لا حظناه من خلال إجاباتهم التي أدلوا بها، وأنّ انخراطهم في السلوكيات الإيجابية يعتبرونه بمثابة واجب والتزام تجاه عملهم وتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، وهذا إن دل على شيء إنّما يدل على الضمير العالي والولاء الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة.

-الافتقار إلى معايير واضحة في الاستفادة من الترقية وهذا حسب ما جاء في إجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنّ تقييم الأداء له أهمية كبيرة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

-توصلنا كذلك إلى أنّ مستوى العدالة التعاملية جاء مرتفعاً ما يدل على سيادة العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والموظفين، وهو ما أوضحته الشواهد الإحصائية حيث أقر حوالي 64.0% من أفراد عينة الدراسة على حرص رؤسائهم على إشاعة روح التعاون فيما بينهم في العمل.

-بينت النتائج كذلك بالنسبة لمتغيّر المواطنة التنظيمية أنّ اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه عبارات الأبعاد الثلاث المبادرة الواعية والدعم التنظيمي والدعم الشخصي، حيث شهد مستوى المواطنة لدى أفراد عينة الدراسة مستوى مرتفع، وهو تأكيد على تحلي الموظفين بروح مواطنة عالية حتى وإن كان اتجاههم نحو العدالة التنظيمية متوسط.

- أثبتت النتائج المتعلقة بالدعم الشخصي أنّ أغلب الموظفين لديهم حب الآخر ويتحلون بالشخصية الايجابية في تقديم المساعدة للزملاء ممن هم بحاجة إليها ويعملون على منع حدوث المشاكل التي قد تضر بأهداف المؤسسة.

- بينت النتائج كذلك أنّ الموظفين يدعمون مؤسستهم من خلال الحفاظ على ممتلكاتها وحماية سمعتها بعدم الافشاء بأسرارها.

- بالنسبة للنتائج المتعلقة ببعد المبادرة الواعية فقد أثبت أفراد عينة الدراسة تحليهم بروح المبادرة ولضمير العالي من خلال العمل على تلبية نداء مؤسستهم حتى خارج أوقات العمل وهذا دليل على روح الولاء التي يتحلى بها أفراد عينة الدراسة.

خاتمة

خاتمة

اكتسب موضوع العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية اهتماما متزايدا في بيئات العمل التي تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر مثل البيئة الجامعية، فالعدالة التنظيمية، التي تشمل العدالة التوزيعية والاجرائية والتعاملية تلعب دورا حيويا في تشكيل سلوكيات الموظفين، مما يؤثر بشكل مباشر على روح الانتماء على مستوى الأداء العام، وتتجلى أهمية العدالة التنظيمية في الشعور بالإنصاف الذي يشعر به الموظفون عند تلقي المكافآت، والتعامل مع الإجراءات الإدارية، والتفاعل اليومي بين مختلف الأطراف في المؤسسة، وتنعكس هذه الأبعاد على مستوى رضا الموظفين واندماجهم داخل المؤسسة، لا سيما في المؤسسات التعليمية التي تتطلب بيئة عمل مستقرة ومحفزة للابتكار والتطور.

وقد خلصت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعزز الفهم الحالي للعلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في سياق بيئة العمل الجامعية، حيث أظهرت النتائج الميدانية أنّ العدالة التوزيعية تسهم في الرفع من معدلات المبادرة الواعية لدى الموظفين الإداريين بالجامعة، على الرغم من عدم رضا أفراد عينة الدراسة عن العدالة التوزيعية إلا أنّهم أكدوا على أهمية هذا البعد في الرفع من معدلات المبادرة الواعية. من جهة أخرى، أوضحت الدراسة عدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والدعم التنظيمي، مما يشير إلى أنّ نزاهة العمليات والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات لا ترتبط بشكل مباشر بمستوى الدعم التنظيمي، وهذا يدل على أنّ الشعور بالعدالة الإجرائية لا يكون كافيا لدفع الموظفين لدعم المؤسسة الجامعية، فقد يعتقد الموظفون أنّ الإجراءات التزيهية والشفافية هي واجبات أساسية للإدارة وليست ميزة إضافية تستحق بذل جهود تطوعية من جانبهم.

كما أنّ العدالة التّعاملية تساهم في تحقيق الدعم الشخصي، حيث يسهم أسلوب التّواصل والتّفاعل الإيجابي في تعزيز الدعم الشخصي لدى الموظفين الإداريين، مما يُضفي بيئة عمل داعمة، فقد أثبتت العدالة التّعاملية دورا في تعزيز الدعم الشخصي بين الموظفين.

توصيات الدراسة:

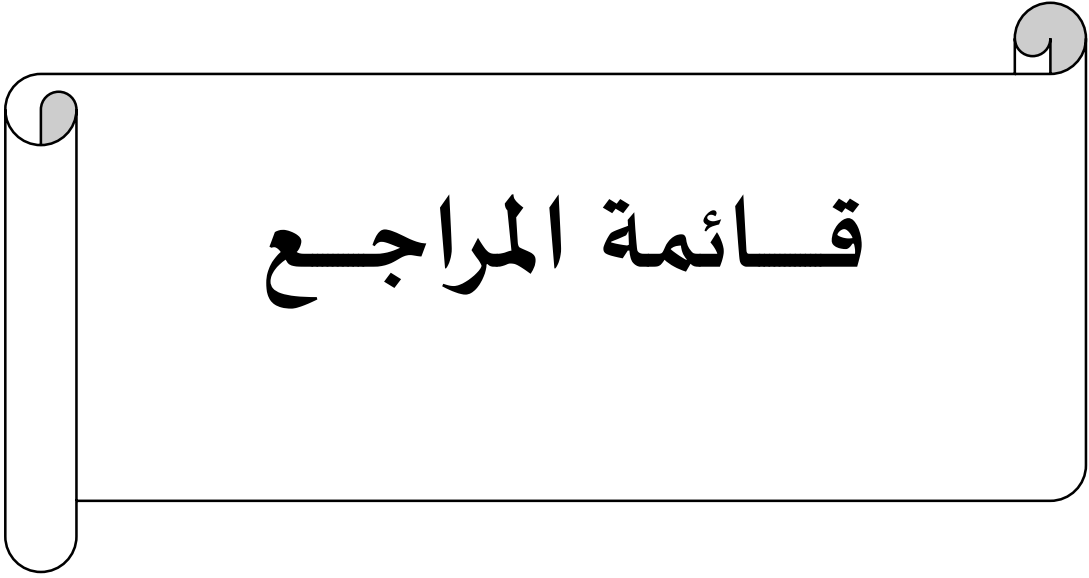
بناء على نتائج الدراسة الميدانية حول العدالة التّنظيمية والمواطنة التّنظيمية في بيئة العمل الجامعية، توصي الدراسة الراهنة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز المواطنة التّنظيمية لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الجامعية وذلك من خلال:

- تعزيز العدالة التّوزيعية: حيث ينبغي اعتماد سياسات تضمن توزيع الموارد والمكافآت بناء على الأداء والإنجاز، مما يعزز شعور الموظفين بالإنصاف وعلى المبادرة الذاتية، فضلا عن إطلاق برامج تحفيزية موجهة للموظفين الذين يساهمون بمبادرات جديدة مما يعزز من روح المبادرة ويزيد من رضا الموظفين.

- إعادة النظر في العدالة الإجرائية: فبالرغم من أنّ الدراسة الحالية لم تجد علاقة بين العدالة الإجرائية والدعم التّنظيمي، إلا أنّه ينصح بإعادة النظر في الإجراءات المتبعة لتكون أكثر شفافية ومرونة، من خلال إشراك الموظفين في عمليات مناقشة القرارات المتعلقة بالإجراءات مما يرفع من قبول الموظفين لها ويزيد من فعاليتها، بحيث تكون الإجراءات الخاصة بالتّقييمات والترقيات واضحة ومتاحة لجميع الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة، باتباع معايير واضحة في الترقيات والمكافآت إن وجدت.

- تعزيز العدالة التّعاملية: من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم الاحترام المتبادل، وتحسين مهارات التّواصل والتّفاعل بين الموظفين والمسؤولين، والعمل على مراعاة الاحترام في التّعامل مع الموظفين، كما يجب تدريب الرؤساء على أساليب التواصل الإيجابي وبناء علاقات إنسانية مع الموظفين. واعتماد نظام للمكافآت غير المادية، للموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة التّنظيمية بحيث يتم تكريمهم بشكل علني، مما يحفز باقي

الموظفين على تبني هذه السلوكيات، فضلا عن تشجيع السلوكيات التطوعية من جانب الموظفين، وتنظيم الأنشطة التي تعزز من المواطنة التنظيمية.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- حسين حريم. إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 2- رث والاس ألسون وولف وترجمة محمد عبد الكريم الحوراني. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع-تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية. الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان، 2010.
- 3- رعد حسن الصرن. نظريات الإدارة والاعمال-دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
- 4- زكي محمود هاشم. التنظيم وطرق العمل. دار السلاسل للطباعة، الكويت، 1988.
- 5- عزالدين بن يحيى. أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة. ط 1، الماهر للطباعة والنشر والتوزيع. الجزائر، 2020.
- 6- علي عبد الأمير كمونة وناظم جواد الزبيدي. إدارة المعرفة والفكر التنظيمي. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 7- عمر محمد درة. العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، 2008.
- 8- فتحي أحمد ذياب عواد. إدارة الاعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. دار الصفاء. عمان، 2013.
- 9- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 10- محمد قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 11- محمد هاني. إدارة الموارد البشرية. ط 2، المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 12- مهدي حسن زويلف. إدارة الأفراد. مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2003.

المطبوعات البيداغوجية:

- 1- زنقوفي فوزية. «علم اجتماع المؤسسات . مطبوعة بيداغوجية، جامعة قالة-الجزائر، 2021-<http://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/11046>.
- 2- سعدون محمود ملهمباني. «العدالة التنظيمية- بحث نظري». جامعة زاحو، 2021.
- 3- عبد الحافظ عواجي صلوي. «نظريات التأثير الإعلامي». مطبوعة، 1433.

الرسائل والأطروحات:

- 1- أحمد بجاج. «العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية الجماعات المحلية ببلدية ورقلة». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور الخلفة- الجزائر، 2018.
- 2- الأزهاري حاقة. «العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي-الجزائر 2022 <http://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/14288>.
- 3- حامدي جيلاني. «قياس مستوى العدالة التنظيمية ودوره في الحد من الاغتراب الوظيفي - دراسة ميدانية». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور الخلفة- الجزائر 2022 <http://dspace.univ-djelfa.dz/handle/123456789/3958>.
- 4- حبة وديعة. «العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2018 <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/3280>.
- 5- حمزة معمري. «إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2014.
- 6- حياة الدهبي. «العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار». أطروحة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أدرار-الجزائر، 2014.

- 7-سمية جقيدل. «إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثليجي بالأغواط». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمار ثليجي - الأغواط-الجزائر، 2019.
- 8-سونة عبد القادر. «أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي-حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية». أطروحة دكتوراه غير منشورة، يحي فارس المدية-الجزائر، 2019.
- 9-غنوة محمد نادر. «أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية-دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، 2013.
- 10-قريفة أسماء. «العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوعريرج "نموذجا". أطروحة دكتوراه غير منشورة علم الاجتماع-تخصص التنظيم والموارد البشرية، جامعة لونيسي علي-البليدة-الجزائر، 2017.
- 11-كبير عمر. «أثر التمكين على اداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر قالمة». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي-الجزائر، 2021.
- 12-محمد در. «العدالة التنظيمية في المؤسسة الجامعية وانعكاسها على الولاء التنظيمي لدى المورد البشري-دراسة ميدانية على عينة من هيئة التدريس بجامعة قاصدي مرباح ورقلة». أطروحة دكتوراه غير منشورة، قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، 2015.
- 13-محمد عوض العمري. «أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية». أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة العراق، 2011. <https://search-emarefa-net.snd1.arn.dz/>.

المقالات:

- 1-أسماء محمد عبد المؤمن إسماعيل. «العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية». مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 14، (د. س).

- 2-أميمة حلمي مصطفى. «العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا». مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، المجلد 3، العدد 41 (2017).
- 3-المطلق نايف سليمان. «دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الأمنية». المجلة العربية للدراسات الأمنية، العدد 2 (2022). <https://doi.org/10.26735/DMJQ3965>.
- 4-آمال يوب وأكرام بودبزة. «أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام سكيكدة». مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 3 (2021).
- 5-أنيس أحمد عبد الله، حكمت محمد فليج، وحيد أنور محمد. «العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية». مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 12 (2008).
- 6-بن صويلح ليليا. «نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية Human resource empowerment approach In promoting organizational citizenship behavior». المجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 1 (2022).
- 7-بن كيحول محمد وعلوطي عاشور. «التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية». أبحاث نفسية وتربوية، العدد 9 (2018).
- 8-بومنقار مراد وزهير شلابي. «الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية نظرية -». مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 4 (2016).
- 9-تايه كريم أبو بندر. «أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن». مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2 (2012). <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/401>.
- 10-تيش تيش محمد لمن سليمان وأميرة خياط. «العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج» مجلة الخلدونية، المجلد 12، العدد 1 (2020).

- 11- حمزة معمري ومنصور بن زاهي. «سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة». مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 14 (2014).
- 12- دويدار محمد. «أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين ببيئة ميناء دمياط». المجلة المصرية للدراسات التجارية بجامعة المنصورة، المجلد 1، العدد 33 (2011).
- 13- رؤوف بوعلي وصالح حميدات. «أثر صراع الدور في سلوك المواطنة التنظيمية للأساتذة الجامعيين جامعة جيجل أنموذجا». مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1 (2021).
- 14- رابع عبد القادر. «لماذا يولي العاملون أهمية للعدالة التنظيمية». المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، العدد 5 (2014).
- 15- رمضان سعد كريم الترهوني وخديجة أحمد عثمان بجيج. «التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي». نقد وتنوير، العدد 4 (2016).
https://tanwair.com/archives/8658?desktop_view=show#.
- 16- زهرة بختاوي وبولهاوش عمر. «سلوكيات المواطنة التنظيمية الدوافع والانعكاسات». مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 1، العدد 1 (2020).
- 17- سالم شرماط. «نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية». دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 3 (2021).
- 18- سعيد الظفري وضحيوة السعيدية. «الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بسلطنة عمان». مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد 1 (2020). <https://doi.org/10.12785/jeps/21011>.
- 19- سومية تواتي. «العدالة التنظيمية ودورها في تنمية المورد البشري في المنظمة». مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 9 (2017).
- 20- سونة عبد القادر. «أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي- حالة عينة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بولاية المدية». مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2 (2019).

- 21- شعبان فرج وبن الشيخ سعيدة. «محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات». مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1 (2015).
- 22- صبري رنا ناصر. «دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات-». مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 1 (2012).
<https://www.iasj.net/iasj/article/91911>.
- 23- عبد القادر خريش. «التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي -النظرية والمفاهيم، العدد 16 (2007).
- 24- عبد الله الطعماسة، سلامة، وعبد الحفيظ علي حسب الله. «في الأردن Qiz أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات»، 30-juin 2015. <http://dspace.univ-eloued.dz:80/handle/123456789/5771>.
- 25- عدي محمد خالد يغمور، تغريد صالح سعيقان، وأيمن بهجت عبد الله. «دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية». المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 4 (2018).
- 26- عريفي جيدة وخالد بوشارب بولوداني. «الكامن في سلوك المواطنة التنظيمية». المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 9، العدد 1 (2024).
- 27- عيواز نورالدين ولامية بويدي. «محددات المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة - مقارنة ابستمولوجية لمنطلقات الإدارة اليابانية لوليام أوتشي - مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 9، العدد 2 (2022).
- 28- فرج شعبان وبن الشيخ سعيدة. «محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات». مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1 (2015).
- 29- فلاح حسن أحمد. «أثر العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية بشركة لوكس أجنسي للسيطرة النوعية في محافظة السليمانية بالعراق». مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1 (2022).

- 30- محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، وابتسام علي حمزة العبار. «الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي». نقد وتنوير، العدد 2 (2015).
- 31- مصطفى داسة وبلقاسم شبيلي. «العدالة التنظيمية قراءة سوسيولوجية». مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، المجلد 3، العدد 2 (2020).
- 32- مصطفى رعد صالح وقتيبة أمجد عبد الغفور. «دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي». مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61 (2020).
- 33- مقداد محمد. «سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات». تنمية الموارد البشرية، المجلد 10، العدد 2 (2015).
- 34- مينة سليمان شهري. «سلوك المواطنة التنظيمية لدى هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية من وجهة نظر القادة الأكاديميين». المجلة الأردنية في إدارة العمال، المجلد 15، العدد 3 (2019).
- 35- نماء جواد العبيدي. «أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي». جامعة تكريت العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 4 (2012). 37- نيجيرفان 36- وديعة حبه. «رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية». دراسات اقتصادية 10 août 1 n° 3 , 2016: 76-86.
- 37- يرقى حسين ومصطفى بن عودة. «دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية». دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 1 (2010).

المراجع باللغة الأجنبية:

Ouvrages :

1-Barabel Michel, Meier Olivier, et Teboul Thierry. « Les fondamentaux du management », 2 édition. Paris : Dunod, 2013.

- 2-Bernaud, Jean-Luc, Pascale Desrumaux, et Dominique Guédon. « Chapitre 1. Comment favoriser les comportements citoyens et prosociaux au travail ? » In *Psychologie de la bientraitance professionnelle*, 11-23. Univers Psy. Paris : Dunod, 2021. <https://www.cairn.info/psychologie-de-la-bientraitance-professionnelle--9782100821396-p-11.htm>.
- 3-Claude, Levy leboyer. *La motivation au travail : modèles et Stratégies*. Organisation. France, 2006.
- 4-Desrumaux, Pascale, et Pascal Paillé. « Prosocialité au travail ». In *Psychologie du Travail et des Organisations*, 335-38. Psycho Sup. Paris : Dunod, 2016. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0335>.
- 5-Hooi Lai Wan. *Organisational Justice and Citizenship Behaviour in Malaysia*. eBook. Malaysia, 2016. <http://www.springer.com/series/11911>
- 6-Jackson, Nicholas. *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions: Antecedents and Outcomes*. *Organizational Justice in Mergers and Acquisitions: Antecedents and Outcomes*, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92636-0>.
- 7-Juliana D. Lilly. « Organizational Citizenship Behavior ». Cham Houston State university, TX, USA, s. d.
- 8-Susanna Baldwin. « Organisational Justice ». *University of Sussex Campus*, Institute for Employment Studies, Falmer, s. d.

Thèses :

- 1-Abderrazzak ABDOUNE. « Les Antécédents De L'intention De Départ Volontaire à La Retraite : Le Cas Des Seniors Dans La Fonction Publique Au Maroc ». These de doctorat, UNIVERSITÉ DE BORDEAUX & UNIVERSITÉ SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH – FES, 2017.
- 2-Alice Casaucau. « Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail ». Phdthesis, Université Nice Sophia Antipolis, 2016. <https://theses.hal.science/tel-01338269>.
- 3-Amina Amri. « Reconnaissance au travail et comportements discrétionnaires : comportement d'entraide et comportement d'innovation auprès du personnel infirmier

tunisien ». Phdthesis, Université de Limoges ; Université de Tunis. Institut supérieur de gestion (Tunisie), 2016. <https://theses.hal.science/tel-01417366>.

4-Aminata Diallo. « La contribution de la Justice organisationnelle à la Performance globale des entreprises socialement Responsables : une étude du secteur bancaire au Mali ». Phdthesis, Université Paul Valéry - Montpellier III, 2021. <https://theses.hal.science/tel-03662978>.

5-Cyprien Delaporte. « Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste ». Phdthesis, Université Nice Sophia Antipolis, 2016. <https://theses.hal.science/tel-01337612>.

6-Duguay, Dominique. « Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés : le rôle de la justice, du soutien et de la confiance ». Thèse ou essai doctoral accepté, Université du Québec à Montréal, 2006. <https://archipel.uqam.ca/11315/>.

7-Ivanchak, Stephan. « Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel ». Phdthesis, Université Nice Sophia Antipolis, 2007. <https://theses.hal.science/tel-00336701>.

8-Jeanne Le Roy. « Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail : déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels ». These de doctorat, Paris 10, 2010. <https://www.theses.fr/2010PA100108>.

9-Liza Henry. « Relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants au secondaire ». These, Université du Québec à Trois-Rivières, 2004. <https://doi.org/10/1/000110524.pdf>.

10-Loup, Pierre. « Influence des Technologies Nomades sur le bien-être au travail : une lecture par la théorie de la conservation des ressources ». Phdthesis, Université Montpellier, 2016. <https://theses.hal.science/tel-01543287>.

11-Marie-Christine Desrosiers-Leduc. « Les comportements contre-productifs et la performance adaptative des équipes de travail ». Thèse, HEC Montréal, 2018. <https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2018a612830.pdf>.

12-Mélissa Cormier. « La Performance De Citoyenneté Des Équipes De Travail ». Thèse de doctorat, QUÉBEC À MONTRÉAL, 2008. <https://archipel.uqam.ca/1109/1/D1693.pdf>.

13-Méthode Claudien Boundenghan. « Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels ». These de doctorat, Lille 3, 2014. <https://www.theses.fr/2015LIL30013>.

14-Nadine Quenneville. « La Théorie de l'échange Social Pour Expliquer Le Rôle Des Pratiques de Gestion Des Ressources Humaines et Des Valeurs Organisationnelles Dans Les Comportements de Mobilisation Des Employés ». Thèse doctoral, Université du Québec à Montréal, 2007. <https://archipel.uqam.ca/12083/>.

15-Nadir Djerboua. « Structuration circulaire de la relation entre les valeurs et les comportements de citoyenneté organisationnelle dans le secteur sans but lucratif et bénévole ». Thèse, Université LAVAL, 2016. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/27441>.

16-Piasecki, Caroline. « L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux ». These de doctorat, Université Côte d'Azur (ComUE), 2017. <https://www.theses.fr/2017AZUR2021>.

17-Salhi Maroua. « Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle ». Phdthesis, Université Grenoble Alpes ; Institut supérieur de gestion (Tunis), 2016. <https://theses.hal.science/tel-01359551>.

18-Virginie Sauvageau Francoeur. « Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation ». Thèse, HEC MONTREAL ÉCOLE AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, 2015. <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2015NO46.PDF>.

19-Virginie Sauvageau Francoeur. « Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation ». Thèse, HEC MONTREAL ÉCOLE AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, 2015. <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2015NO46.PDF>.

20-Yufei An. «Motivation des salariés en Chine: établir un climat mobilisateur dans l'entreprise». Thèses de doctorat, 2013. <https://theses.hal.science/tel-00942309/document>.

Articles :

1-Abdul Rauf. « Two Sides of the Same Coin: Harmful or Helpful? A Critical Review of the Consequences of Organizational Citizenship Behavior ». *International Journal of Business and Management Review* 4, n° 2 (1 avril 2016): 60-77.

2-Ahmed, Manaf Abdalmutalib, Ihsan Salim Mesre, et Mohamad Ali Abdullah. « The Role of Knowledge Capital in Promoting Organizational Citizenship Behavior: A Study of a Number of Iraqi Public Universities ». *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences* 18, n° 58, 2 (30 juin 2022): 356-77. <https://doi.org/10.25130/tjaes.18.58.2.20>.

3-Ambrose, Maureen, Mark Seabright, et Marshall Schminke. « Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89 (1 septembre 2002): 947-65. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00037-7).

4-Amouh, Gossa Julien. « Facteurs Explicatifs Des Comportements De Citoyenneté Organisationnelle : Modèle De La Marque Employeur En Contexte Culturel Africain ». *Revue Economie, Gestion et Société* 1, n° 33 (11 février 2022). <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i33.30710>.

5-Bachisse, Houda. « COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES ». *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique* 3, n° 2 (28 novembre 2021). <https://revue-rimms.org/index.php/home/article/view/134>.

6-Bandura, Albert. « Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. » *American Psychologist* 37, n° 2 (février 1982): 122-47. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>.

7-Bolino, Mark, Anthony Klotz, William Turnley, et Jaron Harvey. « Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior ». *Journal of Organizational Behavior* 34 (1 mai 2013). <https://doi.org/10.1002/job.1847>.

8-Boumesbah, Nabil, et Moussa Chenini. « L'impact De Justice Organisationnelle Perçue Sur Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle ». *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*, 397, 2018. <https://doi.org/10.35658/1445-000-018-029>.

- 9-Brief, Arthur P., et Stephan J. Motowidlo. « Prosocial Organizational Behaviors ». *Academy of Management Review*, 1 octobre 1986. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>.
- 10-Cousineau, Marie. « Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management ». *@GRH* 22, n° 1 (2017): 11-30. <https://doi.org/10.3917/grh.171.0011>.
- 11-Cropanzano, Russell, Deborah Rupp, Meghan Thornton, et Ruodan Shao. « Organizational Justice and Organizational Citizenship », 2016. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.19>.
- 12-Emery, Yves et Launaz, Marie. *OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses*. Vol. 233. Chaire Management Public Et Gestion Des Ressources Humaines. IDHEAP, 2007.
- 13-Fall, Amar. « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique ». *Relations industrielles* 69, n° 4 (21 janvier 2015): 709-31. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>.
- 14-Harvey, Jaron, Mark Bolino, et Thomas Kelemen. « Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium? » In *Research in Personnel and Human Resources Management*, 36:51-110, 2018. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>.
- 15-Jahangir, Nadim, Akbar, Mohammad Muzahid, et Haq, Mahmudul. « ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: ITS NATURE AND ANTECEDENTS ». *BRAC University Journal* 1, n° 2 (2004): 75à 85.
- 16-Jamal, Tsouli Moustaked, et Drissi Saidi Salim. « L'Impact de La Justice Organisationnelle Sur l'Engagement Affectif Dans l'Administration Publique Au Maroc ». *African Scientific Journal* 3, n° 6 (2021). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5648349>.
- 17-Kals, Elisabeth, et Patrick Jiranek. « Organizational Justice ». In *Justice and Conflicts: Theoretical and Empirical Contributions*, 219-35, 2012. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19035-3_13.

- 18-Kwok, Andrei O. J., Motoki Watabe, et Pervaiz K. Ahmed. *Augmenting Employee Trust and Cooperation*. Springer Nature, 2021.
- 19-Mark C. Bolino, William H. Turnley, J. Bruce Gilstrap, et Mark M. Suazo. « Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? » *Journal of Organizational Behavior* 31, n° 6 (2010): 835-55.
- 20-MAZRA Math, SEINI Hamza, et HIKKEROVA Lubica. « Justice Interactionnelle Et Performance Des Salariés Au Sein Des Pme Industrielles Camerounaises : Le Rôle Modérateur De La Culture Organisationnelle ». *Management & Prospective* 36, n° 3 (2019) : 39-67. <https://doi.org/10.3917/g2000.363.0039>.
- 21-Mehdi DAHMEN. « Deux études sur le rôle du climat perçu dans les organisations - en contexte de développement durable ». These de doctorat, université LAVAL, 2021.
- 22-Michel Forsé. « Maxime Parodi, Justice distributive La hiérarchie des principes selon les Européens ». *Revue de l'OFCE* 98, s. d.
- 23-Minna Kivimäki, Marko Elovainio, Jussi Vahtera, et Jane Ferrie. « Organisational justice and health of employees: prospective cohort study ». *Occupational and environmental medicine* 60 (1 février 2003): 27-33; discussion 33. <https://doi.org/10.1037/e336062004-001>.
- 24-Mohamed Ikram Nasr, Assaad El Akremi, et Christian Vandenberghe. « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 74 (1 avril 2009) : 3-23. <https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>.
- 25-Nabil, Boumesbah, et Moussa Chenini. « L'impact De Justice Organisationnelle Perçue Sur Les Comportements De Citoyenneté Organisationnelle ». *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*, 1, janvier 2018, 397. <https://doi.org/10.35658/1445-000-018-029>.
- 26-Nada Khachlouf, Richard Soparnot, et Laurent Renard. « L'influence Des Comportements De Citoyenneté Organisationnelle Sur La Performance Adaptative Des Salariés ». *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión* 5, n° 134 (2019) : 225 à 258. <https://doi.org/10.3917/resg.134.0225>.

- 27-Nadim Jahangir, Mahmudul Haq, et Mohakhali. « Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents ». *BRAC University Journal* 1, n° 2 (2004).
- 28-Nasr, Mohamed Ikram, Assaad El Akremi, et Christian Vandenberghe. « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 74 (1 avril 2009) : 3-23. <https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>.
- 29-Noor Rafhati Romaiha et al. «The Determinants of Organizational Citizenship Behavior OCB». *international journal of academic research in business and social sciences* 9, n° 8 (août 2019). <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i8/6222>.
- 30-Paillé, Pascal. « Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel ». *European Review of Applied Psychology* 58, n° 3 (1 septembre 2008): 145-53. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2007.03.002>.
- 31-Pascal Langevin et Carla Mendoza. « L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue ». *Comptabilité Contrôle Audit* 20, n° 1 (2014) : 13-42. <https://doi.org/10.3917/cca.201.0013>.



الملاحق

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ المحكم	الرتبة العلمية	جامعة الانتساب
01	بوصنوبرة عبد الله	أستاذ التعليم العالي	قلمة
02	حواوسة جمال	أستاذ التعليم العالي	قلمة
03	حديدان صبرينة	أستاذة التعليم العالي	جيجل
04	قاسمي صونيا	أستاذة التعليم العالي	قسنطينة
05	حامي سارة	أستاذة التعليم العالي	الطارف
06	كحلي حورية	أستاذة التعليم العالي	الطارف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة موجهة للموظفين الإداريين بجامعة قالمة مقدمة لإنجاز رسالة الدكتوراه ل م د بعنوان:

العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية

تحت إشراف:

أ.د. بوشارب بولوداني خالد

من إعداد الطالبة:

جيدة عريفي

السلام عليكم ورحمة الله؛

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، قصد الحصول على معلومات تدخل ضمن إنجاز أطروحة دكتوراه ل م د علم الاجتماع تنظيم وعمل حول "العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية"، متمنية منكم تقديم يد المساعدة بالإجابة على الأسئلة، بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، كما أتعهد بأنّ الإجابات ستحظى بالسرية التامة وسيقتصر دورها فقط في إعداد هذه الأطروحة وشكرا.

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

الملاحق

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: اقل من 23 سنة ☐] 33-23 ☐] 44-34 ☐] 55-45 ☐

55 فما فوق ☐

3-الحالة العائلية: أعزب/عزباء ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

4- الوظيفة التي تشغلها:

5-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ دراسات تطبيقية ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

6-الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐] 10-5 ☐] 16- 11 ☐

☐] 22- 17 ☐ 23 سنة فأكثر ☐

7-مكان العمل: رئاسة الجامعة ☐ العلوم الإنسانية والاجتماعية ☐

☐ الآداب واللغات ☐ الحقوق والعلوم السياسية ☐

☐ العلوم والتكنولوجيا ☐ الرياضيات والاعلام الالي وعلوم المادة ☐

☐ علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون ☐ العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ☐

المحور الثاني: العدالة التنظيمية

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العدالة التوزيعية	01	يوجد توزيع محدد للمهام في العمل					
	02	هناك توافق بين التخصص والمهام المسندة					
	03	يتم توزيع المهام بين الموظفين حسب المؤهلات العلمية					
	04	تتناسب الاعباء الوظيفية مقارنة مع زملائي في نفس الرتبة المهنية					
	05	تتناسب متطلبات العمل مع القدرات الذاتية للموظفين					
	06	يتناسب راتي مع المؤهل العلمي					
	07	يتناسب الراتب الذي أتقضاه مع المجهودات التي أبذلها					
	08	يستفيد الموظفون من امتيازات مماثلة لغيرهم في مؤسسات أخرى					
	09	تمنح الجامعة فرص التدريب والترقي بشكل عادل					

					يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية على أسس موضوعية	10	
					توزع الحوافز على الموظفين حسب الاستحقاق	11	
					تمنحني الإدارة مكافأة عن الجهد الإضافي الذي أبذله	12	
					تتم الاستفادة من الترقية وفق معايير موضوعية	13	
					يتم توزيع أدوات العمل على الموظفين بطريقة عادلة	14	
					الاجر الذي اتقاضاه يلي احتياجااى الأساسية	15	
					تطبق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون تمييز	01	العدالة الإجرائية
					تستند القرارات المتخذة بناء على معلومات كافية	02	
					يتم تزويد جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة عن القرارات المتخذة في حقهم	03	
					تحرص الإدارة على أن يبدى كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	04	
					تمنحك الإدارة امكانية الطعن في القرارات التي تبدو غير عادلة	05	
					تتبع الإدارة إجراءات عادلة لمتابعة التجاوزات المرتكبة في العمل	06	
					تتناسب العقوبات مع التجاوزات والمخالفات في العمل	07	
					يمنحك رئيسك في العمل بعض الصلاحيات لإنجاز العمل في حال غيابه	08	
					تتبع الإدارة معايير واضحة في عملية تقييم الأداء	09	
					يتم تقييم أداء الموظفين على أسس موضوعية	10	
					تحمك الإدارة المسؤولية في حال ارتكابك للخطأ في العمل	11	
					يتم تقديم تبريرات موضوعية للموظفين بخصوص القرارات المتخذة بشأنهم	12	
					يتم اشراكك في اتخاذ القرارات التي تخص العمل	13	
					تربطك علاقة جيدة مع زملائك في العمل	01	العدالة التعااملية
					يعاملك رئيسك في العمل بالاحترام والتقدير	02	
					يزودك رئيسك في العمل بالمعلومات الكافية لإنجاز العمل	03	
					يقدر رئيسك في العمل المجهودات التي تبذلها	04	
					يتم اعلام الموظفين بالاجتماعات الرسمية قبل حدوثها بمدة ملائمة	05	

الملاحق

					يتم حل النزاعات بين الموظفين بحياد	06	
					يحرص رئيسك على إشاعة روح التعاون بين الموظفين في العمل	07	
					يمنحك رئيسك في العمل فرصة لإبداء رأيك حول كيفية إنجاز العمل	08	
					يستخدم رئيسك في العمل أسلوب لين في التعامل معك	09	
					تتقبل الملاحظات الموجهة من قبل رئيسك في العمل	10	
					يقوم رئيسك بدعمك وتحفيزك عند أداء المهام	11	
					يتم تفسير الإجراءات المطبقة بشكل مستمر	12	
					يقدم لك رئيسك في العمل إجابة على الانشغالات التي تطرحها	13	

المحور الثالث: المواطنة التنظيمية

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
القيادة الواعية	01	أحرص على اتقاء مهام في وقت قياسي					
	02	أقوم بإتمام المهام العالقة في المنزل إذا تطلب الامر					
	03	لا أمانع في إنجاز مهام إضافية في حال انتهائي من عملي					
	04	استخدم ممتلكاتي الشخصية لفائدة الإدارة اذا لزم الامر					
	05	أسعى باستمرار لتعلم معارف ومهارات جديدة في العمل					
	06	لا أمانع بالحضور في العطل لإنجاز الأمور العالقة					
	07	لا أمانع في البقاء إلى ما بعد الدوام لإتمام المهام المستعجلة					
	08	أواظب على القدوم إلى العمل مبكرًا أو البقاء متأخرًا					
	09	أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة					
	10	اتطوع من أجل فرص التطوير والتدريب التي تقدمها الجامعة					
الدعم	01	أحرص على دعم الجامعة من خلال تمثيلها بشكل إيجابي أمام الآخرين					
	02	أفضل البقاء في الجامعة حتى ولو أتيحت لي فرصة أفضل					

					أعيد ترتيب مواعيدي الشخصية لضمان سير العمل بشكل مستمر	03	
					أتحمل الصعوبات والمضايقات دون شكوى	04	
					أشجع الآخرين على الالتزام باللوائح والإجراءات التنظيمية السائدة في الجامعة	05	
					أهتم بقراءة البريد والمذكرات الخاصة بالجامعة	06	
					أتأكد من غلق الأبواب والنوافذ وإطفاء الأنوار عند مغادرة مكان العمل	07	
					أحافظ على ممتلكات الجامعة من الضياع والهدر والتكسير	08	
					أتحرى دائما الدقة في إنجاز المهام الموكلة إليّ	09	
					أحرص على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	10	
					أتبع قواعد ولوائح الجامعة حتى دون مراقبة	11	
					أضع مصلحة الجامعة فوق مصلحتي	12	
					أعلم الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل	13	
					لا أضيع وقتي في الأحاديث الجانبية على حساب وقت العمل	14	
					أحافظ على أسرار الوظيفة خارج أسوار الجامعة	15	
					أساعد الزملاء في المهام الموكلة اليهم	01	الدعم الشخصي
					أمنح من وقتي لمساعدة الموظفين الجدد على الاندماج في العمل بنقل خبرتي وتجربتي اليهم	02	
					أساعد زملائي من خلال إيجاد حلول لمشاكلهم	03	
					أساعد زملائي من خلال تقديم اقتراحات لتحسين أدائهم	04	
					أقوم بإنجاز مهام زميلي في العمل عندما يتغيب	05	
					أبذل جهدي على تشجيع الآخرين قصد تحسين أدائهم	06	
					أحرص لمنع حدوث المشاكل بين الزملاء	07	

		Correlations									
		1 ^ا	2 ^ا	3 ^ا	4 ^ا	5 ^ا	6 ^ا	7 ^ا	8 ^ا	9 ^ا	10 ^ا
1 ^ا	Pearson Correlation	1	.703**	.572**	.465**	.376*	.383*	.389*	.346	.354	.471**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.010	.041	.037	.033	.061	.055	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2 ^ا	Pearson Correlation	.703**	1	.631**	.391*	.659**	.315	.347	.248	.291	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.033	.000	.090	.061	.186	.119	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
3 ^ا	Pearson Correlation	.572**	.631**	1	.617**	.602**	.519**	.582**	.184	.448*	.499**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.003	.001	.331	.013	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
4 ^ا	Pearson Correlation	.465**	.391*	.617**	1	.512**	.629**	.701**	.416*	.475**	.399*
	Sig. (2-tailed)	.010	.033	.000		.004	.000	.000	.022	.008	.029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
5 ^ا	Pearson Correlation	.376*	.659**	.602**	.512**	1	.450*	.504**	.208	.362*	.568**
	Sig. (2-tailed)	.041	.000	.000	.004		.013	.004	.270	.050	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
6 ^ا	Pearson Correlation	.383*	.315	.519**	.629**	.450*	1	.778**	.411*	.354	.359
	Sig. (2-tailed)	.037	.090	.003	.000	.013		.000	.024	.055	.052
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
7 ^ا	Pearson Correlation	.389*	.347	.582**	.701**	.504**	.778**	1	.389*	.262	.379*
	Sig. (2-tailed)	.033	.061	.001	.000	.004	.000		.034	.161	.039
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
8 ^ا	Pearson Correlation	.346	.248	.184	.416*	.208	.411*	.389*	1	.301	.425*
	Sig. (2-tailed)	.061	.186	.331	.022	.270	.024	.034		.106	.019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
9 ^ا	Pearson Correlation	.354	.291	.448*	.475**	.362*	.354	.262	.301	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.055	.119	.013	.008	.050	.055	.161	.106		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
10 ^ا	Pearson Correlation	.471**	.547**	.499**	.399*	.568**	.359	.379*	.425*	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.002	.005	.029	.001	.052	.039	.019	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
11 ^ا	Pearson Correlation	.422*	.288	.365*	.590**	.367*	.512**	.473**	.156	.581**	.503**
	Sig. (2-tailed)	.020	.123	.047	.001	.046	.004	.008	.411	.001	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
12 ^ا	Pearson Correlation	.260	.408*	.192	.448*	.509**	.378*	.512**	.408*	.118	.380*
	Sig. (2-tailed)	.166	.025	.309	.013	.004	.040	.004	.025	.533	.038
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
13 ^ا	Pearson Correlation	.497**	.296	.326	.591**	.410*	.332	.556**	.448*	.421*	.482**
	Sig. (2-tailed)	.005	.112	.079	.001	.025	.073	.001	.013	.020	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
14 ^ا	Pearson Correlation	.262	.121	.325	.444*	.224	.262	.333	.603**	.407*	.294
	Sig. (2-tailed)	.162	.525	.080	.014	.235	.162	.072	.000	.026	.115
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
15 ^ا	Pearson Correlation	-.244-	.005	.073	.118	.274	.126	.356	.075	.097	.797
	Sig. (2-tailed)	.194	.981	.701	.535	.143	.508	.054	.695	.609	.011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

العدالة_التوزيعية	Pearson Correlation	.646**	.645**	.700**	.789**	.713**	.694**	.770**	.578**	.609**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

		Correlations					العدالة_التوزيعية
		11 ^ا	12 ^ا	13 ^ا	14 ^ا	15 ^ا	
1 ^ا	Pearson Correlation	.422*	.260	.497**	.262	-.244-	.646**
	Sig. (2-tailed)	.020	.166	.005	.162	.194	.000
	N	30	30	30	30	30	30
2 ^ا	Pearson Correlation	.288	.408*	.296	.121	.005	.645**
	Sig. (2-tailed)	.123	.025	.112	.525	.981	.000
	N	30	30	30	30	30	30
3 ^ا	Pearson Correlation	.365*	.192	.326	.325	.073	.700**
	Sig. (2-tailed)	.047	.309	.079	.080	.701	.000
	N	30	30	30	30	30	30
4 ^ا	Pearson Correlation	.590**	.448*	.591**	.444*	.118	.789**
	Sig. (2-tailed)	.001	.013	.001	.014	.535	.000
	N	30	30	30	30	30	30
5 ^ا	Pearson Correlation	.367*	.509**	.410*	.224	.274	.713**
	Sig. (2-tailed)	.046	.004	.025	.235	.143	.000
	N	30	30	30	30	30	30
6 ^ا	Pearson Correlation	.512**	.378*	.332	.262	.126	.694**
	Sig. (2-tailed)	.004	.040	.073	.162	.508	.000
	N	30	30	30	30	30	30
7 ^ا	Pearson Correlation	.473**	.512**	.556**	.333	.356	.770**
	Sig. (2-tailed)	.008	.004	.001	.072	.054	.000
	N	30	30	30	30	30	30
8 ^ا	Pearson Correlation	.156	.408*	.448*	.603**	.075	.578**
	Sig. (2-tailed)	.411	.025	.013	.000	.695	.001
	N	30	30	30	30	30	30
9 ^ا	Pearson Correlation	.581**	.118	.421*	.407*	.097	.609**
	Sig. (2-tailed)	.001	.533	.020	.026	.609	.000
	N	30	30	30	30	30	30
10 ^ا	Pearson Correlation	.503**	.380*	.482**	.294	.797	.737**
	Sig. (2-tailed)	.005	.038	.007	.115	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30
11 ^ا	Pearson Correlation	1	.530**	.583**	.339	.282	.704**
	Sig. (2-tailed)		.003	.001	.067	.131	.000
	N	30	30	30	30	30	30
12 ^ا	Pearson Correlation	.530**	1	.493**	.245	.315	.639**
	Sig. (2-tailed)	.003		.006	.192	.090	.000
	N	30	30	30	30	30	30
13 ^ا	Pearson Correlation	.583**	.493**	1	.621**	.168	.733**
	Sig. (2-tailed)	.001	.006		.000	.374	.000
	N	30	30	30	30	30	30
14 ^ا	Pearson Correlation	.339	.245	.621**	1	.259	.577**
	Sig. (2-tailed)	.067	.192	.000		.167	.001
	N	30	30	30	30	30	30
15 ^ا	Pearson Correlation	.282	.315	.168	.259	1	.317
	Sig. (2-tailed)	.131	.090	.374	.167		.007
	N	30	30	30	30	30	30
العدالة_التوزيعية	Pearson Correlation	.704**	.639**	.733**	.577**	.317	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.087	
N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations							
		1ت	2ت	3ت	4ت	5ت	6ت	7ت	8ت
1ت	Pearson Correlation	1	.829**	.573**	.498**	.525**	.676**	.319	.276
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.005	.003	.000	.086	.140
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
2ت	Pearson Correlation	.829**	1	.522**	.601**	.647**	.600**	.426*	.074
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000	.000	.000	.019	.699
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
3ت	Pearson Correlation	.573**	.522**	1	.692**	.500**	.655**	.455*	.567**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003		.000	.005	.000	.011	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
4ت	Pearson Correlation	.498**	.601**	.692**	1	.596**	.647**	.551**	.421*
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000		.001	.000	.002	.021
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
5ت	Pearson Correlation	.525**	.647**	.500**	.596**	1	.628**	.355	.196
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.005	.001		.000	.054	.298
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
6ت	Pearson Correlation	.676**	.600**	.655**	.647**	.628**	1	.688**	.467**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
7ت	Pearson Correlation	.319	.426*	.455*	.551**	.355	.688**	1	.309
	Sig. (2-tailed)	.086	.019	.011	.002	.054	.000		.097
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
8ت	Pearson Correlation	.276	.074	.567**	.421*	.196	.467**	.309	1
	Sig. (2-tailed)	.140	.699	.001	.021	.298	.009	.097	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
9ت	Pearson Correlation	.599**	.673**	.412*	.610**	.339	.404*	.388*	.191
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.024	.000	.067	.027	.034	.312
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
10ت	Pearson Correlation	.468**	.625**	.317	.559**	.431*	.298	.263	.223
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.088	.001	.017	.109	.161	.236
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
11ت	Pearson Correlation	-.154-	-.081-	-.034-	-.085-	-.089-	-.162-	-.007-	-.184-
	Sig. (2-tailed)	.418	.671	.860	.654	.640	.392	.972	.330
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
12ت	Pearson Correlation	.573**	.522**	.709**	.551**	.315	.655**	.455*	.443*
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000	.002	.090	.000	.011	.014
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
13ت	Pearson Correlation	.453*	.339	.465**	.239	.345	.484**	.376*	.429*
	Sig. (2-tailed)	.012	.067	.010	.203	.062	.007	.041	.018
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة_ الاجرائية	Pearson Correlation	.785**	.792**	.811**	.816**	.674**	.827**	.643**	.535**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

		Correlations					العدالة_ الاجرائية
		9ت	10ت	11ت	12ت	13ت	

1ت	Pearson Correlation	.599**	.468**	-.154-	.573**	.453*	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.418	.001	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30
2ت	Pearson Correlation	.673**	.625**	-.081-	.522**	.339	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.671	.003	.067	.000
	N	30	30	30	30	30	30
3ت	Pearson Correlation	.412*	.317	-.034-	.709**	.465**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.024	.088	.860	.000	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30
4ت	Pearson Correlation	.610**	.559**	-.085-	.551**	.239	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.654	.002	.203	.000
	N	30	30	30	30	30	30
5ت	Pearson Correlation	.339	.431*	-.089-	.315	.345	.674**
	Sig. (2-tailed)	.067	.017	.640	.090	.062	.000
	N	30	30	30	30	30	30
6ت	Pearson Correlation	.404*	.298	-.162-	.655**	.484**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.027	.109	.392	.000	.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30
7ت	Pearson Correlation	.388*	.263	-.007-	.455*	.376*	.643**
	Sig. (2-tailed)	.034	.161	.972	.011	.041	.000
	N	30	30	30	30	30	30
8ت	Pearson Correlation	.191	.223	-.184-	.443*	.429*	.535**
	Sig. (2-tailed)	.312	.236	.330	.014	.018	.002
	N	30	30	30	30	30	30
9ت	Pearson Correlation	1	.789**	-.110-	.287	.338	.703**
	Sig. (2-tailed)		.000	.564	.124	.068	.000
	N	30	30	30	30	30	30
10ت	Pearson Correlation	.789**	1	-.188-	.186	.361*	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000		.319	.325	.050	.000
	N	30	30	30	30	30	30
11ت	Pearson Correlation	-.110-	-.188-	1	.122	-.182-	.339*
	Sig. (2-tailed)	.564	.319		.522	.335	.837
	N	30	30	30	30	30	30
12ت	Pearson Correlation	.287	.186	.122	1	.275	.718**
	Sig. (2-tailed)	.124	.325	.522		.141	.000
	N	30	30	30	30	30	30
13ت	Pearson Correlation	.338	.361*	-.182-	.275	1	.584**
	Sig. (2-tailed)	.068	.050	.335	.141		.001
	N	30	30	30	30	30	30
العدالة_ الاجرائية	Pearson Correlation	.703**	.635**	-.039-	.718**	.584**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.837	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		1ن	2ن	3ن	4ن	5ن	6ن	7ن	8ن	9ن
1ن	Pearson Correlation	1	.306	.156	.326	.004	.262	.235	.190	.065
	Sig. (2-tailed)		.100	.411	.079	.984	.162	.212	.314	.732
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2ن	Pearson Correlation	.306	1	.741**	.701**	.518**	.494**	.724**	.790**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.100		.000	.000	.003	.005	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

3ن	Pearson Correlation	.156	.741**	1	.408*	.497**	.348	.463**	.653**	.491**
	Sig. (2-tailed)	.411	.000		.025	.005	.060	.010	.000	.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
4ن	Pearson Correlation	.326	.701**	.408*	1	.365*	.472**	.750**	.531**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.079	.000	.025		.048	.008	.000	.003	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
5ن	Pearson Correlation	.004	.518**	.497**	.365*	1	.400*	.376*	.526**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.984	.003	.005	.048		.028	.041	.003	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
6ن	Pearson Correlation	.262	.494**	.348	.472**	.400*	1	.564**	.486**	.571**
	Sig. (2-tailed)	.162	.005	.060	.008	.028		.001	.007	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
7ن	Pearson Correlation	.235	.724**	.463**	.750**	.376*	.564**	1	.762**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.212	.000	.010	.000	.041	.001		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
8ن	Pearson Correlation	.190	.790**	.653**	.531**	.526**	.486**	.762**	1	.813**
	Sig. (2-tailed)	.314	.000	.000	.003	.003	.007	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
9ن	Pearson Correlation	.065	.653**	.491**	.560**	.510**	.571**	.823**	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.732	.000	.006	.001	.004	.001	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
10ن	Pearson Correlation	.471	.178	.277	.319	.170	.453*	.601**	.516**	.582**
	Sig. (2-tailed)	.147	.347	.138	.086	.369	.012	.000	.003	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
11ن	Pearson Correlation	.089	.580**	.500**	.402*	.517**	.478**	.614**	.788**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.641	.001	.005	.028	.003	.008	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
12ن	Pearson Correlation	.257	.269	.218	.450*	.184	.443*	.427*	.240	.494**
	Sig. (2-tailed)	.171	.151	.246	.013	.329	.014	.019	.202	.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
13ن	Pearson Correlation	.391*	.764**	.569**	.741**	.308	.587**	.721**	.640**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.033	.000	.001	.000	.098	.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العدالة_التعاملية	Pearson Correlation	.339	.839**	.685**	.761**	.595**	.704**	.870**	.856**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.067	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Correlations

		10ن	11ن	12ن	13ن	العدالة_التعاملية
1ن	Pearson Correlation	.471	.089	.257	.391*	.339
	Sig. (2-tailed)	.147	.641	.171	.033	.067
	N	30	30	30	30	30
2ن	Pearson Correlation	.178	.580**	.269	.764**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.347	.001	.151	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
3ن	Pearson Correlation	.277	.500**	.218	.569**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.138	.005	.246	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
4ن	Pearson Correlation	.319	.402*	.450*	.741**	.761**
	Sig. (2-tailed)	.086	.028	.013	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
5ن	Pearson Correlation	.170	.517**	.184	.308	.595**

	Sig. (2-tailed)	.369	.003	.329	.098	.001
	N	30	30	30	30	30
6 ن	Pearson Correlation	.453*	.478**	.443*	.587**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.012	.008	.014	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
7 ن	Pearson Correlation	.601**	.614**	.427*	.721**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.019	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
8 ن	Pearson Correlation	.516**	.788**	.240	.640**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.202	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
9 ن	Pearson Correlation	.582**	.820**	.494**	.724**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.006	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
10 ن	Pearson Correlation	1	.518**	.315	.369*	.576**
	Sig. (2-tailed)		.003	.090	.045	.001
	N	30	30	30	30	30
11 ن	Pearson Correlation	.518**	1	.457*	.564**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.003		.011	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
12 ن	Pearson Correlation	.315	.457*	1	.652**	.567**
	Sig. (2-tailed)	.090	.011		.000	.001
	N	30	30	30	30	30
13 ن	Pearson Correlation	.369*	.564**	.652**	1	.859**
	Sig. (2-tailed)	.045	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
العدالة_التعاملية	Pearson Correlation	.576**	.786**	.567**	.859**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمية_العدالة	1.00	10	160.1000	14.09058	4.45583
	2.00	10	108.5000	16.86054	5.33177

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper
التنظيمية_العدالة	Equal variances assumed	.084	.775	7.426	18	.000	51.60000	6.94854	37.00166 66.19834
	Equal variances not assumed			7.426	17.450	.000	51.60000	6.94854	36.96859 66.23141

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	41

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1 ^ا	132.7000	595.597	.562	.950
2 ^ا	132.2667	595.651	.517	.950
3 ^ا	132.6333	600.861	.572	.950
4 ^ا	132.6333	584.378	.804	.948
5 ^ا	132.1333	595.982	.624	.949
6 ^ا	132.7000	596.907	.540	.950
7 ^ا	133.0333	593.551	.663	.949
8 ^ا	133.0333	604.516	.403	.951
9 ^ا	132.3000	609.390	.550	.950
10 ^ا	132.3333	594.506	.595	.949
11 ^ا	132.9333	588.616	.697	.949
12 ^ا	132.9000	598.093	.562	.950
13 ^ا	132.7333	590.547	.695	.949
14 ^ا	132.2000	602.786	.488	.950
15 ^ا	133.1667	617.937	.221	.952
1 ^ت	132.2667	591.099	.736	.949
2 ^ت	132.2333	598.461	.769	.949
3 ^ت	132.1000	592.921	.745	.949
4 ^ت	132.4333	598.116	.550	.950
5 ^ت	131.9667	606.309	.550	.950
6 ^ت	131.9000	600.300	.612	.949
7 ^ت	131.8333	614.213	.415	.950
8 ^ت	132.0333	616.102	.268	.952
9 ^ت	132.0333	598.585	.605	.949
10 ^ت	132.1667	605.178	.503	.950
11 ^ت	131.9333	630.685	.002	.953
12 ^ت	132.1000	601.679	.567	.950
13 ^ت	132.1667	601.730	.553	.950
1 ^ج	130.9000	626.507	.164	.951
2 ^ج	131.3333	600.023	.666	.949
3 ^ج	131.5000	597.983	.665	.949
4 ^ج	131.6333	609.964	.380	.951
5 ^ج	132.0000	593.724	.700	.949
6 ^ج	131.9667	604.861	.498	.950
7 ^ج	131.7333	594.892	.616	.949
8 ^ج	131.7667	593.289	.774	.948
9 ^ج	131.7000	596.976	.769	.949
10 ^ج	131.6000	614.455	.456	.950
11 ^ج	131.9000	598.783	.696	.949
12 ^ج	132.0333	617.275	.316	.951
13 ^ج	131.7333	600.685	.599	.949

CORRELATIONS

		Correlations					
		1م	2م	3م	4م	5م	6م
1م	Pearson Correlation	1	.073	-.016-	-.082-	.214	.121
	Sig. (2-tailed)		.700	.932	.666	.255	.524
	N	30	30	30	30	30	30
2م	Pearson Correlation	.073	1	.268	.592**	.135	.644**
	Sig. (2-tailed)	.700		.152	.001	.477	.000
	N	30	30	30	30	30	30
3م	Pearson Correlation	-.016-	.268	1	.480**	.324	.535**
	Sig. (2-tailed)	.932	.152		.007	.081	.002
	N	30	30	30	30	30	30
4م	Pearson Correlation	-.082-	.592**	.480**	1	.592**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.666	.001	.007		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
5م	Pearson Correlation	.214	.135	.324	.592**	1	.461*
	Sig. (2-tailed)	.255	.477	.081	.001		.010
	N	30	30	30	30	30	30
6م	Pearson Correlation	.121	.644**	.535**	.819**	.461*	1
	Sig. (2-tailed)	.524	.000	.002	.000	.010	
	N	30	30	30	30	30	30
7م	Pearson Correlation	.038	.497**	.478**	.671**	.421*	.654**
	Sig. (2-tailed)	.840	.005	.008	.000	.021	.000
	N	30	30	30	30	30	30
8م	Pearson Correlation	-.207-	.382*	.257	.690**	.376*	.621**
	Sig. (2-tailed)	.273	.037	.171	.000	.040	.000
	N	30	30	30	30	30	30
9م	Pearson Correlation	.632**	.512**	.269	.325	.337	.461*
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.151	.080	.069	.010
	N	30	30	30	30	30	30
10م	Pearson Correlation	.540**	.426*	.397*	.325	.321	.379*
	Sig. (2-tailed)	.002	.019	.030	.080	.084	.039
	N	30	30	30	30	30	30
المبادرة الواعية	Pearson Correlation	.478	.692**	.610**	.840**	.612**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.037	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30

		Correlations				
		7م	8م	9م	10م	المبادرة الواعية
1م	Pearson Correlation	.038	-.207-	.632**	.540**	.478
	Sig. (2-tailed)	.840	.273	.000	.002	.037
	N	30	30	30	30	30
2م	Pearson Correlation	.497**	.382*	.512**	.426*	.692**
	Sig. (2-tailed)	.005	.037	.004	.019	.000
	N	30	30	30	30	30
3م	Pearson Correlation	.478**	.257	.269	.397*	.610**
	Sig. (2-tailed)	.008	.171	.151	.030	.000
	N	30	30	30	30	30
4م	Pearson Correlation	.671**	.690**	.325	.325	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.080	.080	.000
	N	30	30	30	30	30
5م	Pearson Correlation	.421*	.376*	.337	.321	.612**
	Sig. (2-tailed)	.021	.040	.069	.084	.000
	N	30	30	30	30	30

6م	Pearson Correlation	.654**	.621**	.461*	.379*	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.039	.000
	N	30	30	30	30	30
7م	Pearson Correlation	1	.525**	.461*	.389*	.796**
	Sig. (2-tailed)		.003	.010	.034	.000
	N	30	30	30	30	30
8م	Pearson Correlation	.525**	1	.260	.210	.634**
	Sig. (2-tailed)	.003		.165	.264	.000
	N	30	30	30	30	30
9م	Pearson Correlation	.461*	.260	1	.734**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.010	.165		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
10م	Pearson Correlation	.389*	.210	.734**	1	.657**
	Sig. (2-tailed)	.034	.264	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
المبادرة_الواعية	Pearson Correlation	.796**	.634**	.697**	.657**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations									
		1ك	2ك	3ك	4ك	5ك	6ك	7ك	8ك	9ك	10ك
1ك	Pearson Correlation	1	.046	.841**	-.002-	.544**	.339	.442*	.374*	.261	.463**
	Sig. (2-tailed)		.810	.000	.993	.002	.067	.015	.042	.163	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2ك	Pearson Correlation	.046	1	.102	-.032-	.184	.193	-.123-	.112	-.169-	.007
	Sig. (2-tailed)	.810		.591	.867	.331	.306	.516	.555	.371	.971
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
3ك	Pearson Correlation	.841**	.102	1	.056	.580**	.241	.377*	.477**	.345	.514**
	Sig. (2-tailed)	.000	.591		.770	.001	.200	.040	.008	.062	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
4ك	Pearson Correlation	-.002-	-.032-	.056	1	.238	.109	-.027-	.138	-.023-	-.089-
	Sig. (2-tailed)	.993	.867	.770		.204	.567	.886	.468	.904	.638
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
5ك	Pearson Correlation	.544**	.184	.580**	.238	1	.702**	.503**	.670**	.340	.511**
	Sig. (2-tailed)	.002	.331	.001	.204		.000	.005	.000	.066	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
6ك	Pearson Correlation	.339	.193	.241	.109	.702**	1	.402*	.375*	.144	.376*
	Sig. (2-tailed)	.067	.306	.200	.567	.000		.028	.041	.448	.040
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
7ك	Pearson Correlation	.442*	-.123-	.377*	-.027-	.503**	.402*	1	.477**	.534**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.015	.516	.040	.886	.005	.028		.008	.002	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

8ك	Pearson Correlation	.374*	.112	.477**	.138	.670**	.375*	.477**	1	.592**	.547**
	Sig. (2-tailed)	.042	.555	.008	.468	.000	.041	.008		.001	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
9ك	Pearson Correlation	.261	-.169-	.345	-.023-	.340	.144	.534**	.592**	1	.461*
	Sig. (2-tailed)	.163	.371	.062	.904	.066	.448	.002	.001		.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
10ك	Pearson Correlation	.463**	.007	.514**	-.089-	.511**	.376*	.546**	.547**	.461*	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.971	.004	.638	.004	.040	.002	.002	.010	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
11ك	Pearson Correlation	.522**	-.100-	.588**	.022	.398*	.252	.592**	.374*	.471	.672**
	Sig. (2-tailed)	.003	.598	.001	.909	.029	.180	.001	.042	.048	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
12ك	Pearson Correlation	.096	.267	.047	.234	.321	.255	.279	.149	.039	.088
	Sig. (2-tailed)	.616	.153	.804	.214	.084	.174	.136	.432	.837	.646
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
13ك	Pearson Correlation	.180	-.084-	.389*	.208	.626**	.356	.176	.501**	.376*	.440*
	Sig. (2-tailed)	.341	.661	.033	.471	.000	.054	.352	.005	.041	.015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
14ك	Pearson Correlation	.415*	.255	.491**	.189	.614**	.537**	.352	.428*	.222	.257
	Sig. (2-tailed)	.023	.174	.006	.318	.000	.002	.057	.018	.237	.171
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
15ك	Pearson Correlation	.352	-.226-	.375*	-.033-	.158	.048	.219	.367*	.414*	.476**
	Sig. (2-tailed)	.056	.229	.041	.861	.405	.801	.244	.046	.023	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الدعم التنظيمي	Pearson Correlation	.665**	.471	.717**	.797	.864**	.638**	.620**	.715**	.469**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000	.048	.000	.011	.000	.000	.000	.000	.009	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

		Correlations					
		ك11	ك12	ك13	ك14	ك15	الدعم التنظيمي
ك1	Pearson Correlation	.522**	.096	.180	.415*	.352	.665**
	Sig. (2-tailed)	.003	.616	.341	.023	.056	.000
	N	30	30	30	30	30	30
ك2	Pearson Correlation	-.100-	.267	-.084-	.255	-.226-	.471
	Sig. (2-tailed)	.598	.153	.661	.174	.229	.048
	N	30	30	30	30	30	30
ك3	Pearson Correlation	.588**	.047	.389*	.491**	.375*	.717**
	Sig. (2-tailed)	.001	.804	.033	.006	.041	.000
	N	30	30	30	30	30	30
ك4	Pearson Correlation	.022	.234	.208	.189	-.033-	.797
	Sig. (2-tailed)	.909	.214	.471	.318	.861	.011
	N	30	30	30	30	30	30
ك5	Pearson Correlation	.398*	.321	.626**	.614**	.158	.864**
	Sig. (2-tailed)	.029	.084	.000	.000	.405	.000

	N	30	30	30	30	30	30
ك6	Pearson Correlation	.252	.255	.356	.537**	.048	.638**
	Sig. (2-tailed)	.180	.174	.054	.002	.801	.000
	N	30	30	30	30	30	30
ك7	Pearson Correlation	.592**	.279	.176	.352	.219	.620**
	Sig. (2-tailed)	.001	.136	.352	.057	.244	.000
	N	30	30	30	30	30	30
ك8	Pearson Correlation	.374*	.149	.501**	.428*	.367*	.715**
	Sig. (2-tailed)	.042	.432	.005	.018	.046	.000
	N	30	30	30	30	30	30
ك9	Pearson Correlation	.471	.039	.376*	.222	.414*	.469**
	Sig. (2-tailed)	.048	.837	.041	.237	.023	.009
	N	30	30	30	30	30	30
ك10	Pearson Correlation	.672**	.088	.440*	.257	.476**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000	.646	.015	.171	.008	.000
	N	30	30	30	30	30	30
ك11	Pearson Correlation	1	.056	.344	.220	.368*	.588**
	Sig. (2-tailed)		.770	.063	.243	.045	.001
	N	30	30	30	30	30	30
ك12	Pearson Correlation	.056	1	.144	.183	-.139-	.455*
	Sig. (2-tailed)	.770		.449	.333	.465	.012
	N	30	30	30	30	30	30
ك13	Pearson Correlation	.344	.144	1	.311	.241	.566**
	Sig. (2-tailed)	.063	.449		.094	.199	.001
	N	30	30	30	30	30	30
ك14	Pearson Correlation	.220	.183	.311	1	-.037-	.659**
	Sig. (2-tailed)	.243	.333	.094		.847	.000
	N	30	30	30	30	30	30
ك15	Pearson Correlation	.368*	-.139-	.241	-.037-	1	.329
	Sig. (2-tailed)	.045	.465	.199	.847		.006
	N	30	30	30	30	30	30
الدعم التنظيمي	Pearson Correlation	.588**	.455*	.566**	.659**	.329	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.012	.001	.000	.006	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations				
		ط1	ط2	ط3	ط4	ط5
ط1	Pearson Correlation	1	.529**	.327	.334	.470**
	Sig. (2-tailed)		.003	.078	.071	.009
	N	30	30	30	30	30
ط2	Pearson Correlation	.529**	1	.720**	.677**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
ط3	Pearson Correlation	.327	.720**	1	.933**	.506**
	Sig. (2-tailed)	.078	.000		.000	.004
	N	30	30	30	30	30
ط4	Pearson Correlation	.334	.677**	.933**	1	.477**
	Sig. (2-tailed)	.071	.000	.000		.008
	N	30	30	30	30	30
ط5	Pearson Correlation	.470**	.638**	.506**	.477**	1

	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.004	.008	
	N	30	30	30	30	30
ط6	Pearson Correlation	.413*	.588**	.678**	.516**	.686**
	Sig. (2-tailed)	.023	.001	.000	.004	.000
	N	30	30	30	30	30
ط7	Pearson Correlation	.342	.442*	.507**	.382*	.666**
	Sig. (2-tailed)	.064	.014	.004	.037	.000
	N	30	30	30	30	30
الدعم الشخصي	Pearson Correlation	.625**	.834**	.831**	.762**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

Correlations

		ط6	ط7	الدعم الشخصي
ط1	Pearson Correlation	.413*	.342	.625**
	Sig. (2-tailed)	.023	.064	.000
	N	30	30	30
ط2	Pearson Correlation	.588**	.442*	.834**
	Sig. (2-tailed)	.001	.014	.000
	N	30	30	30
ط3	Pearson Correlation	.678**	.507**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000
	N	30	30	30
ط4	Pearson Correlation	.516**	.382*	.762**
	Sig. (2-tailed)	.004	.037	.000
	N	30	30	30
ط5	Pearson Correlation	.686**	.666**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	30	30	30
ط6	Pearson Correlation	1	.717**	.847**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
ط7	Pearson Correlation	.717**	1	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
الدعم الشخصي	Pearson Correlation	.847**	.756**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1م	124.6333	178.930	.196	.921
2م	125.2667	170.133	.440	.918
3م	125.1000	170.921	.444	.918

4م	125.2333	162.944	.649	.914
5م	124.8333	169.868	.589	.915
6م	125.3000	163.803	.672	.914
7م	125.3000	160.700	.653	.915
8م	125.1000	167.334	.690	.914
9م	125.0667	171.444	.611	.915
10م	125.0333	171.344	.591	.915
1ك	124.9333	167.651	.794	.913
2ك	125.8333	179.661	.114	.924
3ك	124.9000	170.231	.793	.913
4ك	125.9333	180.133	.112	.923
5ك	124.9667	168.309	.787	.913
6ك	124.8667	174.120	.532	.916
7ك	124.3333	175.126	.565	.916
8ك	124.1667	177.109	.555	.917
9ك	124.2000	178.924	.386	.918
10ك	124.4667	174.809	.529	.916
11ك	124.5667	175.840	.539	.917
12ك	125.5000	175.293	.246	.922
13ك	124.7000	177.252	.436	.918
14ك	124.8667	171.706	.582	.915
15ك	124.4333	178.254	.352	.918
1ط	124.5667	177.978	.389	.918
2ط	124.6000	176.248	.465	.917
3ط	124.6333	177.344	.535	.917
4ط	124.6667	177.747	.443	.918
5ط	124.6667	174.299	.560	.916
6ط	124.7000	171.528	.754	.914
7ط	124.5333	171.844	.728	.914

Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنظيمية_المواطنة	1.00	10	143.6000	9.27601	2.93333
	2.00	10	115.5000	7.42743	2.34876

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
التنظيمية_المواطنة	Equal variances assumed	1.630	.218	7.478	18	.000	28.10000	3.75781	20.20514	35.99486
	Equal variances not assumed			7.478	17.179	.000	28.10000	3.75781	20.17800	36.02200

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	11.2	11.2	11.2
	انثى	111	88.8	88.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 23 سنة	2	1.6	1.6	1.6
	سنة 23-33	85	68.0	68.0	69.6
	سنة 34-44	36	28.8	28.8	98.4
	سنة 45-55	2	1.6	1.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

الحالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعزب	45	36.0	36.0	36.0
	متزوج	75	60.0	60.0	96.0
	مطلق	2	1.6	1.6	97.6
	ارمل	3	2.4	2.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	17	13.6	13.6	13.6
	دراسات تطبيقية	12	9.6	9.6	23.2
	جامعي	93	74.4	74.4	97.6
	دراسات عليا	3	2.4	2.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	5	4.0	4.0	4.0
	5-10 سنة	32	25.6	25.6	29.6
	11-16 سنة	58	46.4	46.4	76.0
	17-22 سنة	16	12.8	12.8	88.8
	اكبر من 23 سنة	12	9.6	9.6	98.4
	7.00	2	1.6	1.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

مكان العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid رئاسة الجامعة	30	24.0	24.0	24.0
العلوم الانسانية والاجتماعية	17	13.6	13.6	37.6
الاداب واللغات	13	10.4	10.4	48.0
الحقوق والعلوم السياسية	13	10.4	10.4	58.4
العلوم والتكنولوجيا	20	16.0	16.0	74.4
الرضيات والاعلام الالي وعلوم المادة	10	8.0	8.0	82.4
علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض والكون	12	9.6	9.6	92.0
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	10	8.0	8.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يوجد توزيع محدد للمهام في العمل	125	3.0480	1.33716
هناك توافق بين التخصص والمهام المسندة	125	2.8320	1.31821
يتم توزيع المهام بين الموظفين حسب المؤهلات العلمية	125	2.4880	1.09703
تناسب الاعباء الوظيفية مقارنة مع زملائي في نفس الرتبة المهنية	125	2.6880	1.13887
تناسب متطلبات العمل مع القدرات الذاتية للموظفين	125	3.1120	1.15853
يناسب راتبي مع المؤهل العلمي	125	2.6480	1.25888
يناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهودات التي أبذلها	125	2.4560	1.11083
يستفيد الموظفون من امتيازات مماثلة لغيرهم في مؤسسات أخرى	125	2.3120	1.15295
تمنح الجامعة فرص التدريب والتربص بشكل عادل	125	2.7120	1.12031
يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية على أسس موضوعية	125	2.7200	1.12594
توزع الحوافز على الموظفين حسب الاستحقاق	125	2.1840	1.01904
تمنحي الإدارة مكافأة عن الجهد الإضافي الذي أبذله	125	2.2320	1.17182
تتم الاستفادة من الترقية وفق معايير موضوعية	125	2.5680	1.20038
يتم توزيع أدوات العمل على الموظفين بطريقة عادلة	125	3.2080	1.15909
الاجر الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي الأساسية	125	2.4720	1.11858
Valid N (list wise)	125		

DESCRIPTIVES VARIABLES= 1 ت 2 ت 3 ت 4 ت 5 ت 6 ت 7 ت 8 ت 9 ت 10 ت 11 ت 12 ت 13 ت

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تطبيق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون تحيز	125	2.6720	1.06843
تستند القرارات المتخذة بناء على معلومات كافية	125	2.9040	.91072
يتم تزويد جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة عن القرارات المتخذة في حقهم	125	2.9280	1.07145
تحرص الإدارة على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	125	2.6320	.99625

تمنحك الإدارة امكانية الطعن في القرارات التي تبدو غير عادلة	125	3.1200	.98865
تتبع الإدارة إجراءات عادلة لمتابعة التجاوزات المرتكبة في العمل	125	3.1760	1.02441
تتناسب العقوبات مع التجاوزات والمخالفات في العمل	125	3.2560	.86046
يمنحك رئيسك في العمل بعض الصلاحيات لإنجاز العمل في حال غيابه	125	3.3760	1.06001
تتبع الإدارة معايير واضحة في عملية تقييم الأداء	125	3.1680	1.07565
يتم تقييم أداء الموظفين على أسس موضوعية	125	3.0240	1.01968
تحمك الإدارة المسؤولية في حال ارتكابك للخطأ في العمل	125	3.4640	.99632
يتم تقديم تبريرات موضوعية للموظفين بخصوص القرارات المتخذة بشأنهم	125	3.0640	.95667
يتم إشراكك في اتخاذ القرارات التي تخص العمل	125	3.0400	1.19407
Valid N (list wise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تربطك علاقة جيدة مع زملائك في العمل	125	4.3440	.69681
يعاملك رئيسك في العمل بالاحترام والتقدير	125	4.0800	1.00483
يزودك رئيسك في العمل بالمعلومات الكافية لإنجاز العمل	125	3.8400	.96219
يقدر رئيسك في العمل المجهودات التي تبذلها	125	3.7040	1.06274
يتم إعلام الموظفين بالاجتماعات الرسمية قبل حدوثها بمدة ملائمة	125	3.3680	1.12548
يتم حل النزاعات بين الموظفين بحياد	125	3.1920	1.12663
يحرص رئيسك على إشاعة روح التعاون بين الموظفين في العمل	125	3.8560	2.81615
يمنحك رئيسك في العمل فرصة لإبداء رأيك حول كيفية انجاز العمل	125	3.7120	.98223
يستخدم رئيسك في العمل أسلوب لين في التعامل معك	125	3.8400	.90161
تتقبل الملاحظات الموجهة من قبل رئيسك في العمل	125	4.0000	.71842
يقوم رئيسك بدعمك وتحفيزك عند أداء المهام	125	3.4000	1.07763
يتم تفسير الإجراءات المطبقة بشكل مستمر	125	3.2880	.93167
يقدم لك رئيسك في العمل إجابة على الانشغالات التي تطرحها	125	3.6960	.97736
Valid N (list wise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أحرص على إنهاء مهامي في وقت قياسي	125	4.2880	.78098
أقوم بإتمام المهام المعلقة في المنزل إذا تطلب الامر	125	3.5760	1.15886
لا أمانع في إنجاز مهام إضافية في حال انتهائي من عملي	125	3.8240	.95937
أستخدم ممتلكاتي الشخصية لفائدة الإدارة اذا لزم الامر	125	3.7840	.95532
أسعى باستمرار لتعلم معارف ومهارات جديدة في العمل	125	4.2240	.70555

لا أمانع بالحضور في العطل لإنجاز الأمور العالقة	125	3.6240	1.14063
لا أمانع في البقاء إلى ما بعد الدوام لإتمام المهام المستعجلة	125	3.6320	1.11829
أواظب على القدوم إلى العمل مبكرًا أو البقاء متأخرًا	125	3.8240	.92513
أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة	125	4.0240	.66556
اتطوع من أجل فرص التطوير والتدريب التي تقدمها الجامعة	125	3.7600	.74487
Valid N (list wise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أحرص على دعم الجامعة من خلال تمثيلها بشكل إيجابي أمام الآخرين	125	3.9440	.77568
أفضل البقاء في الجامعة حتى ولو أتاحت لي فرصة أفضل	125	2.9680	1.18414
أعيد ترتيب مواعيدي الشخصية لضمان سير العمل بشكل مستمر	125	3.8800	.76832
أتحمل الصعوبات والمضايقات دون شكوى	125	2.9360	1.05298
أشجع الآخرين على الالتزام باللوائح والإجراءات التنظيمية السائدة في الجامعة	125	3.8160	.76605
أهتم بقراءة البريد والمذكرات الخاصة بالجامعة	125	3.8880	.66255
أتأكد من غلق الأبواب والنوافذ وإطفاء الأنوار عند مغادرة مكان العمل	125	4.5360	.54690
أحافظ على ممتلكات الجامعة من الضياع والهدر والتكسير	125	4.6720	.53545
أتحرى دائما الدقة في إنجاز المهام الموكلة إليّ	125	4.6240	.53376
أحرص على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	125	4.4720	.57608
أتبع قواعد ولوائح الجامعة حتى دون مراقبة	125	4.1200	.79919
أضع مصلحة الجامعة فوق مصلحتي	125	3.5760	.95262
أعلم الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل	125	4.1280	.74027
لا أضيق وقتي في الأحاديث الجانبية على حساب وقت العمل	125	4.1040	.71644
أحافظ على أسرار الوظيفة خارج أسوار الجامعة	125	4.4560	.54631
Valid N (list wise)	125		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أساعد الزملاء في المهام الموكلة إليهم	125	4.2560	.56660
أمنح من وقتي لمساعدة الموظفين الجدد على الاندماج في العمل بنقل خبرتي وتجربتي إليهم	125	4.2720	.60075
أساعد زملائي من خلال إيجاد حلول لمشاكلهم	125	4.2320	.55556
أساعد زملائي من خلال تقديم اقتراحات لتحسين أدائهم	125	4.1440	.63123
أقوم بإنجاز مهام زميلي في العمل عندما يتغيب	125	4.2160	.66701
أبذل جهدي على تشجيع الآخرين قصد تحسين أدائهم	125	4.1520	.62290
أحرص لمنع حدوث المشاكل بين الزملاء	125	4.2880	.61978

Valid N (list wise)	125		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_التوزيعية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المواطنة_التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.149 ^a	.022	.014	12.92724

a. Predictors: (Constant), العدالة_التوزيعية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	460.581	1	460.581	2.756	.099 ^b
Residual	20387.839	122	167.113		
Total	20848.419	123			

a. Dependent Variable: المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), العدالة_التوزيعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	120.883	4.507		26.822	.000
	العدالة_التوزيعية	.182	.110	.149	1.660	.099

a. Dependent Variable: المواطنة_التنظيمية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_الإجرائية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المواطنة_التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.175 ^a	.031	.023	12.86985

a. Predictors: (Constant), العدالة_الاجرائية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	641.186	1	641.186	3.871	.051 ^b
	Residual	20207.234	122	165.633		
	Total	20848.419	123			

a. Dependent Variable: المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), العدالة_الاجرائية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	117.110	5.710		20.508	.000
	العدالة_الاجرائية	.277	.141	.175	1.968	.051

a. Dependent Variable: المواطنة_التنظيمية

Variables Entered/Removed^a

Model\	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_التعاملية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المواطنة_التنظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.279 ^a	.078	.070	12.55284

a. Predictors: (Constant), العدالة_التعاملية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1624.429	1	1624.429	10.309	.002 ^b
	Residual	19223.991	122	157.574		
	Total	20848.419	123			

a. Dependent Variable: المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), العدالة_التعاملية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	108.337	6.261		17.302	.000
	العدالة_التَّعاملية	.410	.128	.279	3.211	.002

a. Dependent Variable: a. المواطنة_التَّظيمية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة_التَّظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: a. المواطنة_التَّظيمية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.239 ^a	.057	.049	12.69305

a. Predictors: (Constant), a. العدالة_التَّظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1192.570	1	1192.570	7.402	.007 ^b
	Residual	19655.849	122	161.114		
	Total	20848.419	123			

a. Dependent Variable: a. المواطنة_التَّظيمية

b. Predictors: (Constant), b. العدالة_التَّظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	110.826	6.455		17.168	.000
	العدالة_التَّظيمية	.135	.050	.239	2.721	.007

a. Dependent Variable: a. المواطنة_التَّظيمية

Correlations

		العدالة_التَّوزيعية	العدالة_الاجرائية	العدالة_التَّعاملية	العدالة_التَّظيمية
العدالة_التَّوزيعية	Pearson Correlation	1	.622**	.440**	.857**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	125	125	125	125
العدالة_الاجرائية	Pearson Correlation	.622**	1	.508**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000

	N	125	125	125	125
العدالة_التعاملية	Pearson Correlation	.440**	.508**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	125	125	125	125
العدالة_التنظيمية	Pearson Correlation	.857**	.845**	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	125	125	125	125
المواطنة_التنظيمية	Pearson Correlation	.149	.175	.279**	.239**
	Sig. (2-tailed)	.099	.051	.002	.007
	N	124	124	124	124

Correlations

		المواطنة_التنظيمية	
العدالة_التوزيعية	Pearson Correlation	.149	
	Sig. (2-tailed)	.099	
	N	124	
العدالة_الاجرائية	Pearson Correlation	.175	
	Sig. (2-tailed)	.051	
	N	124	
العدالة_التعاملية	Pearson Correlation	.279**	
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	124	
العدالة_التنظيمية	Pearson Correlation	.239**	
	Sig. (2-tailed)	.007	
	N	124	
المواطنة_التنظيمية	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	124	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوجد توزيع محدد للمهام في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	16	12.8	12.8
	غير موافق	40	32.0	44.8
	محايد	8	6.4	51.2
	موافق	46	36.8	88.0
	موافق بشدة	14	11.2	99.2
	7.00	1	.8	100.0
	Total	125	100.0	

هناك توافق بين التخصص والمهام المسندة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	23	18.4	18.4
	غير موافق	38	30.4	48.8
	محايد	14	11.2	60.0
	موافق	37	29.6	89.6
	موافق بشدة	13	10.4	100.0

Total	125	100.0	100.0	

يتم توزيع المهام بين الموظفين حسب المؤهلات العلمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	23	18.4	18.4	18.4
	غير موافق	49	39.2	39.2	57.6
	محايد	27	21.6	21.6	79.2
	موافق	21	16.8	16.8	96.0
	موافق بشدة	5	4.0	4.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

تتناسب الاعباء الوظيفية مقارنة مع زملائي في نفس الرتبة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	20	16.0	16.0	16.0
	غير موافق	39	31.2	31.2	47.2
	محايد	33	26.4	26.4	73.6
	موافق	26	20.8	20.8	94.4
	موافق بشدة	7	5.6	5.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

تتناسب متطلبات العمل مع القدرات الذاتية للموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	11.2	11.2	11.2
	غير موافق	27	21.6	21.6	32.8
	محايد	23	18.4	18.4	51.2
	موافق	53	42.4	42.4	93.6
	موافق بشدة	8	6.4	6.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يتناسب راتبي مع المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	28	22.4	22.4	22.4
	غير موافق	37	29.6	29.6	52.0
	محايد	18	14.4	14.4	66.4
	موافق	35	28.0	28.0	94.4
	موافق بشدة	7	5.6	5.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهودات التي أبذلها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	23	18.4	18.4	18.4
	غير موافق	55	44.0	44.0	62.4
	محايد	19	15.2	15.2	77.6
	موافق	23	18.4	18.4	96.0

	موافق بشدة	5	4.0	4.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يستفيد الموظفون من امتيازات مماثلة لغيرهم في مؤسسات أخرى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	40	32.0	32.0	32.0
	غير موافق	32	25.6	25.6	57.6
	محايد	30	24.0	24.0	81.6
	موافق	20	16.0	16.0	97.6
	موافق بشدة	3	2.4	2.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

تمنح الجامعة فرص التدريب والتربص بشكل عادل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	22	17.6	17.6	17.6
	غير موافق	31	24.8	24.8	42.4
	محايد	37	29.6	29.6	72.0
	موافق	31	24.8	24.8	96.8
	موافق بشدة	4	3.2	3.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يستفيد الموظفون من البرامج التدريبية على أسس موضوعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	21	16.8	16.8	16.8
	غير موافق	33	26.4	26.4	43.2
	محايد	36	28.8	28.8	72.0
	موافق	30	24.0	24.0	96.0
	موافق بشدة	5	4.0	4.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

توزع الحوافز على الموظفين حسب الاستحقاق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	37	29.6	29.6	29.6
	غير موافق	43	34.4	34.4	64.0
	محايد	33	26.4	26.4	90.4
	موافق	9	7.2	7.2	97.6
	موافق بشدة	3	2.4	2.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

تمنحني الإدارة مكافأة عن الجهد الإضافي الذي أبذله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	41	32.8	32.8	32.8
	غير موافق	43	34.4	34.4	67.2
	محايد	16	12.8	12.8	80.0

موافق	21	16.8	16.8	96.8
موافق بشدة	4	3.2	3.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

تتم الاستفادة من الترقية وفق معايير موضوعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	30	24.0	24.0	24.0
غير موافق	34	27.2	27.2	51.2
محايد	25	20.0	20.0	71.2
موافق	32	25.6	25.6	96.8
موافق بشدة	4	3.2	3.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

يتم توزيع أدوات العمل على الموظفين بطريقة عادلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	15	12.0	12.0	12.0
غير موافق	18	14.4	14.4	26.4
محايد	28	22.4	22.4	48.8
موافق	54	43.2	43.2	92.0
موافق بشدة	10	8.0	8.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

الاجر الذي انتقاضه يلبي احتياجاتي الأساسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	26	20.8	20.8	20.8
غير موافق	48	38.4	38.4	59.2
محايد	19	15.2	15.2	74.4
موافق	30	24.0	24.0	98.4
موافق بشدة	2	1.6	1.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

تطبق القرارات الإدارية على جميع الموظفين دون تحيز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	23	18.4	18.4	18.4
غير موافق	26	20.8	20.8	39.2
محايد	48	38.4	38.4	77.6
موافق	25	20.0	20.0	97.6
موافق بشدة	3	2.4	2.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

تستند القرارات المتخذة بناء على معلومات كافية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
غير موافق بشدة	5	4.0	4.0	4.0
غير موافق	38	30.4	30.4	34.4

محايد	51	40.8	40.8	75.2
موافق	26	20.8	20.8	96.0
موافق بشدة	5	4.0	4.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

يتم تزويد جميع الموظفين بالمعلومات اللازمة عن القرارات المتخذة في حقهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	8.8	8.8
	غير موافق	36	28.8	37.6
	محايد	36	28.8	66.4
	موافق	35	28.0	94.4
	موافق بشدة	7	5.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

تحرص الإدارة على أن يبدي كل موظف رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	13	10.4	10.4
	غير موافق	49	39.2	49.6
	محايد	39	31.2	80.8
	موافق	19	15.2	96.0
	موافق بشدة	5	4.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

تمنحك الإدارة امكانية الطعن في القرارات التي تبدو غير عادلة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	6.4	6.4
	غير موافق	25	20.0	26.4
	محايد	41	32.8	59.2
	موافق	46	36.8	96.0
	موافق بشدة	5	4.0	100.0
Total	125	100.0	100.0	

تتبع الإدارة إجراءات عادلة لمتابعة التجاوزات المرتكبة في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	7.2	7.2
	غير موافق	22	17.6	24.8
	محايد	39	31.2	56.0
	موافق	48	38.4	94.4
	موافق بشدة	7	5.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

تتناسب العقوبات مع التجاوزات والمخالفات في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	13	10.4	10.4	14.4
	محايد	58	46.4	46.4	60.8
	موافق	43	34.4	34.4	95.2
	موافق بشدة	6	4.8	4.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يمنحك رئيسك في العمل بعض الصلاحيات لإنجاز العمل في حال غيابه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	23	18.4	18.4	24.0
	محايد	22	17.6	17.6	41.6
	موافق	62	49.6	49.6	91.2
	موافق بشدة	11	8.8	8.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

تتبع الإدارة معايير واضحة في عملية تقييم الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	32	25.6	25.6	31.2
	محايد	29	23.2	23.2	54.4
	موافق	47	37.6	37.6	92.0
	موافق بشدة	10	8.0	8.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يتم تقييم أداء الموظفين على أسس موضوعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	6.4	6.4	6.4
	غير موافق	30	24.0	24.0	30.4
	محايد	47	37.6	37.6	68.0
	موافق	31	24.8	24.8	92.8
	موافق بشدة	9	7.2	7.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

تحمك الإدارة المسؤولية في حال ارتكابك للخطأ في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	4.8	4.8	4.8
	غير موافق	16	12.8	12.8	17.6
	محايد	29	23.2	23.2	40.8
	موافق	62	49.6	49.6	90.4
	موافق بشدة	12	9.6	9.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يتم تقديم تبريرات موضوعية للموظفين بخصوص القرارات المتخذة بشأنهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	27	21.6	21.6	27.2
	محايد	47	37.6	37.6	64.8
	موافق	39	31.2	31.2	96.0
	موافق بشدة	5	4.0	4.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يتم اشراكك في اتخاذ القرارات التي تخص العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	14	11.2	11.2	11.2
	غير موافق	32	25.6	25.6	36.8
	محايد	26	20.8	20.8	57.6
	موافق	41	32.8	32.8	90.4
	موافق بشدة	12	9.6	9.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

تربطك علاقة جيدة مع زملائك في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	2	1.6	1.6	2.4
	محايد	4	3.2	3.2	5.6
	موافق	64	51.2	51.2	56.8
	موافق بشدة	54	43.2	43.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يعاملك رئيسك في العمل بالاحترام والتقدير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	4.8	4.8	4.8
	غير موافق	3	2.4	2.4	7.2
	محايد	13	10.4	10.4	17.6
	موافق	56	44.8	44.8	62.4
	موافق بشدة	47	37.6	37.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يزودك رئيسك في العمل بالمعلومات الكافية لإنجاز العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	10	8.0	8.0	11.2
	محايد	15	12.0	12.0	23.2
	موافق	69	55.2	55.2	78.4
	موافق بشدة	27	21.6	21.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يقدر رئيسك في العمل المجهودات التي تبذلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	4.8	4.8
	غير موافق	14	11.2	16.0
	محايد	16	12.8	28.8
	موافق	64	51.2	80.0
	موافق بشدة	25	20.0	100.0
	Total	125	100.0	

يتم اعلام الموظفين بالاجتماعات الرسمية قبل حدوثها بمدة ملائمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	8.0	8.0
	غير موافق	18	14.4	22.4
	محايد	29	23.2	45.6
	موافق	52	41.6	87.2
	موافق بشدة	16	12.8	100.0
	Total	125	100.0	

يتم حل النزاعات بين الموظفين بحياد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	8.8	8.8
	غير موافق	23	18.4	27.2
	محايد	35	28.0	55.2
	موافق	43	34.4	89.6
	موافق بشدة	13	10.4	100.0
	Total	125	100.0	

يحرص رئيسك على إشاعة روح التعاون بين الموظفين في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	5.6	5.6
	غير موافق	8	6.4	12.0
	محايد	30	24.0	36.0
	موافق	59	47.2	83.2
	موافق بشدة	20	16.0	99.2
	33.00	1	.8	100.0
	Total	125	100.0	

يمنحك رئيسك في العمل فرصة لإبداء رأيك حول كيفية انجاز العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4.0	4.0
	غير موافق	12	9.6	13.6
	محايد	17	13.6	27.2
	موافق	71	56.8	84.0
	موافق بشدة	20	16.0	100.0
	Total	125	100.0	

يستخدم رئيسك في العمل أسلوب لين في التعامل معك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	8	6.4	6.4	9.6
	محايد	14	11.2	11.2	20.8
	موافق	77	61.6	61.6	82.4
	موافق بشدة	22	17.6	17.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

تتقبل الملاحظات الموجهة من قبل رئيسك في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	4.0	4.0	4.0
	محايد	17	13.6	13.6	17.6
	موافق	76	60.8	60.8	78.4
	موافق بشدة	27	21.6	21.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يقوم رئيسك بدعمك وتحفيزك عند أداء المهام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	7.2	7.2	7.2
	غير موافق	15	12.0	12.0	19.2
	محايد	33	26.4	26.4	45.6
	موافق	53	42.4	42.4	88.0
	موافق بشدة	15	12.0	12.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يتم تفسير الإجراءات المطبقة بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	16	12.8	12.8	16.8
	محايد	52	41.6	41.6	58.4
	موافق	42	33.6	33.6	92.0
	موافق بشدة	10	8.0	8.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

يقدم لك رئيسك في العمل إجابة على الانشغالات التي تطرحها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	4.8	4.8	4.8
	غير موافق	9	7.2	7.2	12.0
	محايد	21	16.8	16.8	28.8
	موافق	70	56.0	56.0	84.8
	موافق بشدة	19	15.2	15.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أحرص على إنهاء مهامي في وقت قياسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	3	2.4	2.4	4.0
	محايد	4	3.2	3.2	7.2
	موافق	64	51.2	51.2	58.4
	موافق بشدة	52	41.6	41.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أقوم بإتمام المهام العالقة في المنزل إذا تطلب الامر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	26	20.8	20.8	24.8
	محايد	13	10.4	10.4	35.2
	موافق	54	43.2	43.2	78.4
	موافق بشدة	27	21.6	21.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

لا أمانع في إنجاز مهام إضافية في حال انتهائي من عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	4.8	4.8	4.8
	غير موافق	7	5.6	5.6	10.4
	محايد	13	10.4	10.4	20.8
	موافق	76	60.8	60.8	81.6
	موافق بشدة	23	18.4	18.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

استخدم ممتلكاتي الشخصية لفائدة الإدارة اذا لزم الامر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	3.2	3.2	3.2
	غير موافق	12	9.6	9.6	12.8
	محايد	13	10.4	10.4	23.2
	موافق	74	59.2	59.2	82.4
	موافق بشدة	22	17.6	17.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أسعى باستمرار لتعلم معارف ومهارات جديدة في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	1	.8	.8	2.4
	محايد	5	4.0	4.0	6.4
	موافق	76	60.8	60.8	67.2
	موافق بشدة	41	32.8	32.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

لا أمانع بالحضور في العطل لإتجاز الأمور العالقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	8.8	8.8	8.8
	غير موافق	11	8.8	8.8	17.6
	محايد	14	11.2	11.2	28.8
	موافق	67	53.6	53.6	82.4
	موافق بشدة	22	17.6	17.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

لا أمانع في البقاء إلى ما بعد الدوام لإتمام المهام المستعجلة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	11	8.8	8.8	16.8
	محايد	16	12.8	12.8	29.6
	موافق	66	52.8	52.8	82.4
	موافق بشدة	22	17.6	17.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أواظب على القدوم إلى العمل مبكرًا أو البقاء متأخرًا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	14	11.2	11.2	12.0
	محايد	18	14.4	14.4	26.4
	موافق	65	52.0	52.0	78.4
	موافق بشدة	27	21.6	21.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	2.4	2.4	2.4
	محايد	17	13.6	13.6	16.0
	موافق	79	63.2	63.2	79.2
	موافق بشدة	26	20.8	20.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

انتطوع من أجل فرص التطوير والتدريب التي تقدمها الجامعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	3	2.4	2.4	3.2
	محايد	38	30.4	30.4	33.6
	موافق	66	52.8	52.8	86.4
	موافق بشدة	17	13.6	13.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أحرص على دعم الجامعة من خلال تمثيلها بشكل إيجابي أمام الآخرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.6	1.6
	غير موافق	2	1.6	3.2
	محايد	23	18.4	21.6
	موافق	72	57.6	79.2
	موافق بشدة	26	20.8	100.0
	Total	125	100.0	

أفضل البقاء في الجامعة حتى ولو أتاحت لي فرصة أفضل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	17	13.6	13.6
	غير موافق	27	21.6	35.2
	محايد	35	28.0	63.2
	موافق	35	28.0	91.2
	موافق بشدة	11	8.8	100.0
	Total	125	100.0	

أعيد ترتيب مواعيدي الشخصية لضمان سير العمل بشكل مستمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.6	1.6
	غير موافق	6	4.8	6.4
	محايد	15	12.0	18.4
	موافق	84	67.2	85.6
	موافق بشدة	18	14.4	100.0
	Total	125	100.0	

أتحمل الصعوبات والمضايقات دون شكوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	8.0	8.0
	غير موافق	36	28.8	36.8
	محايد	38	30.4	67.2
	موافق	34	27.2	94.4
	موافق بشدة	7	5.6	100.0
	Total	125	100.0	

أشجع الآخرين على الالتزام باللوائح والإجراءات التنظيمية السائدة في الجامعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8
	غير موافق	4	3.2	4.0
	محايد	32	25.6	29.6
	موافق	68	54.4	84.0
	موافق بشدة	20	16.0	100.0

Total	125	100.0	100.0	

أهتم بقراءة البريد والمذكرات الخاصة بالجامعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	1	.8	.8	1.6
	محايد	26	20.8	20.8	22.4
	موافق	80	64.0	64.0	86.4
	موافق بشدة	17	13.6	13.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أتأكد من غلق الأبواب والنوافذ وإطفاء الأنوار عند مغادرة مكان العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	2.4	2.4	2.4
	موافق	52	41.6	41.6	44.0
	موافق بشدة	70	56.0	56.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أحافظ على ممتلكات الجامعة من الضياع والهدر والتكسير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	محايد	1	.8	.8	1.6
	موافق	36	28.8	28.8	30.4
	موافق بشدة	87	69.6	69.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أتحرى دائما الدقة في انجاز المهام الموكلة إليّ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	موافق	44	35.2	35.2	36.0
	موافق بشدة	80	64.0	64.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أحرص على التقيد بمواعيد الحضور والانصراف من العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	4.0	4.0	4.0
	موافق	56	44.8	44.8	48.8
	موافق بشدة	64	51.2	51.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أتبع قواعد ولوائح الجامعة حتى دون مراقبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	غير موافق	4	3.2	3.2	4.0
	محايد	15	12.0	12.0	16.0
	موافق	64	51.2	51.2	67.2
	موافق بشدة	41	32.8	32.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أضع مصلحة الجامعة فوق مصلحتي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	10	8.0	8.0	10.4
	محايد	46	36.8	36.8	47.2
	موافق	44	35.2	35.2	82.4
	موافق بشدة	22	17.6	17.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أعلم الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	4.8	4.8	4.8
	محايد	9	7.2	7.2	12.0
	موافق	73	58.4	58.4	70.4
	موافق بشدة	37	29.6	29.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

لا أضيق وقتي في الأحاديث الجانبية على حساب وقت العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	3.2	3.2	3.2
	محايد	14	11.2	11.2	14.4
	موافق	72	57.6	57.6	72.0
	موافق بشدة	35	28.0	28.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أحافظ على أسرار الوظيفة خارج أسوار الجامعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	2.4	2.4	2.4
	موافق	62	49.6	49.6	52.0
	موافق بشدة	60	48.0	48.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أساعد الزملاء في المهام الموكلة اليهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	محايد	5	4.0	4.0	4.8
	موافق	80	64.0	64.0	68.8
	موافق بشدة	39	31.2	31.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أمنح من وقتي لمساعدة الموظفين الجدد على الاندماج في العمل بنقل خبرتي وتجربتي اليهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	8.0	8.0	8.0
	موافق	71	56.8	56.8	64.8
	موافق بشدة	44	35.2	35.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أساعد زملائي من خلال إيجاد حلول لمشاكلهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	8	6.4	6.4	6.4
	موافق	80	64.0	64.0	70.4
	موافق بشدة	37	29.6	29.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أساعد زملائي من خلال تقديم اقتراحات لتحسين أدائهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	.8	.8	.8
	محايد	14	11.2	11.2	12.0
	موافق	76	60.8	60.8	72.8
	موافق بشدة	34	27.2	27.2	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أقوم بإنجاز مهام زميلي في العمل عندما يتغيب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.8	.8	.8
	محايد	11	8.8	8.8	9.6
	موافق	72	57.6	57.6	67.2
	موافق بشدة	41	32.8	32.8	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أبذل جهدي على تشجيع الآخرين قصد تحسين ادائهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	16	12.8	12.8	12.8
	موافق	74	59.2	59.2	72.0
	موافق بشدة	35	28.0	28.0	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

أحرص لمنع حدوث المشاكل بين الزملاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	11	8.8	8.8	8.8
	موافق	67	53.6	53.6	62.4
	موافق بشدة	47	37.6	37.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	