جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

-دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطلبة:

- حماز ربيحة
- حمادوش دلال

تحت إشراف الأستاذة:

د. قدندل هبة

أعضاء لجنة التقييم

د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. قدندل هبة	أستاذ محاضر ب	مقررا ومشرفا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية:

2021/2020

شكر

نتوجه بالشكر والحمد والثناء لله عز وجل الذي اعننا ووفقنا وسدد خطانا في دراستنا وفي
إنجاز وإتمام هذا العمل، بعد ذلك نتوجه بخالص الشكر الجزيل لأساتذتنا الفاضلة المشرفة
على مذكرتنا الدكتورة "هبة قدندل" التي استفدنا من خلقها وعملها قبل علمها جزاها الله
خير الجزاء، كما نتوجه بالشكر الجزيل لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير الكرام كل باسمه ومقامه،
كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال مستشفى محمد بوضياف بالمدية الذين تجاوبوا معنا وساعدونا وقدموا لنا التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية.
والى جميع من أعانني من قريب وبعيد ولو بكلمة طيبة أساتذة صديقات،
كما لا ننسى في
آخر المطاف باسمي عبارات التقدير والاحترام إلى كل من علمنا حرفا.

إهداء

أتقرب بهذا العمل إلى الواحد ولنبيه عليه أزكى الصلاة والسلام

واهدي ثمرته إلى

منبع الحياة والحب والحنان،إلى الشمعة التي احترقت لتنير

دربي،إلى أول وجه فتحت عليه عيناي إلى من أحبتها وغمرتني

بنورها إلى من سهرت الليالي من اجلي لتوصلني إلى ما أنا عليه

ألان " أمي الغالية " حفظها الله وأطال في عمرها

والى من علمني وربائي وأحسن تربيتي وزدني بنصائحه السديدة

وغرس فيا القيم والأخلاق " أبي الغالي" أطال الله في عمره.

والى من ساعدني وساندني على المضي قدما لمواصلة مسيرتي

العلمية وكان معي دائما ليدعمني "زوجي العزيز" حفظه الله وأدامه

"تاجا فوق رأسي "وليد

إلى إخوتي كل واحد باسمه وبالخصوص أخي الصغير "محمد أمين"

حبيب قلبي حفظه الله ووفقه .

إلى من كانت سبيلنا وقدوتنا في هذا العمل أستاذتنا المشرفة "هبة

"قدندل

إلى من خاضت معي هذه المغامرة ورحلة البحث صديقتي الغالية

"ربيحة" وإلى كل من أحبوني وأحبتهم.

دلال

إهداء

إلى نبع الحنان وحضن الأمان، إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي

"أمي الغالية "

إلى رمز المحبة والعطاء، إلى من كان السند الأول والأخير للوصول إلى ما أنا عليه الآن

" أبي العزيز "

إلى أختي الوحيدة وأخواتي كل باسمه وكل العائلة الكريمة

إلى جميع الأحباب والأصدقاء والزملاء، إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة.

ربيحة

ملخص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى الارتباط الموجود بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة من العاملين بالمستشفى الجامعي محمد بوضياف بالمدية، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس "العدالة التنظيمية" كمتغير مستقل بأبعاده التالية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع "المواطنة التنظيمية" ليشمل كل من بعد المفهوم ،الكياسة والسلوك الحضاري.

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمستشفى الجامعي محمد بوضياف بالمدية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من ذلك المجتمع قدرت ب (42) عامل وزعت عليهم الاستبيانات، وتم استردادها جميعها (42) إستبانة صالحة للتحليل، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

-أن هناك موافقة متوسطة من (الاتجاه الثالث حسب مقياس ليكرت الموضح في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي) من طرف عينة الدراسة على أن هناك عدالة تنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة كلية للمحور ككل، وبالنسبة لبعد العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية فكانت الموافقة بدرجة متوسطة أما بعد العدالة التوزيعية فكانت الموافقة بدرجة ضعيفة.

-أن هناك موافقة عالية من (الاتجاه الرابع حسب مقياس ليكرت الموضح في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي) من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية لكل بعد وكلية للمحور ككل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تقدر بـ 4،27%.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد العدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة تقدر بـ 13.3%.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لمحور العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة تقدر بـ 15.8% أي نسبة 8،15% من المواطنة التنظيمية ناتج عن العدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة بالمستشفى الجامعي محمد بوضياف بالمدية.

Abstract :

This research aims to determine the extent of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice from the point of view of a sample of workers at the University Hospital Mohamed Boudiaf in Medea, according to a descriptive analytical approach, where “organizational justice” was measured as an independent variable with its following dimensions: distributive justice, procedural justice and interactive justice. The dimensions of the dependent variable "organizational citizenship" were also determined to include the concept dimension, civility and civilized behavior.

The research community consists of all employees of the University Hospital Mohamed Boudiaf in Medea, where a random sample was selected from that community estimated at

(42) workers, to whom questionnaires were distributed, and all (42) questionnaires were retrieved valid for analysis. A number of results, the most important of which are:

- There is moderate agreement from (the third trend according to Likert scale shown in the second topic of the applied chapter) by the study sample that there is organizational justice from the point of view of the study sample, and this is entirely for the axis as a whole, and for the dimension of procedural justice and interactive justice, the approval - - There is high agreement from (the fourth trend according to Likert scale shown in the second topic of the applied chapter) by the study sample that there is an adoption of organizational citizenship behavior from the point of view of the study sample and this is individually for each dimension and college for the axis as a whole.was at a medium degree After distributive justice, the approval was weak.

There is a statistically significant effect at a significant level of the distributive justice dimension on organizational citizenship behavior from the point of view of the study sample, where we obtained a medium positive correlation estimated at 27.4%.

There is no statistically significant effect at a significant level of the dimension of procedural justice on the behavior of organizational citizenship from the point of view of the study sample, where we obtained a very weak correlation.

There is a statistically significant effect at a significant level of the interactive justice dimension on organizational citizenship behavior from the point of view of the study sample, where we obtained a weak positive correlation estimated at 13.3%.

There is a statistically significant effect at a significant level of the organizational justice axis on the behavior of organizational citizenship from the point of view of the study sample, where we obtained a weak positive correlation estimated at 15.8% or 15.8% of organizational citizenship resulting from organizational justice from the point of view The study sample at the University Hospital Mohamed Boudiaf in Medea.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	قائمة الجداول	رقم الصفحة
(1-1)	يمثل أبعاد العدالة التنظيمية	**22**
(1-2)	أمثلة عن ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية	**55**
(2-2)	يمثل نظرية التبادل الاجتماعي	**56**
(1-3)	يمثل المصالح التقنية للمستشفى	**68**
(2-3)	يمثل تصنيف الموارد البشرية بالمستشفى	**69**
(3-3)	يمثل الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	**71**
(4-3)	يمثل قيمة الوسط المرجح موافقة عينة الدراسة على محور العدالة التنظيمية	**71**
(5-3)	يمثل الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الثلاثي	**71**
(6-3)	يمثل قيمة الوسط المرجح ودرجات موافقة عينة الدراسة على محور العدالة التنظيمية	**72**
(7-3)	يمثل اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العدالة التنظيمية التوزيعية	**73**
(8-3)	يمثل اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العدالة التنظيمية الاجرائية	**74**
(9-3)	يمثل اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العدالة التنظيمية التفاعلية	**75**
(10-3)	يمثل اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	**76**
(11-3)	يمثل اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد السلوك الحضاري	**77**

(3-12)	يمثل اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الكياسة	**79**
(3-13)	يمثل اختبار الثبات لأداة الدراسة	**80**
(3-14)	يمثل اختبار التوزيع الطبيعي	**80**
(3-15)	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الصنف	**81**
(3-16)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	**82**
(3-17)	يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	**83**
(3-18)	يمثل تويع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	**84**
(3-19)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	**85**
(3-20)	يمثل المؤشرات الاحصائية لوصف أبعاد محور العدالة التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية لولاية المدية	**86**
(3-21)	يمثل المؤشرات الاحصائية لوصف ابعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية لولاية المدية	**88**
(3-22)	يمثل اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية التوزيعيّ على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية	**90**
(3-23)	يمثل اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية	**91**
(3-24)	يمثل اختبار الانحدار البسيط للعدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية	**91**
(3-25)	يمثل اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية	**93**

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	يمثل أبعاد العدالة التنظيمية	**18**
(1-2)	يمثل علاقات التبادل الاجتماعي	**28**
(2-1)	يمثل اهم محطات نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	**41**
(2-2)	يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	**46**
(2-3)	يمثل محددات المواطنة التنظيمية	**52**
(2-4)	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي وخماسي الابعاد	**53**
(2-5)	يمثل العلاقة المتداخلة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية	**62**
(3-1)	يمثل الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف بالمدية	**68**
(3-2)	تمثل أفراد العينة حسب متغير الصنف	**84**
(3-3)	تمثل افراد العينة حسب متغير العمر	**85**
(3-4)	تمثل افراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	**86**
(3-5)	تمثل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	**87**
(3-6)	تمثل افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	**88**

الفهرس

المحتويات	الصفحة
شكر	
إهداء	
الملخص (عربي – إنجليزي)	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
فهرس المحتويات	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للعدالة التنظيمية	
تمهيد	10
المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية	11
المطلب الأول: نشأة ومفهوم العدالة التنظيمية	11
المطلب الثاني: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية	14
المطلب الثالث: خصائص ومبادئ العدالة التنظيمية	16
المبحث الثاني: أسس العدالة التنظيمية	18
المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية	18
المطلب الثاني: محددات العدالة التنظيمية	22
المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية	26
المبحث الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى	31
المطلب الأول: علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي	31
المطلب الأول: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي	32
المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي	34

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية	
تمهيد	38
المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية	39
المطلب الأول: نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	39
المطلب الثاني: خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية	43
المطلب الثالث: أنماط ومؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية	45
المبحث الثاني: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية	49
المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية	49
المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	52
المطلب الثالث: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية	56
المبحث الثالث: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والآثار المترتبة عنها	58
المطلب الأول: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	58
المطلب الثاني: الآثار المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية ومعوقاتها	59
المطلب الثالث: تحليل طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية	61
خلاصة الفصل الثاني	64
الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية نحو أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية	
تمهيد	66
المبحث الأول: تقديم مستشفى محمد بوضياف بالمدية	66
المطلب الأول: نشأة وتطور مستشفى محمد بوضياف بالمدية	66
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف بالمدية	67
المطلب الثالث: الهياكل والمصالح التقنية لمستشفى محمد بوضياف بالمدية	70
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	72
المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة	72

المطلب الثاني: أدوات الدراسة	73
المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة	75
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج	83
المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	83
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	91
المطلب الثالث: نتائج الدراسة	96
خلاصة الفصل الثالث	98
خاتمة	100
قائمة المراجع	107
الملاحق	

المقدمة

مقدمة:

تعتبر بيئة الأعمال الحالية، بيئة جد متغيرة ومعقدة تحتوي على العديد من المتغيرات المتداخلة في التأثير والتأثر مع بعضها البعض، مما يجعل عملية المنافسة بين المنظمات صعبة ولكن ليست مستحيلة.

حيث أن التميز يعد أكثر وأول مطلب يؤدي بالمنظمات لتحقيق ثلاثية البقاء، النمو والاستمرار، ولتحقيقه تحتاج هذه الاخيرة لتبني عدة اساليب إدارية من شأنها التأثير على أداء العناصر البشرية لديها والتي بدورها تؤثر على أداء تلك المنظمات.

ومن بين تلك المطالب الإدارية التي يساعد تحقيقها في تحسين الأداء، هي العدالة التنظيمية التي إذا ما تحققت بأبعادها التوزيعية، الاجرائية والتفاعلية أثرت ايجابا وبشكل مباشر على جودة الحياة الوظيفية التي بدورها تساعد العاملين على اكتساب سلوكيات تنظيمية فعالة أهمها سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر من السلوكيات الايجابية المدعمة للأداء المتميز.

حيث أنه وبتحقيق العدالة التنظيمية يتحسن المناخ التنظيمي ويشعر العاملون بثقتهم في المنظمة وهذا يقودهم باتجاه تبني احد السلوكيات الايجابية ذات الدور الايجابي والإضافي للأداء وهو سلوك المواطنة التنظيمية.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

-كيف تؤثر العدالة بأبعادها على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة من العاملين الاداريين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية؟

التساؤلات الفرعية:

لإدراك حيثيات اشكالية الدراسة والإلمام بالموضوع أكثر نقوم بطرح التساؤلات الفرعية الاتية:

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للعدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للعدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الفرضيات:

للإجابة على الاشكالية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$ للعدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$ للعدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$ للعدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

نموذج الدراسة النظري:

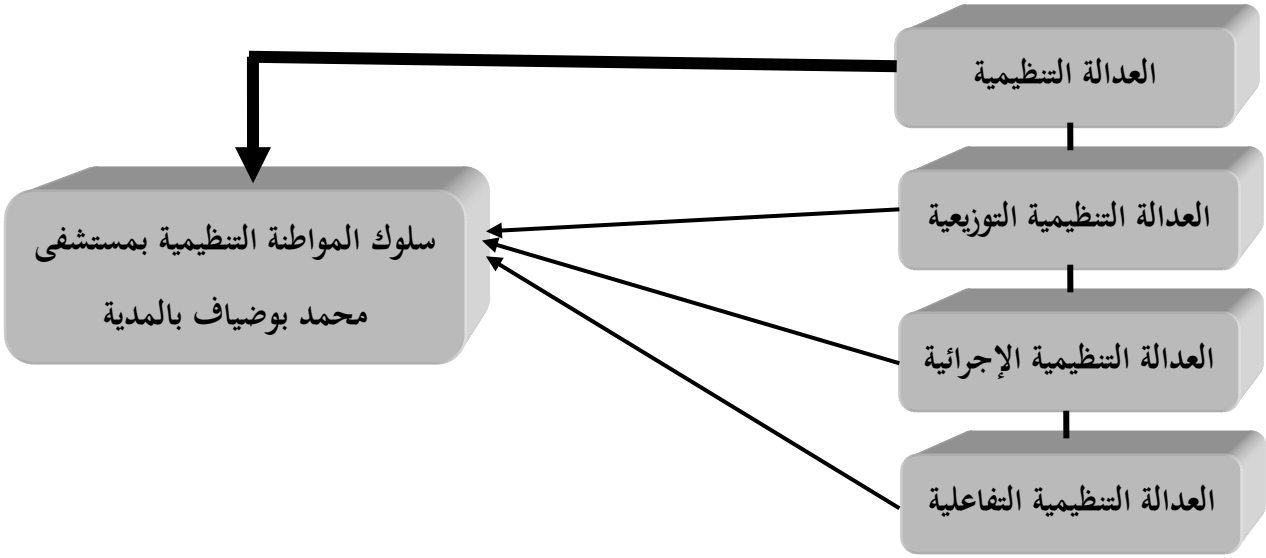
لدينا ضمن نموذج الدراسة النظري متغيران أساسيان منهما متغير مستقل ومتغير تابع وكل متغير يضم ابعاد سوف نفصل فيها اكثر في الجانب التطبيقي للدراسة وهي كما يلي:

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية.

المتغيرات المستقلة الفرعية: العدالة التنظيمية التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية.

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

وفي ما يلي نموذج الدراسة النظري المفترض:



تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيرا على أداء المنظمة وهي الفرد العامل كونه الفاعل والمحور الاساسي لعملية تنمية ونجاح المنظمات وذلك من خلال تطبيق Vالعدالة التنظيمية، فالعامل كلما تيقن أنه يتحصل على حقوقه المادية والمعنوية كلما كان أداءه أحسن.

ضف إلى ذلك أهمية هذه الدراسة من أهمية ضرورة ترسيخ قيم سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، Vومراعاة سلوكيات المواطنة التنظيمية والمعايير الاخلاقية عند اجراء عمليات الاختيار والتعيين والتقييم والترقية والمكافآت وغيرها.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي في التعرف على أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وواقع ذلك بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، وبناء على ذلك يمكن ذكر أبرز أهداف الدراسة في ما يلي:

- تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيميةٍ وسلوك المواطنة التنظيمية.
- التعرف على مدى تأثير ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.
- التعرف على الجوانب المرتبطة بالموضوع وواقع ذلك بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

مبررات اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعت بنا اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع
- الاهمية البالغة لدور العدالة التنظيمية في الرفع من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.
- قلة الدراسات حول أثر العدالة التنظيميةٍ على سلوك المواطنة التنظيمية.
- عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بالعدالة التنظيمية ودورها الفعال في سلوك المواطنة التنظيمية.

حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع والاجابة على اشكالية الدراسة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

-**الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل اساسي المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الاشارة فقط الى أن كل متغير له ابعاده وعناصره التي سيتم ادراجها في الجانب النظري والتطبيقي.

-**الحدود الزمانية:** يتم اجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/2020.

-**الحدود المكانية:** نطبق الدراسة في مستشفى محمد بوضياف بالمدية.

منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بأهم أبعاد ومضامين الدراسة وبغية الاجابة على الاشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا اثبات ونفي الفرضيات سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

أدوات الدراسة:

أما في ما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

-**الدراسة النظرية (البحث المكتبي)**: الهدف منها الوقوف على مختلف المراجع والمصادر ذات الصلة بالموضوع المتناول.

-**الدراسة الميدانية:** لمعرفة آراء عينة عمال مستشفى محمد بوضياف بالمدية ونستخدم الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة.

الدراسات السابقة:

حاولنا قدر الامكان الحصول على أحدث الدراسات التي عالجت موضوع دراستنا او دراسات مشابهة للموضوع، وذلك من اجل تفادي الوقوع في التكرار والاخطاء واختيار الاساليب المنهجية الملائمة للدراسة وتوصلنا الى مجموعة من الدراسات كانت على النحو التالي:

1/ الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

– شيخ سعيدة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالبويرة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة آكلي محند او لحاج 2015/2014، حيث قامت بدراسة الاشكالية الاتية: ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المنظمة؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن احساس العاملين بالعدالة التنظيمي ة يؤدي إلى التأثير الايجابي على العديد من المتغيرات التنظيمية كارتفاع مستوى كل من الولاء التنظيمي سلوك المواطنة التنظيمية الاداء الوظيفي ....، والعكس في حال غيابها، حيث أن غيابها يؤدي الى زيادة معدلات ترك العمل، الشكاوي، الصراع، ضغوط العمل، الفساد الإداري .....

-محمد عبد السعيد عليان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، قدمت هذه ال رسالة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر. غزة . فلسطين 2016 حيث قامت بطرح الاشكالية

التالية: ما علاقة العدالة التنظيميةة بالالتزام التيمي لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة؟ وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: حصول مجال العدالة التنظيمية على درجة متوسطة من الموافقة من قبل هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة وكذلك وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال الالتزام التنظيمي.

2/ الدراسات السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

-حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية جامعة ادرار 2014/2013 حيث قامت بدراسة الاشكالية الاتية: ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؟ وقد توصلت الدراسة الى عدت نتائج اهمها: أن انخفاض مستور العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل العمال، اسفرت نتائج هذه الدراسة ايضا على ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

-لبنر علي السلايمة، دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المدارس الاساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجيستير في التربية تخصص الادارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط عمان، الاردن، 2020 حيث قامت بدراسة الاشكالية التالية: دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المدارس الاساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين؟ حيث اظهرت نتائج الدراسة الآتي: أن دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العملين من وجهة نظر المديرين كان مرتفعا، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول الموضوعين كل على حدة وربطه بمواضيع اخري فأننا نجد اختلافا شاسعا مع دراستنا من حيث تناولها علاقة الموضوعين مع بعضهما البعض هذا من ناحية، ومحاولة رصد ذلك واقعيا في قطاع الصحة بالتحديد مستشفى محمد بوضياف وما تتميز بيه من خصوصية.

صعوبات الدراسة:

تتمثل صعوبات الدراسة في:

-صعوبة ضبط حدود الموضوع نظرا لتشعبه وتداخله مع مواضيع أخرى.

-ضيق الوقت من أجل اثراء الموضوع جيدا.

-صعوبة توزيع الاستبانة على الممرضين والاطباء بسبب وباء كورونا.

-تهرب وعدم جدية بعض الموظفين في ملئ الاستبانة.

-صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

هيكل الدراسة:

من أجل الالمام بمختلف جوانب البحث نقسمه الى ثلاث فصول، فصليين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم الخاتمة.

فيما يخص الفصل الأول نعنونه ب: الإطار النظري للعدالة التنظيمية ثم نتطرق من خلاله الى كل من ماهية العدالة التنظيمية في المبحث الأول (النشأة، المفهوم، أهمية، أهداف، خصائص، مبادئ)، أما المبحث الثاني كان بعنوان اسس العدالة التنظيمية وتطرقنا في الى (ابعاد محددات نظريات)، أما فيما يخص المبحث الثالث كان عبارة عن علاقة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات اخرى (الولاء الرضا الالتزام) .

أما الفصل الثاني نعنونه ب: الاطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية نقسمه بدوره الى ثلاث مباحث الأول ماهية سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال التعرف على النشأة المفهوم الأهمية خصائص أنماط ومؤشرات، أما المبحث الثاني كان بعنوان اساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية الذي تطرقنا من خلاله الى محددات وابعاد ونظريات، أما بالنسبة للمبحث الثالث فتناول سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والاثار المترتبة عنها وكذا المعوقات، بالإضافة الى تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على احدى المؤسسات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات وهي مستشفى محمد بوضياف بالمدية، واشتمل ثلاث مباحث الاول تقديم عام حول مستشفى محمد بوضياف بالمدية، من خلال التعريف بالمؤسسة النشأة المفهوم بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والمصالح التقنية الاستشفائية، والبحث الثاني فخصص لتحديد الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث يتم فيه تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل اليها وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للعدالة التنظيمية

تمهيد:

من بين المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإدارية،، واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين مفهوم العدالة التنظيمية، حيث أصبح يعول عليها في الارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين، فقد حظي بهذا الاهتمام الكبير للدور الذي تؤديه في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة والتأثير المباشر على أداء العاملين والمنظمة معا.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح ماهية العدالة التنظيمية، من خلال الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالعدالة التنظيمية، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات حول العدالة التنظيمية

المبحث الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى

♦ المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العاملين للعدالة، لذا يصعب قياس هذا المفهوم لأنه يستند أساسا إلى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وتعد العدالة أقوى متنبأ للتعبير عن السلوكيات من خلال ردود فعل العاملين نتيجة إدراكهم للمعاملة العادلة للمنظمة.

● المطلب الأول: نشأة ومفهوم العدالة التنظيمية

أن هذا المفهوم من حيث النشأة والتطبيق العلمي قديم قدم الإنسان، أما من حيث دراسته كمفهوم إداري مرتبط بالمنظمات والمؤسسات والعمل التنظيمي، فقد ظهر بادئ الأمر في كتابات علماء الفلسفة ليعبر عن آرائهم الفلسفية بشأن هذا المفهوم، ثم بعد ذلك ظهر في كتابات علم الاجتماع ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية.

ومن ثم انتقل إلى المجالات السياسية والقانونية والإدارية، وقد تم استخدامه في المجال التنظيمي لوصف دور النزاهة والإنصاف وفي بيئات العمل المختلفة، ومن خلال الطرف التي يجد بها الموظفون مدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز[1].

ولقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية منذ القدم الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن مصطلح العدالة التنظيمية (organizational justice) لم يظهر إلا في عام 1987 على يد الباحث جرينبرج (Greenberg) لوصف ما يسمى بالإنصاف في البيئة التنظيمية.

حيث تعتبر العدالة التنظيمية مفهوما محوريا، تعود جذوره التاريخية والفلسفية إلى نظرية " **العدالة**" أو **الإنصاف** "Equity Theory " التي اقترحها وقدمها العالم الشهير "ستاسي آدمز" (Stacey Adams) قبل نصف قرن من الزمن في سنة (1963).[2]

حيث توضح هذه النظرية كيف أن الفرد يركز على إدراك هل يتم معاملاته بإنصاف مع الآخرين أم لا وكنظرية تابعة لمجموعة لنظريات العملية للدافعية فإن نظرية العدالة تفسر كيف تعمل الدافعية الفردية في حالة ما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة أو عدم المساواة مع الآخرين، ويأتي الشعور بالعدالة أو عدم العدالة من خلال

---

[1] بلي فاطمة الزهراء، بورباني سعاد: **أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2020 -2019، ص23.

[2] شيخ سعيدة: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2014-2015، ص3-4.

مقارنة الفرد بين نسبة العوائد التي يتلقاها من المنظمة إلى جهوده وإسهاماته مع نسبة المجملات أو العوائد التي يتلقاها الآخرين إلى مدخلاتهم أي جهودهم وإسهاماتهم[1].

وعمليا لفائدة نظرية العدالة ولفهم الموظفين انتقدت لسببين[2]:

الأول: لا توضح كيف يعتبر الموظفين سلوكهم أو حتى سواء هم يعملون استجابة للإفراط في التعويض ذلك يصبح أكثر مما يستحقونه.

الثاني: نظرية العدالة على الإنصاف المدرك للكمية يعود إلى توزيع المكافآت بين الأفراد وهذا ما يعرف به التوزيع العادل (عدالة التوزيع أو التقسيم).

وفي عقد التسعينات من القرن العشرين المتميز بسرعة وتيرة التغيرات العالمية شهد اهتمام متصاعدا بالعدالة التنظيمية بعد أن أصبحت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجا إلى الشعور بالاكتفاء النفسي والمادي[3].

ثانيا: مفهوم العدالة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية، ارتأينا إلى البدء بطرح معاني لفظ العدالة باعتبارها الأصل المكون لمفهوم العدالة.

1- مفهوم العدالة:

أ- لغة:

وردت كلمة العدل في القرآن الكريم بصيغها المختلفة ثمانية وعشرون مرة مقسمة على النحو التالي: "عدل" ثلاثة عشر مرة "اعدلوا" مرتين "يعدلون" خمس مرات "تعدلوا" أربع مرات، في حين وردت كلمة: "عدل، الأعدل، فعدلك، عدلا" مرة واحدة.

فالعدالة حسب ما جاء في قاموس لسان العرب أن العدل "اسم فعل مجرد، فعله عدل والذي يعني ما قام في النفوس وثبت على أنه مستقيم، وهو ضد الجور والظلم"[4].

---

[1] علاء الدين عبد الغني محمود: **إدارة المنظمات**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 304.

[2] هيثم العاني: **الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.109-110.

[3] محمد ناصر راشد أبو سمعان: **محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية**، رسالة ماجستير منشورة في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص17.

[4] ابن منظور: **لسان العرب**، دار المعارف للطباعة والنشر، دار المعارف، لبنان، 1986، ص76.

أما في معجم الوسيط فإن العدالة هي إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة من قديم وهي الحكمة الشجاعة والفقه والعدل هو الإنصاف أي إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه[1].

كما جاء في معجم المحيط العدل، ضد الجور، وما قام في النفوس أنه مستقيم كالعدالة والعدولة والمعدلة، عدل يعدل فهو عادل من عدول وعدل وامرأة عدل وعدلة، وعدل الحكم تعديلا: أقامه[2].

كما يرى كذلك أن العدالة هي المبدأ المثالي أو الطبيعي أو الوضعي الذي يحدد معنى الحق وبموجب احترامه وتطبيقه، وإذا كانت العدالة متعلقة بالشيء المطابق للحق ذلك على المساواة والاستقامة، أما إذا كانت متعلقة بالفاعل ذلك على إحدى الفضائل الأصلية وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة[3].

ب- اصطلاحا:

العدالة مفهوم نسبي ذاتي غامض، قابل للتغيير والتعديل وفق آراء الكتاب في كل زمان ومكان[4].

كما أن العدالة تعني الإنصاف الذي بدوره يختلف عن المساواة، بحيث أن معاملة جميع الأفراد بشكل متساوي لا يعني أننا أقمنا العدالة كون أن بعضهم قاموا بعمل أفضل فهم يستحقون مكافآت ومعاملة أحسن من غيرهم[5].

وتعرف العدالة بأنها لمزادة دائمة لإيتاء كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير[6].

2- تعريف العدالة التنظيمية:

تعددت التعاريف حول العدالة التنظيمية واختلفت باختلاف وجهة نظر كل باحث وفي ما يلي بعض التعريفات التي قدمت للعدالة التنظيمية نستعرضها ذكرا لت حصرا:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم[7].

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على مصداقية الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"[1].

---

[1] منتصر عبد الحليم: **معجم الوسيط**، الطبعة الثالثة، دار المعارف، القاهرة، 1998، ص588.

[2] محمد الدين الفيروز، آبادي: **القاموس المحيط**، دار الحديث، القاهرة، 2008، ص1061.

[3] محمد السيد فهمي: **العدالة الاجتماعية، الاستراتيجيات والآليات**، المكتب الجامعي الحديث بالإسكندرية، مصر، 2014، ص16.

[4] هشام مصطفى الجميل: **دور الموارد البشرية في تهويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي**، دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص323.

[5] زيد منير سليمان: **إدارة اختيار الموظفين**، دار التربية، عمان، الأردن، 2008، ص117.

[6] فتحي السيد عبدة، أبو السيد أحمد: **الإسلام والعدالة الاجتماعية رؤية اجتماعية في الأحكام الشرعية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص20.

[7] يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم النجاوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص180.

كما تعرف العدالة التنظيمية بأنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقنيات المتولدة نفسيا وإداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية الم تحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة[2].

وتعرف كذلك بأنها النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع المواد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم[3].

أن العدالة التنظيمية تعد من العوامل المهمة في نجاح المنظمة واستمرارية بقاءها وهي تلعب دورا أساسيا في تشكيل سلوك جيد ومناسب داخل المنظمة[4].

ومن خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكننا القول أن العدالة التنظيمية هي إدراك جماعي للموظفين بوجود طرف وقواعد متبعة وتطبيقها بموضوعية وتحقيق أكبر قدر من المساواة والإنصاف وعدم الظلم في كل المجالات التنظيمية لتحقيق كل من أهداف المنظمة والعامل معا، بالإضافة إلى شعورهم بعدالة التعامل مقارنة بزملائهم في العمل.

- **المطلب الثاني: أهمية وأهداف العدالة التنظيمية**

أن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة الفاعلة في حقل الإدارة نظرا لما يكرسه هذا المفهوم من منافع على الفرد والمؤسسة معا.

أولا: أهمية العدالة التنظيمية

يمكن إبراز الأهمية في المؤسسة من خلال الآتي:

– تعمل على تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة، وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق في العمل والإنجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة الواحدة[1].

---

[1] محمد سعيد حوال وآخرون: **مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي**، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلة 11، العدد 02،2020 ، ص76.

[2] علي يونس ميا، وافي أكرم مزيق: **أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 38، العدد 6،2016 ، ص3.

[3] بوطالب جهيد، سليم حورية: **الدعم التنظيمي، مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين**، دراسة تطبيقية على الموظفين، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة جيجل، الجزائر، المجلد 05، العدد 01،2019 ، ص194.

[4] فاروق إبراهيم العكري: **العدالة التنظيمية، علاقتها وأثرها في الولاء التنظيمي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2011، ص2.

– تمثل عامل مهم في جذب واستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة والطموح، حيث تعمل على جذبها من خلال إحساسهم بتوفر عدالة التعويضات، الترقيات، الاعتراف بالتمايز في الأداء يدفعهن إلى الالتحاق بمثل هذه المؤسسات[2].

كما يمكننا إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية [3]:

– أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية

– أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار.

– تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

– أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة.

– أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

– أن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة[4].

ثانيا: أهداف العدالة التنظيمية

تهدف العدالة التنظيمية لجعل سلوك المورد البشري ضمن إطار تنظيمي واحد، حيث أن العامل الذي يشعر بوجود عدالة تنظيمية لا يمكنه التغيير من سلوكهمن الناحية التي تخدم مؤسسة، فشعوره بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها وفي كيفية تطبيقها لمختلف الإجراءات يقوي من مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها، مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاجية أو الأداء المطلوب منه[5].

---

[1] بلوط حسن إبراهيم: **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص309.

[2] محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص50.

[3] حمزة معمري: **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي** أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس، العمل والتنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014/ 2013، ص27.28.

[4] كمال برباوي، إلياس سليماني: **علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية** دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 1، جانفي 2017، ص171.

[5] جديدي يوسف: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018/2019، ص28.29.

كما أن تطبيق هذا المبدأ يساعد المنظمة والعاملين في الوصول إلى الأهداف المنشودة لضمان مكانتها وهي من المؤشرات الأساسية لتنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم والتقليص من الصراع التنظيمي[1].

- **المطلب الثالث: خصائص ومبادئ العدالة التنظيمية**

أولا: خصائص العدالة التنظيمية

من خلال التعاريف المقدمة أعلاه، وغيرها من التعاريف التي قدمها الباحثين والكتاب لمفهوم العدالة التنظيمية، نستنتج أن هذه الأخيرة لها مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم، والتي تتمثل أساسا فيما يلي[2]:

– تدرك من خلال عملية المقارنة المستمرة التي يقوم بها الموظف بينه وبين زملاءه.

– عدم إدراك الموظف للعدالة التنظيمية ينعكس سلبا على الروح المعنوية وعلى سلوكه أيضا.

– لأنها ترتبط بالعنصر البشري، يصعب تحقيقها بشكل مطلق، فهي أمر نسبي لأن ما يدركه موظف على أنه عدالة قد يدركه زميله عكس ذلك تماما.

– تشمل العدالة التنظيمية أبعاد وظيفية وأخرى إنسانية.

ثانيا: مبادئ العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

1– مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2– المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق[3].

3– مبدأ الدقة والتصحيح : يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

---

[1] شروق عبد المحسن المتروك: **أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الكويت، الكويت، 2010، ص37.

[2] بن حواسة بسمة: **أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة جيجل، 2016/2015، ص04.

[3] سمية حقيدل: **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الأغواط، الجزائر، 2018/2019، ص76.

4- مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

5- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع أطراف المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات [1].

6- مبدأ التوزيع: أن توقع الفرد بالمعاملة العادلة ينمي لديه الرغبة بالعمل والتعاون مع الآخرين ويعزز من سلوكه الإيجابي عند أداءه للعمل[2].

[1] شوكي عبد السلام: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل التنظيم LMD، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2018/2019، ص82.

[2] محمد مظهر مزعل: **الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم الاقتصادية، العرق، 2018، ص34.

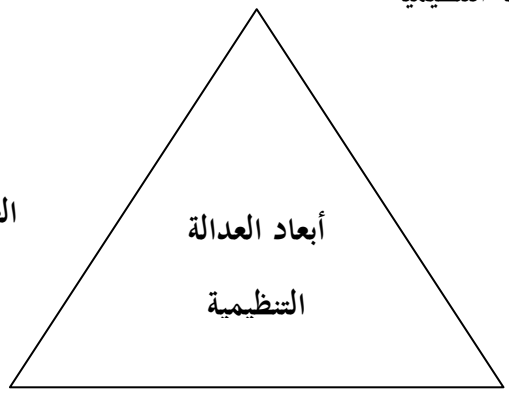
♦ **المبحث الثاني: أسس العدالة التنظيمية**

يتشكل المفهوم الكامل للعدالة التنظيمية من مجموعة أبعاد يبنى عليها العاملون إدراكهم للعدالة من عدمه، وفي ما يلي سنتطرق إلى أبعاد ومحددات العدالة التنظيمية، بالإضافة للنظريات المفسرة لها.

● **المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية**

لم يوجد اتفاق تام حول أبعاد العدالة التنظيمية ولازال هناك جدل مستمر في الدراسات حول ما إذا كان هناك أبعاد متعددة للعدالة التنظيمية، وإن كان بالإمكان فصلها عن بعضها البعض، حيث تركزت المناقشات على اعتماد ثلاثة أبعاد رئيسية وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: محمد عبد السعيد عليان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2018، ص20.

1- العدالة التوزيعية :

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من عوائد قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه العوائد[1].

وتشير العدالة التوزيعية إلى إدراك العاملين لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفتهم في المنظمة، حيث يتحقق هذا البعد بين العاملين عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، حيث ينزع العاملون إلى تقييم نتائج أعمالهم وفق قاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.

وللعدالة التوزيعية جانبان هما:

[1] عبد البارئ درة، محفوظ جودة: **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص242.

1- الجانب المادي (هيكل التوزيعات): ويعد مهما من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي.

2 – الجانب الاجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير العامل الذي يحصل على مكافآت، أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ[1].

كما أن الدراسات فقد حددت ثلاثة قواعد أساسية تقوم عليها العدالة التوزيعية.

1- الإنصاف: تقوم على فكرة توزيع العوائد والمخرجات على أساس المساهمة، فالعامل الذي يعمل بدوام كلي يختلف عائده عن العامل الذي يعمل بدوام جزئي، وإن لم يختلفا لا تتحقق العدالة التوزيعية.

2- المساواة: أن يتم معاملة الجميع بنفس الطريقة دون النظر إلى الفروق الشخصية وبعيدا عن أي عامل تمييز (اللون، العرق، النسب) بل يأخذ الجميع فرصا متساوية، ويكون التوزيع على أساس الإنتاجية والمعارف والمهارات.

3- الحاجة: تقوم على فكرة اختلاف التوزيع على حسب الحاجة الأولى (الملحة)، فيتم تقدير وتقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الظروف الأخرى (مثلا: عاملة متزوجة ولديها أطفال تختلف عن العاملة غير المتزوجة[2]).

أما عن محددات عدالة التوزيع فتتمثل في الآتي:

أ- توزيع العمل: ويقصد به تقسيم العمل إلى مجموعة وظائف على كل فرد أن يتولى وظيفة، والهدف الرئيسي من توزيع عبء العمل هو زيادة كفاءة العمال المؤدية إلى زيادة إنتاجيتهم ومن ثم عوائدهم.

ب- تقدير الأجر المناسب: أي إعطاء الفرد الأجر الذي يتناسب مع الجهد الذي بذله وبمعنى آخر تحديد الأجر العادل مقابل الكمية العادلة من العمل[3].

2- العدالة الإجرائية:

وهي تبين مدى إحساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.

---

[1] ماهر علي الخزاعي: **دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة**، دراسة ميدانية على المشافي الجامعية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 37، العدد 1،2015 ، ص489.

[2] فراح العربي: أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017 2018، ص76.

[3] حياة الدهيني: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، التنظيم والعمل، جامعة أدرا، الجزائر، 2013/ 2014، ص55.

وتعني أيضا العدالة المدركة في الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتجاه القرارات في مكان العمل أو العدالة المستخدمة في تخصص القرارات بخصوص توزيع المكافآت التي تعتبر مهمة الموظفين [1].

من خلال ما سبق لا بد أن ندرك أن عدالة الإجراءات لا بد أن تشتمل على ثلاثة عناصر وهي:

1– القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.

2– شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.

3– التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد والعاملون الذين يتأثرون بالقرار.

أن العدالة الإجرائية تشمل جانبين هما:

أ– الجانب الهيكلي: وهو المتعلق بالطريقة التي عبرها صنع القرار، وحتى تبدو هذه الطريقة عادلة يجب مراعاة الآتي:

* إعطاء الفرص لتصحيح الأخطاء.

* تطبيق قواعد وسياسات ثابتة.

* أن تكون القرارات غير منحازة.

ب– الجانب الاجتماعي: يعتمد على درجة احترام متخذي القرا ر، وإخبار العاملين بكيفية اتخاذ القرارات أي أن هذا الجانب يتعلق بنوعية المعاملة التي يتم التعامل بها مع العاملين من قبل متخذي القرار.

أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية الستة التي تقوم عليها وهي[2]:

أ– قاعدة الاستئناف: بمعني وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

ب– قاعدة أخلاقية: أي أن يتم توزيع المصادر وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج– قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة

د– قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين صاحب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

---

[1] بروش عبد الله، جبايلي عبد الحق: **المنظمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي**، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ص253.

[2] عنيزة زكرياء: **دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة المسيلة، الجزائر،2017 -2016، ص18.

هـ- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس معلومات صحيحة، سليمة ودقيقة (لأن الشفافية والإفصاح من المبادئ التي يجب تفعيلها في المنظمة لتحقيق درجة عالية من العدالة).

و- قاعدة الانسجام: يجب أن تنسجم إجراءات توزيع ا الأفراد وفي كل الأوقات.

3- عدالة المعاملات:

وهي مدى إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، ويلاحظ هناك ارتباطا وثيقا بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات[1].

وهي إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها[2].

كما وتتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة من قبل الرؤساء في التنظيم ومتخذي القرار والتي تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية وبصورة صحيحة ومقبولة، وكذلك ما تعكسه من إحساس بعدالة المعاملة عن.ما يتم تطبيق الإجراءات المختلفة والرسمية منها.

حيث تتضمن عدالة التعاملات جانبين على قدر الأهمية هما:

* معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

* تقديم وشرح مناسب للقرارات الذين يتأثرون بها[3].

وبهذا تظهر أهمية عدالة التعاملات بعاملين أساسيين يكون لهما أثر ذو حساسية اتجاه الموظفين في التنظيم هما[4]:

* أن تبرير ما تقدمه التنظيمات لأفرادها حول القرارات التي يتم اعتمادها بصورة نهائية غالبا ما يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من قبل الموظفين وذلك مقارنة بقيام التنظيم بعكس ذلك تماما، أي عدم تقديم أي تبريرات منطقية تعود إلى إقناع الموظفين بذلك.

---

[1] بغدادي مالك الدين: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي،في إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، الجزائر،2017 -2016، ص15.

[2] عبد الجليل مقدم، خولة عدناني: **العدالة التنظيمية وأثرها على السلوكيات التنظيمية الاجتماعية** مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 4، العدد 3،2020 ، ص317.

[3] وليد محمد الحمادي: **أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأردن، 2007، ص51.

[4] وليد محمد الصمادي: (**مرجع سبق ذكره**)، ص52.

* كذلك أنه يوحي ترابط وثيق بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وكذلك عدالة التعاملات حيث لا تنفصل أي منها من الناحية العملية.

جدول (1-1): أبعاد العدالة التنظيمية

1- العدالة التوزيعية	**ملائمة العوائد**
العدالة المساواة الحاجة	مكافأة العمال على أساس مجهوداتهم منح كافة العمال التعويضات بصورة متساوية منح العوائد على أساس الاحتياجات الفردية أو طلبات العمل
2- العدالة الإجرائية	**ملائمة إجراءات التوزيع**
التناسق عدم التحيز دقة المعلومات التمثيل الكلي التصحيح الأخلاق	جميع العمال لهم نفس المعاملة لا يوجد تهميش أو سوء معاملة (أي فرد أو جماعة) القرارات تتخذ بناءا على معلومة دقيقة وسليمة إشراك الطبقة السفلى من العمال في اتخاذ القرارات وجود عمليات مستمرة وطرق أخرى لتصحيح الأخطاء عدم انتهاك سلوكيات وأخلاق العمل
3- العدالة التفاعلية	**ملائمة المعاملة الصادرة من الإدارة العليا**
عدالة ما بين الأشخاص عدالة المعلومات	معاملة كل عامل بلطف واحترام تقاسم المعلومات بين جميع العمال

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما سبق ذكره.

- **المطلب الثاني: محددات العدالة التنظيمية**

توجد العديد من العوامل المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ومن هذه العوامل ما يتعلق بالفرد في حد ذاته.

فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عد سنوات الخدمة)، والشعور بالعدالة التنظيمية، وبالإضافة إلى المتغيرات الشخصية هناك مجموعة من العوامل المؤثرة

على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية فمنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية وأخرى تتعلق ببيئتها الخارجية وفي ما يلي ذكر لأهم العوامل[1]:

1- بيئة العمل الداخلية:

تعرف بأنها: " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم ".

حيث يتطلب فهم العدالة التنظيمية الفهم الصحيح للبيئة الداخلية للمنظمة لمختلف خصائصها، كون الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها لا يمكن أن يتم دون التعرف على خصائص تلك البيئة التي ترغب تطبيق العدالة فيها، فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون، سينعكس ذلك إيجابا على إحساس عامليها وإدراكهم للعدالة التنظيمية [2].

ومن بين عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ما يلي[3]:

أولا: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه[4]: " الطريقة التي يتم بها تقييم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها، والهيكل التنظيمي هو مصدر أساسي من مصادر تحقيق العدالة التنظيمية، فمن خلاله يتم تحديد العديد من الأوجه التنظيمية ذات التأثير الكبير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، ومنها نذكر[5]:

أ- درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار:

وتشير المركزية إلى: " تجميع كافة السل طات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الف علي، وهناك الأعلى وهناك عاملين رئيسيين يحددان درجة المركزية في الهيكل التنظيمي هي:

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** مشاركة أعضاء التنظيمية بمختلف المستويات في اتخاذ القرار.

---

[1] شيح سعيدة: (**مرجع سبق ذكره**)، ص40.

[2] العديلي ناصر محمد: **السلوك الإنساني والتنظيمي**، منظور كلي مقارن، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص95.

[3] قاسيمي رمضان: **مساهة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2018/2019، ص76.

[4] محمود سلمان العربان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص25.

[5] فيروز سعاد، ڤيڤيرت لويزة: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، في إدارة الأعمال، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2019، ص13.

– **هرمية السلطة:** وتشير إلى الحرية أو الصلاحيات الممنوحة للفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء مهامه الوظيفية.

ب– درجة الرسمية:

ويقصد بها "الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة، بحيث لا يستطيع الخروج عليها".

ثانيا: مستوى الأجر:[1]

تعتبر العدالة شرط أساسي لأي نظام سلبي لبقاء هيكل الأجور والرواتب والعدالة في الحقيقة مسألة معقدة ونسبية وذات اتجاهات متعددة، ولذا فإن تحقيق العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها وفي إطار الوظائف المختلفة في المنظمة، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر والرواتب عادلا في مكافأة الوظائف المختلفة في المنظمة، فالنظام العامل والسليم للأجور يجب أن يتضمن مثلا جعل الأجر يتناسب مع المؤهلات العلمية مثلا.

ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجور من خلال إتباع المنظومات التالية[2]:

* إجراء مسح شامل لمعدلات الأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى لنفس الوظائف.
* تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال إجراء تقييم الوظائف.
* تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية.
* وضع معدلات ملائمة للأجور.

ثالثا: الاستقطاب

يعني العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة وهو نوعان[3]:

– **استقطاب داخلي:** يتمثل في جذب واستقطاب الموظفين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.

– **استقطاب خارجي:** هنا تلجأ المنظمة إلى مصادر خارجية عند عدم كفاية المصادر الداخلية بحاجتها من الموظفين للعمل أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها.

أن إتباع المنظمة (أسلوب الاستقطاب الداخلي من شأنه أن يشعر الموظفين باهتمام المنظمة وثقتها في قدراتهم وإمكانياتهم مما ينعكس إيجابا على إدراكهم للعدالة التنظيمية، كما أن المغالاة في الاعتماد على

---

[1] خضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص177.

[2] جادي ديسلر: ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة: **إدارة الموارد البشرية**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون. سنة نشر، ص383.

[3] عبد الغفار فني، حسين القزازي: **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص487.

الاستقطاب الخارجي قد يؤدي إلى انخفاض إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وخاصة لدى موظفي المستويات الإدارية العليا، وذلك أنهم ينتظرون بفارغ الصبر لحظة الترقية إلى منصب رفيع في أماكن عملهم [1].

رابعا: التدريب

هو عملية تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم في مختلف المستويات التنظيمية[2].

أن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والموظفين يمكن أن يكون عاملا لزيادة إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، فالنشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر يمثل مصدرا مهما لعدم العدالة التنظيمية[3].

خامسا: تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتفرقاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية[4].

وتؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت النتائج معبر عنها بشكل موضوعي، وأتيحت لهم فرصة مكانية لإبداء الرأي في هذه التقديرات ويشعروا أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم أدى ذلك لزيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية وزاد من ثقتهم في نظام تقيم الأداء[5].

سادسا: القيم التنظيمية

تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين[6].

---

[1] سعيد محمد عايض الأسري: **مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نرجان**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص26.

[2] جادي ديسلر: (**مرجع سبق ذكره**)، ص264.

[3] عادل محمد زايد: **العدالة التنظيمية، المنظمة منشورات المنظمة العربية للتنمية للإدارة** القاهرة، مصر، 2006، ص172.

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي: **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، ص257.

[5] عادل محمد زايد: (**مرجع سبق ذكره**)، ص175.

[6] محمود سلمان العميان: (**مرجع سبق ذكره**)، ص312.

2- بيئة العمل الخارجية

تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتفاعل معها، وذلك لأن المنظمة تعتمد على البيئة الخارجية في الحصول على مواردها، كما أنها تصدر منتجاتها لها، وتشتمل البيئة الخارجية على العديد من المتغيرات التي لها تأثير على مجريات العمل داخل المنظمة، وفي مايلي تأثير هذه المتغيرات على إدراك العدالة التنظيمية [1]:

أ- المتغيرات السياسية:

تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين وتشريعات الأعمال والقوانين واللوائح الحكومية، وتهدف الدولة من ورائها إلى حماية مصالح الموظفين ومن ثم شعورهم بالعدالة التنظيمية.

ب- المتغيرات الاجتماعية:

يعكس تلك القيم العادات، التقاليد، الثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات الموظفين، ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية، مستوى التعليم، نمط الحياة الاجتماعية.

ج- المتغيرات التكنولوجية:

أن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة.

- **المطلب الثالث: نظريات العدالة التنظيمية**

انطلاقا من الأبعاد المستعملة للعدالة التنظيمية يمكن تصنيف النظريات إلى ما يلي [2]:

أولا: نظرية محتوى رد الفعل: الذي بدوره يتمثل في ما يلي:

1- نظرية التنافر أو الانسجام الإدراكي:

استخدم (ADAMS) نظرية التنافر كأساس لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية على أن الفرد رباني من الانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية .

وقد بنى هذه (ADAMS) النظرية على فرضيتين هما:

---

[1] قاسيمي رمضان: (**مرجع سبق ذكره**)، ص84.

[2] بلحاج يمينة، مخلوفي فايزة: **أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2020، ص24.

– أن العاملين يكونون دائما في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن العامل يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

– أن العامل مد نوع أساسا بواسطة مدركات عدم العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل هما:

– الشعور بالغضب إذا أدرك العامل أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة.

– الشعور بالذنب إذا أدرك العامل أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة.

وتركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد العامل بالعدالة والمساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للعاملين الآخرين وخاصة في نفس مجموعة العمل.

2– نظرية الحرمان النسبي[1]

تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال (Martin –1993) الذي رأى أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة باعتبار أن النظريتين تفترضان قيم العامل بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة مع مقارنة هئه النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه العامل مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع الكفاءات.

حيث قام بالتميز بين نوعين الحرمان النسبي:

* **الحرمان الذاتي للفرد:** الذي يعتمد على المقارنات الوظيفية بين العاملين .

* **الحرمان الجماعي:** يعتمد على المقارنات بين الجماعات.

3– نظرية حساسية العدالة

صيغت هذه النظرية من طرف الباحث (Husseman)، سنة 1982 بناءا على دراسة قام بها Greenberg سنة 1979 بغية اختيار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي على عينة من الأفراد تؤمن بشدة قيم وأخلاق الديانة البروتستانية، حيث توصل من خلالها إلى عدم تطابق. افتراضات هذين النظريتين على هؤلاء الأفراد (لا يعيرون أي اهتمام للمقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، وهم على استعداد لتقديم مساهمات تفوق ما يحصلون عليه من منافع في علاقات التبادل الاجتماعي)، استنادا إلى هذه الدراسة قام

[1] فراح العربي: (**مرجع سبق ذكره**)، ص65.

(Husseman)، بصياغة مفهوم جديد للعدالة التوزيعية يقوم على فرضية أن العاملين يختلفون فيما بينهم في رد الفعل اتجاه إدراك العدالة أو عدمه، وذلك نتيجة اختلاف حساباتهم للعدالة[1].

وعليه صنف (Husseman)، الأفراد من زاوية الحساسية للعدالة إلى[2]:

* **الشخص الحساس للعدالة:** وهو الشخص الخاضع في تقييمه للعدالة لافتراض نظريتين العدالة والتبادل الاجتماعي، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يدرك في اتجاهين:

– **حالة الشعور بالغضب:** زيادة المخرجات أو تخفيض المدخلات .

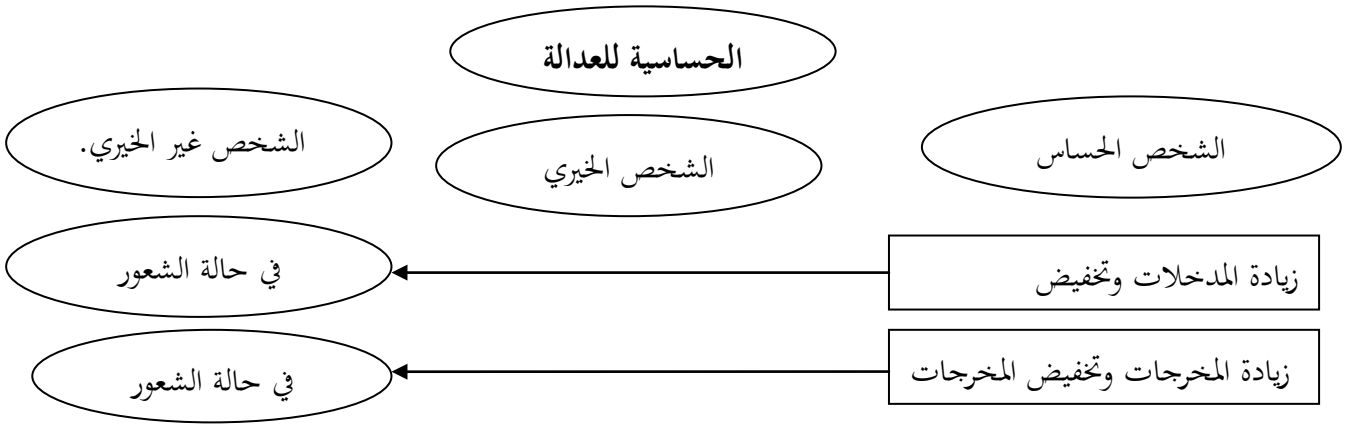
– **حالة الشعور بالذنب:** تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته

* **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، فهو يقبل بنصيبه من الحياة.

* **الشخص غير الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته أثناء المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، فهو لا يقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائما للحصول على المزيد من الفوائد.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (1–2): علاقات التبادل الاجتماعي



المصدر: واكد سيف الدين: (**مرجع سبق ذكره**)، ص14.

[1] سونة عبد القادر: **أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2018/2019، ص40.

[2] واكد سيف الدين، توات عبد الرحمان: **دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الالتزام التنظيمي**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2020، ص13.

4- نظرية التبادل الاجتماعي:

تنسب إلى الباحث (Blaue) الذي يعتبر من الأوائل الذين وضعوا طبيعة علاقات التبادل بين العامل ومنظمته، حيث تستند علاقة التبادل الاجتماعي على عامل الثقة بمعنى أن كلا الطرفين (العامل والمؤسسة)، يتحملان التزاماتهما بصورة عادلة على المدى الطويل وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

- على التفاعل الاجتماعي هو تبادل مادي معنوي.
- الأفراد يبنون علاقات مع الآخرين ويستمرون فيها لأنها مفيدة لكليهما .
- علاقة التبادل الاجتماعي تستند على قواعد المعاملة بالمثل.

عموما فإن نظرية التبادل الاجتماعي تفسر العدالة التنظيمية من قبل المؤسسة كمقابل لقيام العاملين بأعباء العمل وأدائهم لواجباتهم، وتعتبر الثقة بين الطرفين متغيرا وسيطا لتلك العلاقة[1].

ب- نظرية محتوى الفعل المسبق

تشمل هذه النظرية على نظريتين أساسيتين هما:

1- نظرية تقييم العدالة:

يرى مؤيديها أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القائد لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها، إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية[2].

قد يدفع التابعين لبذل الجهد، وقد ناقش المبادئ الرئيسية التي يحدد عدالة المخرجات هي:

* قاعدة الإسهامات أو الجهد:تهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية عالية ومعدلات أداء مرتفعة.

* قاعدة الحاجات أو الاحتياجات: تهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجامعة.

2- نظرية دافعية العدالة

يقترح الباحثون أن تحطيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية يقبل بخفض درجات الضغط المتعرض لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد، كما يرى أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل ثقافة المجتمع، حجم المخرجات أو المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.

[1] سونة عبد القادر: (**مرجع سبق ذكره**)، ص39.

[2] بلحاج يمينة: (**مرجع سبق ذكره**)، ص26.

ثانيا: نظريات عملية العدالة (العدالة الإجرائية والتفاعلية):

يتم تصنيف العدالة الإجرائية إلى نظريات رد فعل ونظريات عمليات الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي[1]:

1- نظريات عمليات رد الفعل:

تعتبر هذه النظريات في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تقيم ردود فعل الأفراد لإجراء حل المشاكل وعلاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار هما:

أ- أن التحكم في العملية : ويشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه من خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل.

ب- التحكم في القرار: ويشير إلى قدرة الفرد في الاختيار، أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر.

2- نظريات عمليات الفعل المسبق

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها ليفندال (Levendel) بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق، وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة، ونظرية تفصيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية.

وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة[2].

[1] بغدادي مالك: (**مرجع سبق ذكره**)، ص 6.

[2] بغدادي مالك: (**مرجع سبق ذكره**)، ص7.

♦ المبحث الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية في كونها تحدد السلوك التنظيمي وتؤثر على مختلف المتغيرات التنظيمية مثل: الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي...إلخ، حيث أن توافرها في المنظمات وإدراك العاملين لها يؤدي إلى سلوكيات إيجابية وانخفاض مستواها ينجر عنه سلوكيات سلبية، ولإيضاح ما سبق نعرض في هذا المبحث علاقة العدالة التنظيمية بكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

● المطلب الأول: علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي

لقد اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية وتحليل العلاقة بينهما وبين العديد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بانتا حية وأداء الأفراد بشكل خاص وأداء المنظمة بشكل عام، فقد أثبتت الدراسات على وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه فالفرد الذي.[1]

– دراسة Mihku وAssiamah، Mensah (2016)

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تنفيذ العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى دراسة موظفي المصارف التجارية في غانا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة 608 من 13 فرعا للمصارف التجارية، وأظهرت النتائج إلى أن تنفيذ العدالة التنظيمية تؤثر إيجابا على الالتزام التنظيمي، وأن مستوى التزام الموظفين بمنظمتهم يعزز عن ما تكون المنظمة تحسن أداء العدالة التنظيمية[2].

– دراسة (Fahibi et ol ،2013):

التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتي أجريت على عشية حجمها مفردة من العاملين في القطاع الحكومي– الشباب والرياضة–، حيث بنيت النتائج تأثير معنوي موجب لكل مكونات العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

---

[1] راضية حساني: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في تسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2016، ص 42.

[2] راضية حساني: (**مرجع سبق ذكره**)، ص42.

وفي دراسة (Hoza et al، 2009):

التي تناولت العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية من جانب الالتزام التنظيمي لذي الجمال في القطاع العام في باكستان، توصلت الدراسة إلى صحة افتراضها بأنه كلما ازداد مستوى إدراك العاملين للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية كلما كانوا أكثر التراكم بمنظماتهم[1].

يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعا بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع.

* هناك دراسات قامت بدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية مثل دراسة (Opren، 1994)، ودراسة (Mcherlin 1942، Sweeney) فقد أشارت دراسة Opren، (1994)

إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، وأشارت دراسة (Mcherlin 1942، Sweeney) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي، حيث أنه عندما يشعر الفرد بأنه يتم مكافأته بطريقة عادلة داخل المنظمة فإن ذلك سوف يولد لديه الالتزام التنظيمي قبل المنظمة[2].

* **دراسة (2016) (Rahman et al)**: وقد هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وطبقت في ثلاث جامعات حكومية في باكستان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (500) موظفا، وأظهرت النتائج أن كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تؤثر تأثيرا ايجابيا على الالتزام التنظيمي.

- **المطلب الثاني: علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي**

أظهرت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن شعور الموظف بالعدالة التنظيمية يعود بالإيجاب على مستوى الرضا الوظيفي للموظف الأمر الذي يعود بالنفع وزيادة في الأداء وفعالية في العمل تجاه المنظمة، ومن بين هذه الدراسات تأتي دراسة (viswesvaran Deshperde & Joseph) 1998 والتي شملت (77) مديرا في شركتين من الشركات الهندية.

---

[1] يوسف حامد يوسف مناع: **تأثي الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي**، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 12،2014 ، ص

[2] مراد محمد الشمي، أحمد محمد علي الفقاري: **تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بالتطبيق على شركات صناعة الأدوية بالجمهورية اليمنية**، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة اليمن، المجلد 24، العدد 03،2018 ، ص59.

وقد توصل الباحثون في نهاية هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي ومدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها، حيث أثبتت الدراسات أنه كلما زاد إدراك الموظف للشعور بالعدالة التنظيمية كلما ذاد شعوره بالرضا الوظيفي وعلى الرغم من أن بعض الدراسات أظهرت وجود علاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها والشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين، إلا أن هناك بعض الباحثين الذين اجتهدوا التحديد تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على درجة شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

ومن نتائج الدراسات التي قام بها ، (1991)، (Cropanzano & folger) لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.[1]

– وجد أن عدالة التوزيع تؤثر على الرضا عن المخرجات والمتمثلة في الأجر، في حين تؤثر عدالة الإجراءات على الرضا عن المنظمة ومسئوليتها (الثقة في الرؤساء)، أي أن الموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات سيكون أكثر ولاء للمنظمة.

– وبخصوص تأثير بعد عدالة التعاملات فقد أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها)، (Moorman 1991)، على عينة تتكون من (87) فردا من العاملين في شركات الأغذية، أن عدالة التعاملات أكثر بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرا على شعور العاملين بالرضا الوظيفي.

ولقد أثبتت بعض الدراسات أن الشعور بالعدالة التنظيمية يتأثر ببعض العوامل الشخصية والتي تؤثر بدورها على مدى إحساس العاملين بالرضا الوظيفي ومن ثم على طبيعة العلاقة بين العاملين، من الطبيعي أن يكون هناك تأثير للعديد من العوامل على مدى الشعور بالعدالة التنظيمية والتي بدورها تؤثر على الشعور بالرضا الوظيفي.

كما توصلت دراسة (محمد، 2012) و(الخشالي 2004)، التي درست العلاقة بين أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي للعاملين، أنه توجد علاقة بين أنواع العدالة التنظيمية والرضا، حيث كلما زادت ممارسة العدالة التنظيمية بأنواعها، كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي[2].

ويؤكد الكثير من الباحثين أن العدالة التنظيمية تمثل أحد الأسباب الرئيسية المؤثرة في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل لا سيما الرضا الوظيفي، وفي هذا الصدد ذكر "جرينبرج" أن العدالة التنظيمية تمثل مطلبا

[1] إيهاب إبراهيم خليل المدهون: **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2918، ص45 .44.

[2] صديق بلال إبراهيم، محمد راجس الدوسري: **الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي**، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السهدان للعلوم والتكنولوجيا، المملكة العربية السعودية، العدد 20،2019 ، ص6.

أساسيا للعمل المؤثر في المنظمات والرضا الوظيفي للعاملين بها، وهناك من اعتبر أن الرضا لا يحصل إلا عندما يشعر العامل بالعدالة وال نزاهة في تطبيق مختلف سياسات المنظمة من حيث نظام الأجور، الإشراف، محتوى العمل، فرص الترقية والحوافز،....

كما أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين جميع أنواع العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت درجة ممارسة العدالة التنظيمية بأنواعها الثلاث في المنظمة كلما زاد شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعكس صحيح[1].

- **المطلب الثالث: علاقة العدالة التنظيمية بالولاء الوظيفي**

لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، حيث يعني هذا الأخير الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على نتيجة حصوله على ش يء مهم بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، من خلال قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدوده المطلوبة منه في عقد العمل.[2]

كما هدفت دراسة (Balassiano & Salles) في 2012 الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي، وتكونت الدراسة من عينة من 73 معلما ومعلمة في المدارس الثانوية[3].

وقد توصلت الدراسة أن معاملات الولاء التنظيمي كانت جميعها دالة على الأثر الإيجابي للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

أما دراسة العجمي في سنة 1998 والتي كانت تهدف معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وشملت الدراسة خمس منظمات حكومية في الكويت وخلصت إلى تدني إحساس العاملين بعدالة الإجراءات وهذا لأن المدير منفرد بآرائه، وهناك شعور بعدم المساواة في تطبيق القرارات والقوانين

---

[1] فرح شعبان، شيخ سعيدة: **محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات**، مجلة " الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، العدد السابع، ص169.

[2] قاسم نايف العلوان: **تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري**، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التحدي، ليبيا، العدد7، ص61 – 60.

[3] عبد القادر خليفة، كمال برباوي: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، مجلة الباحث، جامعة سينتار، الجزائر، العدد 16،2016 ، ص- 160159.

الإدارية، كما سجل تدني إحساس العاملين بعدالة التوزيع، ووجود ارتباط قوي موجب بين كل من الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية[1].

وأوضحت دراسة أنيس صقر حصاونة 2016 على وجود علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وكذلك وجود أثر قوي لأبعاد العدالة التنظيمية منفردة مجتمعة على الولاء[2].

أما دراسة بن دحو سمية 2015 فقد كشفت عن وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة الإجرائية والولاء التنظيمي، حيث أن الموظف في المدرسة يدرك أهمية مبدأ المساواة والإنصاف في تطبيق التعليمات على جميع الموظفين بدون استثناء مهما كانت رتبته ودرجته في السلم الإداري، وأنه مهما اهتمت المنظمة بتحسين الظروف المادية والمهنية للموظفين بل أن مبدأ المساواة والعدل في اتخاذ القرارات وتطبيقها على الموظفين يعد أهم مؤشر للعدالة التنظيمية[3].

[1] عبد القادر خليفة، كمال برباوي: (**مرجع سبق ذكره**)، ص 160.

[2] أنيس صقر خضاونة: **أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين**، مجلة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 2،2016، ص35.

[3] سمية بن دحو: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران، الجزائر، العدد 07،2017، ص238.

♦ **خلاصة الفصل الأول:**

إن العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي تتعلق بمدى شعور وإدراك الأفراد لعدالة التوزيع (توزيع النتائج والمخرجات) وأيضا عدالة الإجراءات المرتبطة بذلك من جهة وإحساسهم بعدالة المعاملات معهم من جهة أخرى، ولتحقيق العدالة التنظيمية يشترط تحقيق أبعادها الثلاث السابقة الذكر وعدم تحقق إحداهما يؤدي إلى الشعور بعدم العدالة الذي بدوره يؤدي إلى سلوكيات سلبية.

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

تعتبر التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم من الأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وتهيئة بيئة عمل مناسبة له باعتباره عامل أساسي يتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها، وفي هذا السياق ظهر ما يسمى بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يعد هذا المصطلح الركيزة الأساسية في بناء وتطوير علاقة إنسانية تنظيمية داخل المنظمة وخارجها وهو سلوك قائم على التعاون والثقة بين العاملين، وعلى حرية ومبادرة العامل بمحض إرادته، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا من أجل رفع مستوى كفاءتها وفعاليتها.

وسنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والآثار المترتبة عنها

♦ المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

لقد شغل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اهتمام الباحثين في العقدين السابقين، وهو من المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسميا بنظم الحوافز وتقييم أداء المنظمات، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى الأهمية والخصائص كمطلب ثاني والأنماط والمؤشرات في المطلب الثالث.

● المطلب الأول: نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

1- نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

أن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري وبمظاهر مختلفة، وديننا الإسلامي قد سبق رواد الفكر الحديث ومدارسه في مجالات شتى فشرع ووجه ونظر ووجه[1].

ويعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم "شيستر برنارد" 1938 والذي قدم أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة ووصفه بالنظام التعاوني[2].

حيث نال هذا المصطلح اهتماما متزايدا من قبل الباحثين واتخذ تسميات مختلفة، درسها البعض تحت اسم الأداء السياقي وآخرون باسم سلوك الدور الإضافي، في حين ظل آخرون متمسكون بالتسمية الأصلية لها وهو سلوك المواطنة التنظيمية المحبذة اجتماعيا، وقدم آخرون مصطلح التلقائية التنظيمية.

وقد أصدر "روتيزبرغ ودكسون" في أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي كتابا بعنوان " الإدارة والعامل " حيث أكدا على ضرورة الفصل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأن التنظيم غير الرسمي شرط أساسي للتعاون الفعال داخل المنظمة.[3]

في بداية الستينيات فرق كاتز katz (1964) بين ثلاثة أنواع من السلوكيات تكمن في تحفيز الأفراد العاملين على الالتحاق بالمنظمة والمحافظة على عضويتها، تنفيذ المهام الرئيسية لوظائفهم والقيام بأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم، حيث قال (Katz 1964) أن المنظمات التي تعتمد فقد على السلوك الرسمي تعتبر نظم

---

[1] عبد السلام بن شايع القحطاني: **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، الطبعة 1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016، ص33.

[2] زعرور فطيمة: **المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر، 2019-2018، ص28.

[3] زعرور فطيمة: (**مرجع سبق ذكره**)، ص28.

هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءا من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري منهم[1].

وقد أشار "**كاتز**" إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث أنه غالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما أطلق عليه الباحثون مؤخرا مصطلح "سلوكيات المواطنة التنظيمية".

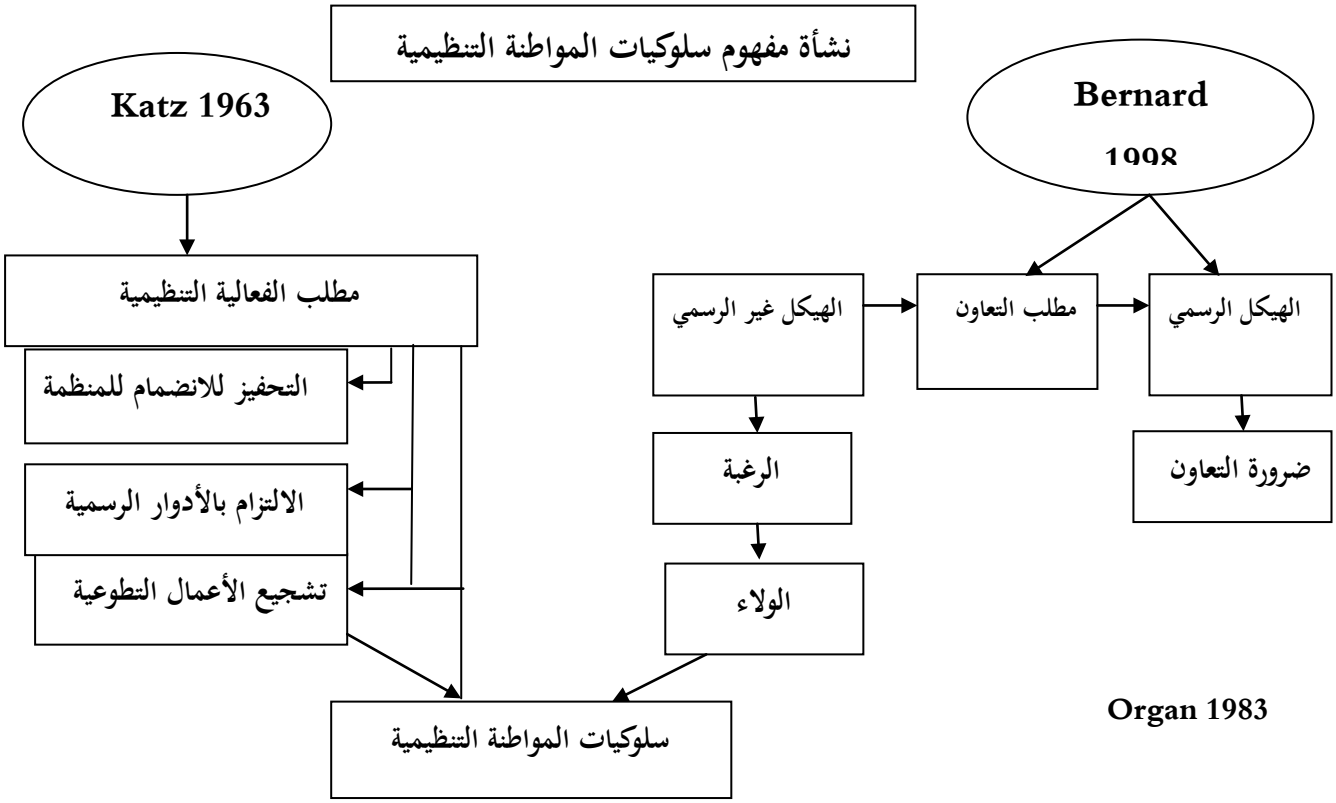
وعلى الرغم من تنبيه "كاتز" لأهمية هذا النوع من السلوك التطوعي إلا أن اهتمام الباحثين به لم يبدأ إلا في الثمانينيات، حيث قدم باتمان وأورغان Organ Et Batman عام 1983، دراسة تعد بمثابة البذرة التي تنبت منها جذور وتطور ظاهرة المواطنة التنظيمية بعنوان " الرضا الوظيفي والمواطن الصالح" وعلى ذلك قدم "سميث وأورغان" عام 1983 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا[2].

[1] حوالف رحيمة: **دور القيم والأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية**، مجلة البدر، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 6، العدد 4، أفريل 2004، ص 92.

[2] **المرجع نفسه**، ص92.

والشكل الآتي يوضح أهم محطات نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

شكل(2-1): أهم محطات نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية



Organ 1983

المصدر: حبة وديعة: **العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص111.

2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

لتحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ارتأينا البدء بطرح معاني لفظة المواطنة لغة واصطلاحا وذلك للوصول إلى مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

أ- تعريف المواطنة:

أن مفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي يدور حولها جدل كبير، بحيث يصعب إيجاد لها تعريف محدد.

أ– لغة:

منسوبة للوطن وهو المنزل الذي يقع فيه الإنسان، وجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطنا، وأوطن فلان أرضا أي اتخذها مسكنا يقيم فيه [1].

وفي اللغة الإنجليزية تأتي المواطنة ترجمة المصطلح Citizenship ويقصد به غرس السلوك الاجتماعي المرغوب حسب قيم المجتمع من أجل إيجاد المواطن الصالح [2].

ب– اصطلاحا:

عرفت على أنها شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكنيوية الاجتماعية [3].

ب– تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

قبل التعريف بسلوك المواطنة التنظيمية توجب التنويه إلى أن هذا المفهوم تميز ب:

– عدم الاتفاق بين الباحثين والمهتمين لا حول اسمه ولا حول تعريفه.

– من بين المصطلحات التي أطلقت على هذا المفهوم سلوك الموالاة (Fectra Robe Behavior) يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها: سلوك الدور الإضافي، وسلوك المواطنة التنظيمية، أو الدعم أو التأييد الاجتماعي وسلوك التلقائية الاسمية [4].

ويقصد بسلوك المواطنة التنظيمية كما يراها بعض الكتاب والباحثون:

– هي تلك السلوكيات المرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة [5].

---

[1] ابن منظور: **لسان العرب**، المجلد 15، دار صابر، بيروت، 1994.

[2] بن إبراهيم عبد الهادي: **أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020 -2019، ص36.

[3] شلابي وليد: **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016 - 2015، ص60.

[4] عبيدات فطيمة الزهراء، أحمد جميل: **دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة**، معارف مجلة علمية محكمة، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 23،2017 ، ص300.

[5] عنوة محمد نادر: **أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2013 -2012، ص74.

هي تلك السلوك التطوعي من طرف الموارد البشرية، حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه، ولهذا لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المنظمة[1].

كما تعرف بأنها نعرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظم الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

وتعرف أيضا بأنها عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا ينبغي منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي، إنما هو التزام أدبي، إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية[2].

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري من طرف العامل، كما لا يكون ضمن الحوافز الرسمية، أي أنه تلقائي يمارسه الفرد طواعية من نفسه، ولا يترتب عند ممارسته مكافآت، كما لا يترتب عقوبات عند عدم ممارسته، وهذا السلوك يقوي ويدعم الأداء الفعال للمنظمة.

- **المطلب الثاني: خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية**

تتعدد خصائص سلوك المواطنة التنظيمية انطلاقا من المفهوم، وهذا التعدد والتنوع يعطي صورة واضحة تميز كل حالة على حدا كما أن اهتمام الباحثين بسلوك المواطنة التنظيمية، لم يأتي من العدم بل راجع لما له من أهمية بالغة، وسنورد هذا في هذا المطلب.

أولا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال ما تم عرضه سابقا لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، يمكن التوصل إلى مجموعة من الخصائص كالآتي[3]:

1- أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة، أي يتخطى الأدوار الرسمية للوظائف

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية** المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص316.

[2] بن عودة مصطفى: **أثر اتساق القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة تحليلية لأداء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الحلو بالجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 6، العدد 1،2020 ، ص71.

[3] محمد ياسين حسون: **أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص57.

2– أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم، ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.

3– شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع

4– لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة، أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، أو أن هذا السلوك يحقق لممارسه أفضلية وميزة تنافسية.

5– أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقا لطبيعته وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي.

6– أن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك، برغم كونه سلوكا تطوعيا.

7– أن قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها، ولتحقيق أهدافها الكلية وحفظها الاستراتيجية[1].

ثانيا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية الكبيرة التي يمكن أن يحققها للمنظمة وذلك كما يلي[2]:

1– أهميته على مستوى الفرد:

* يعمل على تحسين أداء إنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.

* يقلل من معدلات التسرب الوظيفي.

* تحسين من قدرة المدير والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشكلات.

[1] خالد سليمان، أحمد موسى: **مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل**، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس، فلسطين، المجلد 5، العدد 18،2017 ، ص233.

[2] أمينة شقرة: **صور القيادة الإدارية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،في إدارة الأعمال، جامعة المدية، 2020 -2019، ص56.

2- أهميته على مستوى المجموعة:

* يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

* يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد.

* يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

3- أهميته على مستوى المنظمة:

* يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.

* يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط والصيانة داخل المنظمة، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

* يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.

* يعمل على الحد من التمايز في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.

* يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية .

* يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

- **المطلب الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية**

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط يمكن تلخيصها في ما يلي[1]:

1- النمط المتعلق بشؤون العمل:

ونجده يشمل في مساعدة الموظفين لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الموظفين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، حيث أن هذه الممارسات لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

2- النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية العاطفية التي تواجه الزملاء المديرين، والعملاء، إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

[1] أنور معافة، حكيم طلبية، عبد الرزاق خليفة: **دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين**، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،في إدارة الأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، 2019 / 2018، ص22.

3- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

4- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري[1]:

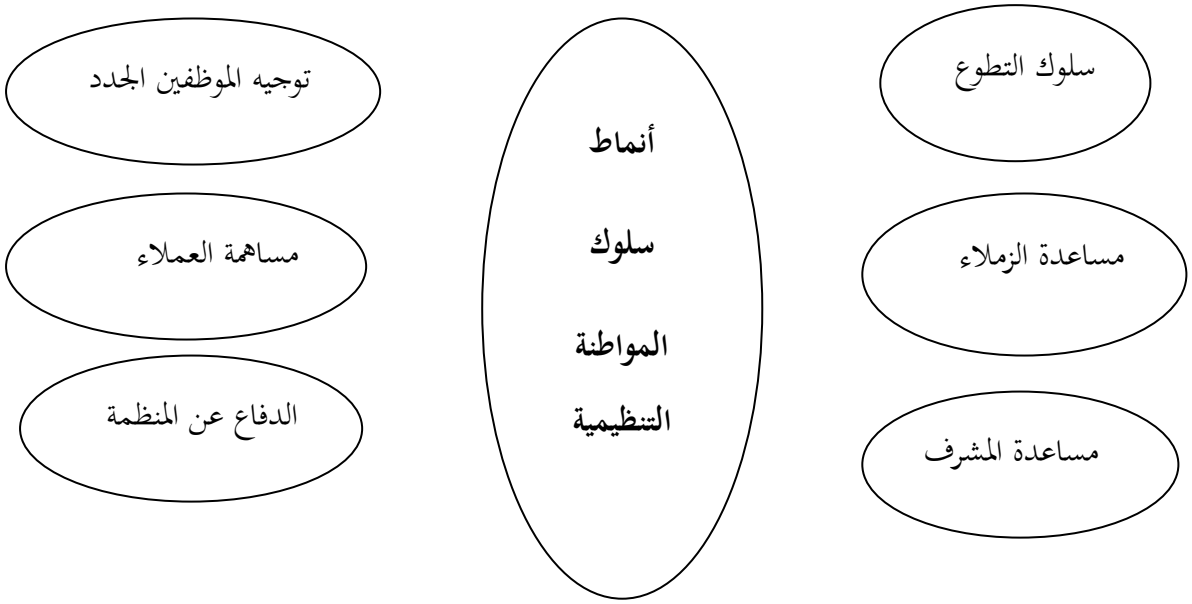
وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية، والسياسيات، واللوائح التنظيمية في مكان العمل، كالحضور والانصراف حسب مواعيد المحددة للعمل، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

5- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بذكر المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها، كذكر إيجابياتها أمام العملاء والعاملين، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسين سمعتها.

والشكل التالي يبين أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.

شكل (2-2): يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.



مخطط بياني يوضح أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: شلابي وليد: (**مرجع سبق ذكره**)، ص،66.

[1] سيدعلي مفتاحي، حسين خروب: **دور المواطنة التنظيمية في إدارة مستوى ضغوط العمل بالمنظمات**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر،2019 -2018، ص13.

ثانيا: مؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية

هناك العديد من المؤشرات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي كالآتي [1]:

- الطاعة والالتزام بالأهداف الاجتماعية للمنظمة.
- المشاركة في توفير المناخ الاجتماعي الايجابي.
- الإيثار نحو الإقبال على مساعدة الآخرين.
- التطوير والتنمية الذاتية.
- الولاء للمنظمات وحمايتها من أي تهديد.
- الثناء على المنظمة والتحدث بحماس عن أعمالها وخدماتها.
- الدفاع عن المنظمة عندما تنتقد من قبل أطراف خارجية.
- الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمنظمة.
- مناقشة الزملاء نحو دعم العمل بالمنظمة.
- التطوع بعد الوقت المحدد، حينما توجد حاجة لذلك.
- بذل أقصى جهد في العمل وفي جميع الأوقات.
- عدم ترك ومغادرة المنظمة في حالة وجود مغريات من منظمات أخرى.
- الرغبة في إتقان وتوحيد العمل تحت أي ظرف.
- الحفاظ على ترتيب وتوضيب مكان العمل.
- تجنب الإسراف في استخدام موارد المنظمة.
- الحرص على المشاركة الدائمة والفعلية في الاجتماعات والمناقشات الخاصة بالعمل.
- المشاركة في الأعمال التي تحسن من صورة المنظمة.
- إظهار القدرة على تقديم حلول للمشكلات دون طلبها.
- تقديم المقترحات البناءة للزملاء في محيط العمل.
- الحرص على الإطلاع على كل ما هو جديد ومفيد للمنظمة.

[1] مجدي صابر سويدان: **مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمنظمات القطاع الذهبي**، مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة، مصر، العدد 38،2006 ، ص361.

- مساعدة الزملاء المنفيين عن العمل لظروف خاصة.
- التعاون مع الآخرين لكي يتمكنوا من أداء عملهم بكفاءة .
- عدم السعي إلى ارتكاب الأخطاء الخاصة بالرؤساء أو الزملاء والتشهير بهم.
- المبادرة بمساعدة العاملين الجدد دون طلب يد المساعدة.
- الحرص على الاستفادة من خبرات عناصر فرق العمل .
- الميل لإنجاز العمل بطرق ابتكاريه[1].

[1] مصطفى بن عودة: **تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2016 -2015، ص76.

♦ المبحث الثاني: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية

سنتناول في هذا المبحث ما توصلت إليه البحوث في الفكر الإداري، فيما يخص دراسة وتحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى محددات هذا السلوك ونظرياته وهذا كما يلي:

● المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقا من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات وبحثا عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم العوامل التي كشفت عنها هذه الدراسات والتي تحاول أن تتبعها وتضعها في إطار واحد بدلا من تناولها بشكل متعارف نذكر:

أ- العوامل الشخصية:

هي عوامل تتعلق المورد البشري في حد ذاته وهي كالآتي:

أ- عمر الموظف: أن لعمر التابع تأثير واضح في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن العوامل المؤدية لهذا السلوك تختلف باختلاف أعمار التابعين، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن[1].

بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يقدمونه من جهد مقابل ما يحصلون من مردود، فإن كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناءها عبر الزمن.

ب- المؤهل التعليمي والخبرة: يعود المؤهل العلمي للمورد البشري وخبرته بالفائدة على المنظمة والفرد، إذ أن العامل الذي يمارس عملا هو مؤهل له ولديه خبرة علمية فيه، يكون في راحة نفسية وبالتالي يتعاظم ميول وشعور العامل ورغبته في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

ج- الدوافع الذاتية: وهي حاجات المورد البشري الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات والتي تحرك السلوك والعمليات النفسية، وهي ترتبط سلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في الانخراط في أعمال تطوعية في مجال عمله وخارج الدور الرسمي الموصوف له رسميا في منظمته، ودون توقعه الحصول على مردود في المقابل.

[1] ترتو محمد: **سلوكيات المواطنة والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الوطن العربي**، المؤتمر الدولي الرابع عشر، الواقع وآليات التجسيد، جامعة حسيبة بن بوعلي, الشلف, 2018, ص35.

د- شخصية التابع: تعتبر من أكثر العوامل التي تسلط عليها الباحثون الضوء على علاقتها بالمواطنة التنظيمية، حيث أشارت نتائج معظم الدراسات إلى أن الشخصية التابع دورا هاما في ظهور أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية[1].

2- العوامل التنظيمية:

توجد عوامل تنظيمية عديدة سنورد بعضها كالآتي على سبيل الذكر وليس الحصر:

1- الرضا الوظيفي:

ويقصد بالرضا الوظيفي مجموعة المواقف العاطفية للأفراد اتجاه الوظائف التي يشغلونها، ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف[2].

ويمكن تفسير العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات الطوعية مع زملائه، وذلك من خلال الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجابا في نشر هذه السلوكيات.

2- الولاء التنظيمي:

ويقصد به مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافقه الرغبة القوية في الاستمرار في العمل، ولمعرفة طبيعة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، حيث يشير سلوك الإيثار عند الموظف إلى شدة ولاءه للمؤسسة التي يعمل فيها[3].

3- العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساوي لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت

---

[1] حسينة كرليفلاي: **دور القيادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2020 -2019، ص.ص71-72.

[2] محمد الصريفي: **السلوك التنظيمي**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص266.

[3] بالطيب خولة: **سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها في التشارك المعرفي**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018-2017، ص10.

التنظيمية عادلة، أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية.

ولقد كشفت الدراسات على وجود علاقة قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالعدالة تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بالأبعاد السابقة تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي القيام بسلوك المواطنة التنظيمية[1]

4- القيادة الإدارية:

تعرف على أنها "التأثير في الآخرين" وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبوا إليه القائد، ومن وجهة نظر تنظيمية، فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة[2].

كما تعد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المؤسسة، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات، حيث نجد أن سلوكيات التي يقوم بها القادة المسؤولون تنعكس مباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين، حيث كشفت الدراسات عن وجود علاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل على حفز موظفيه للقيام بالعمل ويعمل على احترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم مستوى ثقة مرؤوسيه فيه لأن أقواله دائما تنسجم مع أفعاله[3].

5- الثقافة التنظيمية:

تعتبر أحد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، حيث تعرف بأنها: " نسق من الافتراضات الأساسية التي اكتشفت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، حيث تعتبر من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها. للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير عند التعامل مع تلك المشاكل ".

وإن تأثير الثقافة على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لهذا النوع من السلوك، فنجدها تؤثر أما سلبا أو ايجابيا على سلوك المواطنة تبعا للمعتقدات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

---

[1] حمزة مهري، بن رامي منصور: **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 14، 2014، ص48-49.

[2] محمود سلمان العليان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص257.

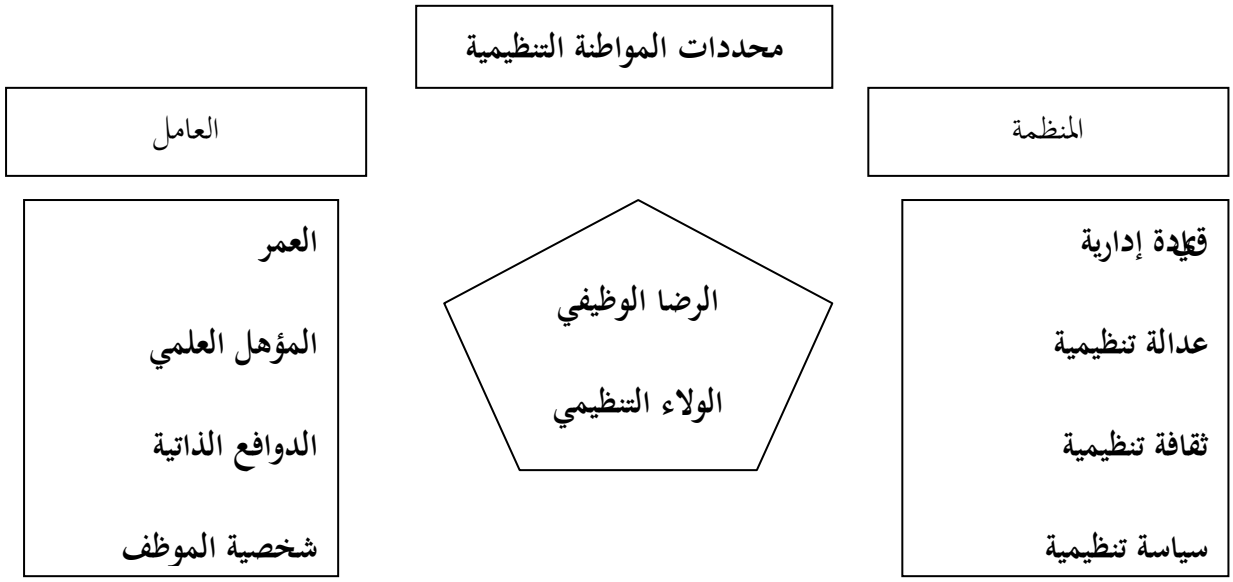
[3] حمزة معمري، بن زاهي منصور: (**مرجع سبق ذكره**)، ص49.

6- السياسة التنظيمية:

وتعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة.

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة مع زيادة حدة السياسات التنظيمية، وهذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية ويصاحب ذلك نقص أو ضعف في الرضا الوظيفي والثقة العامة، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطا قويا بسلوك المواطنة التنظيمية[1].

الشكل (3-2): يمثل محددات المواطنة التنظيمية



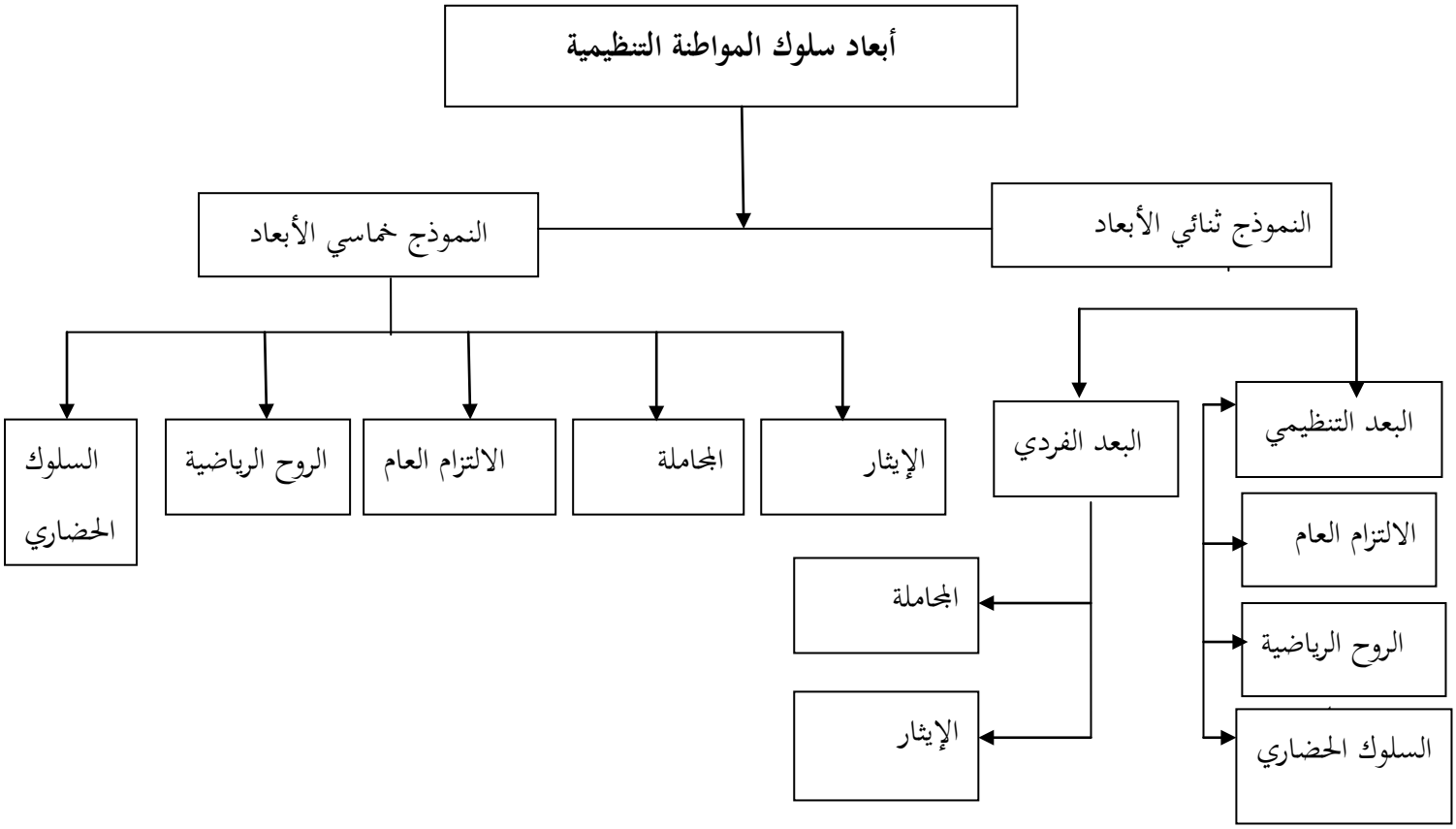
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

- **المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية**

تناول البحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة، فهناك من يرى أنه يمثل بعدين أساسيين ومنهم من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد، وفي حقيقة الأمر أن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرن أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون بأن هذه الأخيرة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين كما هو موضح في الشكل الآتي:

[1] أحم سالم العامري: **محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 2،2003 ، ص77 .78 .

الشكل رقم (4-2) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي وخماسي الأبعاد



المصدر: أميرة رفعت حواس: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة وعلى العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص23.

أولا: النموذج الثنائي الأبعاد

وفق هذا المنظور سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعدين، البعد الأول يفيد المنظمة ككل والبعد الثاني يفيد أفراد معينين وهي كالآتي[1] :

1- **البعد التنظيمي**: هي تلك السلوكات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة ومن الأمثلة على هذا البعد نذكر ما يلي :

- تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطور الأداء.
- التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير.

[1] هارون سميرة: **فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر،2014-2013، ص14.

– قبول التغييرات التنظيمية بصدر رحب.

– عدم اختلاق المشاكل مع الزملاء في العمل.

2– البعد الفردي: هي تلك السلوكات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة فرد أو أفراد آخرين، أي هي سلوكات موجهة للأفراد وليس للمنظمة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات:

– الحرص علي مساعدة الرئيس في العمل.

– مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم.

– المساعدة في علاج مشاكل الزملاء المرتبطة بالعمل.

– مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة.

ثانيا: النموذج خماسي الأبعاد

وفق هذا المنظور يتكون سلوك المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد وهي كالآتي [1]:

1– الإيثار: ويقصد به مدى قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء، ورؤساء، ومرؤوسين)، في منظمته للقيام بأعمالهم، وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

ويتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص كعين، مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة، ويعكس هذا المكون رغبة الفرد في مساعدة الآخرين، مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن.

ومن بين سلوكيات الإيثار مساعدة الذين عليهم أعباء عملية زائدة، والمساعدة بتوجيه الأفراد الجدد وتعليمهم وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم وتوفير بعض الزمن لمساعدة الآخرين في العمل [2].

2– المجاملة: وهناك من يطلق عليها " الكياسة "، والبعض سماها الكرم وآخرون اللباقة واللطف وهي تعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل تأثير السلوك على الآخرين [3]، وعدم استغلاله لحقوق. الآخرين، وتجنب الإثارة المشاكل معهم، وهو عكس الإيثار الذي يدور حول مساعدة شخص بعينه في مشكلة [4].

---

[1] خالد سليمان، أحمد موسى: **(مرجع سبق ذكره)**، ص232.

[2] مؤيد موسى، علي المرعي أبو عساف: **الطبقيات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة**، دار مجد للنشر والتوزيع، 2019، ص25.

[3] بن يحي عز الدين: **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 4، العدد 10، 2017، ص249.

[4] بن يحي عز الدين: **(مرجع سبق ذكره)**، ص249.

3- وفي الضمير أو الالتزام العام : وهو إخلاص الفرد لمثليات يضعها كمعيار لسلوكاته، فيتجه إلى انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية....إلخ) [1].

4- الروح الرياضية: ويعكس هذا البعد مدى استعداد أو تحمل الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون أي تذمر أو شكوى[2].

5- السلوك الحضاري: ويشير إلى السلوك أو النشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه تعني ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور اجتماعات والندوات والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة[3].

وبعد إعطاء توضيح لمختلف هذه الأبعاد يجب القول أنه: لا يشترط بوجود جميع الأبعاد في نفس الوقت، فإن بعض العاملين يكون عندهم الوعي ولكنهم يفتقدون صفة الإيثار والعكس والجدول التالي يبين لنا أمثلة عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (1-2): أمثلة عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

البعد	المثال
الإيثار	مساعدة الزملاء، تبديل أيام العطل مع الآخرين دون تدخل أحد
الكياسة	تحمل الآخرين لتجنب المشكلات عدم الانفجار غضبا عند الإدارة.
وعي الضمير	عدم التخلف عن العمل والحضور في الوقت المحدد، الذهاب للعمل مبكرا عندما يقتضي الأمر ذلك، عدم صرف وقت العمل في المصالح الشخصية.
الروح الرياضية	العمل دون شكوى، التماس العذر للمؤسسة، وعدم إظهار تقصيرها.
السلوك الحضاري	المشاركة في الاجتماعات والوظائف الاختيارية، قراءة التوجيهات، معرفة المعلومات الجديدة أول بأول.

المصدر: الزهرة حمانة: (**مرجع سبق ذكره**)، ص36.

[1] عاشور لعور: **التمني النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير إدارة أعمال المؤسسة، جامعة سطيف 2، الجزائر، ص221.

[2] محمد ناصر، نبيل دنون: **أثر المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 30،2012 ، ص221.

[3] الزهرة حمانة: **المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي،في إدارة الأعمال، جامعة أم البواقي، 2015- 2016، ص35.

● المطلب الثالث: انظريات سلوك المواطنة التنظيمية

هناك نوعان من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الرسمي، والعقد الضمني، ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد الضمني فيشير إلى إدراك الموظف المهام المطلوبة منه، وتأخذ العلاقة بين الفرد والمنظمة طابع التبادل، بحيث يبذل الأفراد جهودهم على منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة.

ويمكن تفسير العلاقة بينهما باستخدام كلا من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون، بحيث قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية[1].

1- نظرية التبادل الاجتماعي:

ينطوي مفهوم هذه النظرية على العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم، من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها[2].

وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مرؤوسيهم، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (2-2): نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي تقدمه المنظمة	ما الذي يقدمه العاملون
– الدعم التنظيمي والدعم القيادي	– دعم وتأكيد الذات
– العدالة التنظيمية وتمكين العاملين	– الالتزام التنظيمي
– الثقة التنظيمية	– المواطنة التنظيمية
– مشاركة العاملين في القرارات	– الاستغراق الوظيفي
– جودة حياة العمل، القيادة التحويلية	

المصدر: صابرين أبو جاسر: أثر **إدراك العاملين للعدالة التنظيمية علي أبعاد الأداء السياقي**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 36

[1] حبة وديعة: (**مرجع سبق ذكره**)، ص107.

[2] القريوني محمد قاسم: **السلوك التنظيمي**، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة2، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1997، ص121.

2 – نظرية التعاون:

صاحب هذه النظرية هو " تشر برناد"، وتعد النظرية الثانية التي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة[1].

أو العلاقة بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة.

وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين. وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها للكشف على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة.

[1] هارون سميرة: (**مرجع سبق ذكره**)، ص19.

♦ المبحث الثالث: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والآثار المترتبة عنها

حتى تتمكن المنظمات من تحقيق تنمية حقيقية تحتاج جهود من نوع خاص ألا وهي سلوك المواطنة التنظيمية، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض سبل تعزيز هذه الأخيرة، ثم التطرق إلى الآثار المترتبة عليها ومعوقات تطبيقها، قم تحديد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية.

● المطلب الأول: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

حتى تتمكن المنظمة من تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديها لا بد لها من الاهتمام بالآتي [1]:

1 – تشجيع القادة للعاملين بمنظماتهم على التمسك بالقيم الأخلاقية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء على القيم السلبية.

2– إبلاء الاهتمام من قبل القيادات الإدارية لتفعيل البرامج الداعمة للعاملين كتقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى العاملين، والاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل، والتي تحسن نشاطات العاملين الإضافية.

3– بذل الجهود في سبيل بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين، والاهتمام بحالتهم النفسية والاجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط.

4– اتسام القادة في المنظمة بالوعي الإداري والمرونة التنظيمية لإتاحة الفرصة للعاملين الجدد للانخراط اجتماعية بالمنظمة، الأمر الذي يحفز العاملين على القيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح وفاعلية الأداء.

5– ترغيب العاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتعزيزها بالحوار معهم بعيدا عن المركزية، مع وضع مكافآت لمن يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.

6– مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهم عملهم واحتياجاتهم في المنظمة وتنفيذها.

كما اتجه بعض الباحثين إلى تحديد إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين يجب تبنيهما من قبل المنظمة بشكل عام هما [2]:

*** الاتجاه الرسمي:**

ويتضح من خلال إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة، عن طريق تطوير أسس الاستخدام والاختيار، التوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء وتقدم المكافآت المناسبة.

---

[1] محمد ياسين حسون: (**مرجع سبق ذكره**)، ص67.66.

[2] حبة وديعة: (**مرجع سبق ذكره**)، ص142.

*** الاتجاه الغير رسمي:**

يتضح من خلال تطوير المنظمة العمليات الغير رسمية التي تجعل من هذا السلوك شيئا مألوفا واعتياديا، وتعزيزا لذلك فقد طرح علماء النفس الاجتماعي خلاصات فكرية تفيد بأن الضغوط الاجتماعية، وعادات الجماعة قد تشكل محددا أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية، وأن المنظمات الناجمة يجب أن تتبنى ثقافة تقدير سلوكيات المواطنة التنظيمية في تدعيم انخراط الموظفين الجدد واندماجهم مع الموظفين القدامى ليتعلموا منهم سلوكيات لم يكونوا يسلكوها من قبل.

- **المطلب الثاني: الآثار المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية ومعوقاتها**

أولا: الآثار المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن استعراض الآثار المترتبة من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تقسيمها وفقا لأهم انعكاساتها التنظيمية على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة والتي تتمثل كالآتي [1] :

أ- آثار سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي:

تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء الفرد، حيث أن الوجود المستمر لمثل تلك السلوكيات عند الموظف يترك عبر الوقت انطباعا جيدا لدى رؤوساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، كما أن ذلك الانطباع يلعب دورا هاما في الحوافز التي يمكن أن يحققها الموظف كالراتب والترقية.

ومن جهة أخرى، يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية أن يؤثر في عملية تقييم أداء الموظف من قبل رؤسائه في العمل من خلال عدة آليات، فسلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات تطوعية يبادر بها الموظف طواعية، حيث أنه غالبا ما يكافأ عليها الموظف من خلال تقييم أدائه بإيجابية أكثر .

ب- آثار سلوك المواطنة التنظيمي على مستوى المنظمة [2]:

يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمي، من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، ومن جهة أخرى من أجل خفض تكاليف الخدمات ومصاريف التشغيل لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة

[1] أسامة عبد الكريم هزي: **العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة**، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص26/27.

[2] بومنقارة مراد، شلابي وليد: **الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة تحليلية تنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 19، جويلية 2016، ص 123- 124.

على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور، فالنشاطات التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة هي التي تقود إلى التميز والإبداع.

– يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على كمية العمل المنجز، حيث توصلت العديد من البحوث والدراسات إلى وجود علاقة بينهما، وفسروا العلاقة بين المواطنة التنظيمية وكمية العمل المنجز أنها تعزى بعدة أسباب منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للنشاطات السياسية ويوجهها نحو خدمة الأهداف الإنتاجية.

– تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء، حيث ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة الفنية والمهارية مما يعود بالنفع على المنظمة، ويعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنميته وتدريبه، ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل

– تأثير سلوكات المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الإدارات المختلفة، حيث تمارس حرية الإبداع والابتكار، واف ساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها تدعم التطوير المناسب في إجراءات العمل، ويساعد ذلك النهج الإداري في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المتركزة حول العمل نفسه بدلا من أن تضيع الجهود في صراعات ومشكلات شخصية تستهلك جهود العاملين وجهود الإدارة في التوفيق بينهم، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارات المختلفة .

ثانيا: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

أن عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكات الدور الوظيفي يعود إلى مجموعة من المعوقات وهي كالآتي[1]:

1– عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.

2– عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين، وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم..

3– عدم إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم، وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

[1] علياء حسني، علاء الدين نوح: **أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص31.

4– افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة، التي وجدت فإنها تشكل حافزا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

5- العوامل النفسية كفقدان الثقة من جانب العمال والرؤساء، والذي ذهبوا إلى اللامبالاة والاغتراب، وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل.

6– العوامل الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، التي أدت إلى عدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

وكما جاء في دراسة جونز وكراندال (Crandall & Jones .1991) فإن التغلب على المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي:

– تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين.

– سعي القيادات الإدارية للحصول على أحداث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.

– السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العمال وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.

– إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعية بالمنظمة.

– التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، فمشاركة العمال تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة[1].

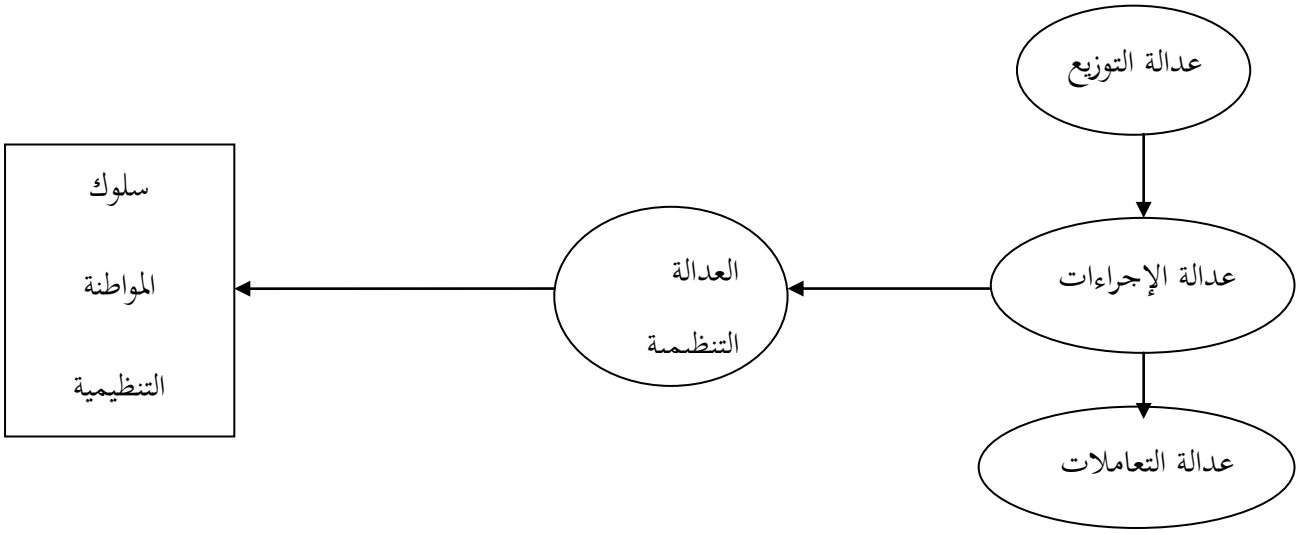
المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية

أن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بدوره ويؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية فعلى سبيل المثال فإن انعكاس عملية تقييم الأداء على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يرجع إلى تأثير عملية تقييم الأداء على كل القرارات المهمة المؤثرة على حياة الفرد الوظيفية مثل قرارات الترقية والنقل والراتب.

والشكل الآتي يوضح العلاقة المتداخلة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

[1] حنيش صلاح الدين، حاقة الأزهاري، شيحي الهاشمي: **دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، 2017-2018، ص17.

الشكل (5-2): العلاقة المتداخلة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.



المصدر: عمر محمد درة: **العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية**، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008، ص158.

وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (Organ & ،1991 Konovsky، 1989، Moorman زايد، 2000).

ولقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسئولية تجاه منظمة العمل وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية[1].

كما أن قيام الإدارة بالإجراءات المتخذة نفسها مع أي موظف بالصفة نفسها في الموقف نفسه يجعل الموظف يثق بمنظمته، وهو ما يسهم في تعزيز عدالة الإجراءات لديه، والذي قد يدفعه لسلوكيات تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية كالإيثار الروح الرياضية وغيرها، ولكن الموظف يعمل في الحقيقة وفقا لمنظور العلاقة التي تعد حتمية ضرورية في أية منظمة بما تتضمنه من تأثيرات تتعلق بالموظف[2].

[1] أحمد بن سالم العامري: (**مرجع سبق ذكره**)، ص 75.

[2] بحري صابر، خرموش منى: **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر**،مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد 3، العدد 2،2017 ، ص74.

وطبيعة هذه العلاقة ونوعيتها تؤثر على أداء العامل وعلى أدائه لبعض سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما يعزز قيمة العدالة التنظيمية في العلاقات بين الموظفين، فإذا اتصفت هذه العلاقة بالعدالة، فذلك يترجم في سلوكيات الإيثار والسلوك الحضاري، وعلى عكس ذلك إذا اتسمت العلاقة بلا عدالة فإن الموظف لا يقوم بأعمال لمصلحة المنظمة نظير إحساسه بالتهميش الظلم والعدل، ويقابله رفض أي سلوك من شأنه أن يسهم في تطوير المنظمة خاصة إذا كان هذا السلوك تطوعي، فشعور العامل بعدالة الإجراءات المنفذة في حقه، وكذا عدالة توزيع المهام بين زملائه، وكذا شعوره من دون أي تميز أو تحيز تعدد دافعا للعمل، ويدفعه أحيانا نحو سلوك المواطنة التنظيمية بالقيام بالكثير من الأعمال التطوعية التي لا تعد ضمن صميم عمله [1].

مما لا شك فيه أن شعور الفرد بعدالة الدخل الذي يحصل عليه بالمقارنة مع أفراد آخرين يشغلون نفس الوظيفة وفي نفس المنظمة يؤثر على أداء العاملين (أية أدوار إضافية)، كذلك فإن الدراسة المتأنية للعدالة تظهر أن تعريف العاملين بالدور الذي يقومون به بتوسط العلاقة بين العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بمعنى أن العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية يكون أقوى عندما يعرف العاملون أن هذه السلوكيات هي سلوكيات إضافية .

وخلاصة القول أن قدرة المنظمات على تقييم أداء العاملين على أساس مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة الملية بدلا من تحقيق سلوك وظيفي معين يشجع العاملين على أداء العديد من أدوار سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإنه من واجب المنظمات الحديثة أن تولي اهتماما وعناية فائقة لتحقيق العدالة التنظيمية لما لها من تأثير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية.

[1] **المرجع نفسه**، ص105.

♦ **خلاصة الفصل الثاني:**

إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك فردي اختياري يمارسه الفرد طواعية عن رغبة واختيار داخل المنظمة ولا يرتبط بنظام الحوافز والمكافآت ولا بنظام الثواب والعقاب في المنظمة، ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي للوظيفة بكنه يساهم في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي.

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة، نظرا لتأثيره الحيوي على التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية نحو أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

بعدما تعرفنا في الجانب النظري على متغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته على مستشفى محمد بوضياف في ولاية المدية، والتي تعتبر إحدى أهم المستشفيات العمومية بولاية المدية ، وذلك بغية اكتشاف مدى إدراك هذين المفهومين لدى العاملين بهذا المستشفى ، فضلا عن مدى تأثير العدالة التنظيمية على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

وإلماما بالموضوع، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مستشفى محمد بوضياف بالمدية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

المبحث الأول: تقديم مستشفى محمد بوضياف بالمدية

تعتبر المستشفيات من بين أهم المرافق العامة لدى الإنسان، لما لها من أهمية بالغة في تقديم خدمات علاجية ووقائية ورعاية صحية لهم، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم لمحة عن مستشفى محمد بوضياف بالمدية.

المطلب الأول: نشأة وتطور مستشفى محمد بوضياف بالمدية

يقع مستشفى محمد بوضياف شمال ولاية المدية، يحده من الشمال ولاية البليدة من الغرب ولاية عين الدفلة، ومن الشرق دائرة البرواقية، أما من الجنوب فتحده دائرة قصر البخاري، يغطي حوالي 234892 قاطن حسب إحصائيات 2015، مقسمون إلى أربع دوائر و 13 بلدية، وهو قطاع تابع لوزارة الصحة والسكان، أنشأ بأمر صادر في إطار برنامج البناء 1958 من طرف السلطة الرسمية آنذاك، وبالرجوع لأحكام المرسوم 97. 466 الصادر في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها.

كان الانفتاح الرسمي للمستشفى سنة 1961، وقد مر بثلاث مراحل تاريخية منذ تأسيسه:[1]

- المرحلة الأولى: مركز صحي منذ 1984
- المرحلة الثانية: قطاع صحي إلى غاية 2007، وفقا لمرسوم رقم 2882/81 المؤرخ في 1997/12/02 المتضمن تأسيس وتنظيم قطاعات الصحة العامة والمستشفيات والمرافق الصحية العامة.

[1] مستنبط من وثائق المؤسسة محل الدراسة.

- المرحلة الثالثة: مؤسسة عمومية استشفائية منذ جانفي 2008: حسب القانون 140/07 المؤرخ 2007/05/19 المتضمن إنشاء وتكوين وتسيير المؤسسات الاستشفائية العمومية فالقطاع الصحي بالمدية مؤسسة عمومية للخدمات الصحية، يعرف بمجموعة الهياكل الوقائية التشخيصية،العلاجية .....الخ

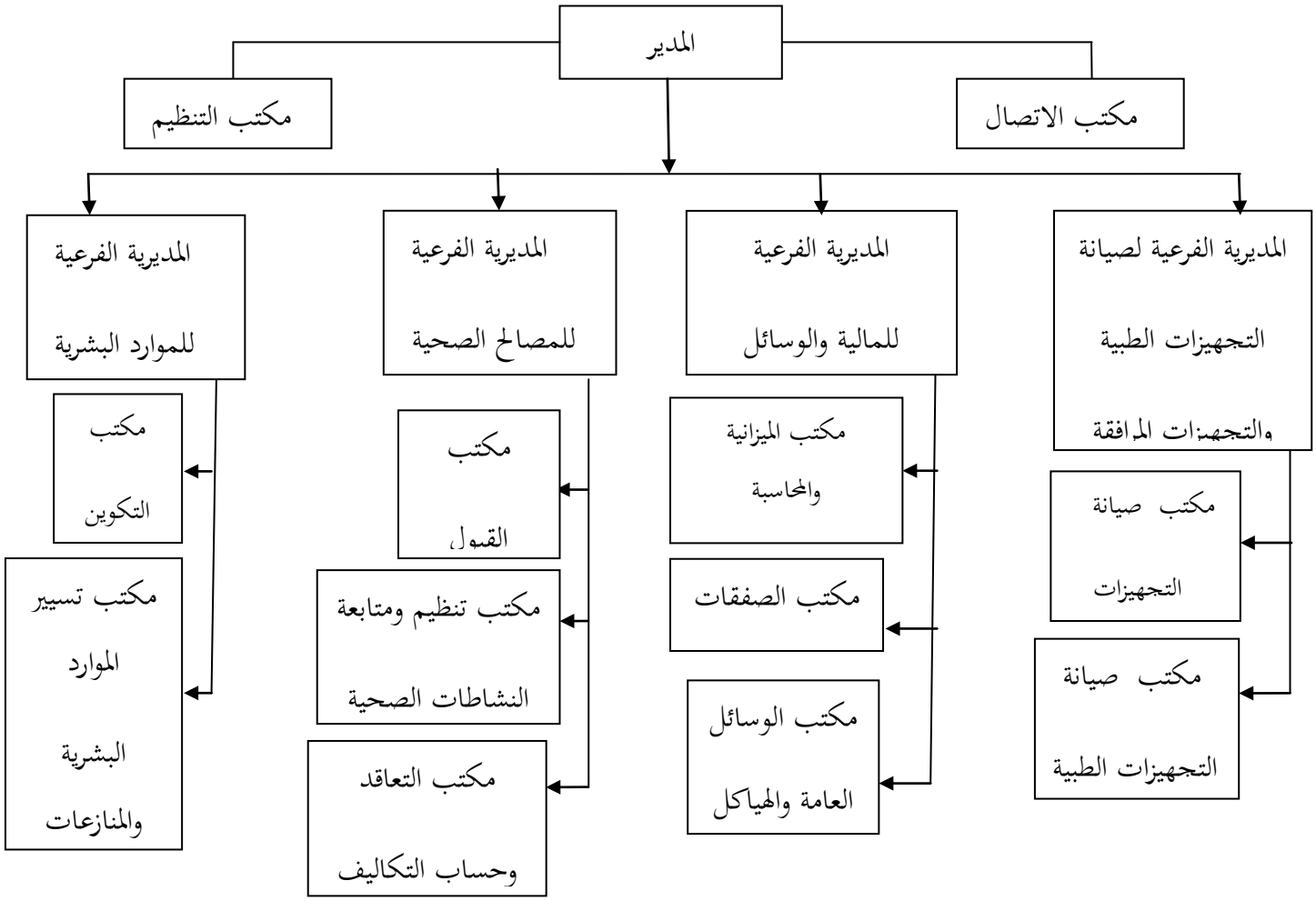
فالقطاعات الصحية بالمدية تصنف إلى ثلاثة أصناف أ . ب . ج، والقطاع الصحي بالمدية مصنف في الصنف (أ) والذي يضمن العلاجات العامة والمتخصصة، حيث يشمل التغطية الصحية ل 11 بلدية، ونظرا لموقع المستشفى المتوسط عامة الولاية وتصنيفها من الصنف (أ) وللإمكانيات المالية والبشرية المتخصصة فإنه يستقبل كل سكان الولاية، بما في ذلك سكان الولايات المجاورة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمستشفى

يتكون الهيكل التنظيمي لم ستشفى محمد بوضياف بالمدية من الإدارة والمديريات الفرعية والمصالح الاستشفائية وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:[1]

[1] مستنبط من وثائق المؤسسة محل الدراسة.

شكل (3 . 1): الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف بالمدية



المصدر: من وثائق المؤسسة محل الدراسة.

تختلف المديريات والمصالح من مستشفى لآخر، حيث قسمت في مستشفى محمد بوضياف على النحو الآتي:

1. التنظيم الإداري:

يدير المستشفى مجلس إدارة ويسيره المدير بالإضافة إلى جهاز استشاري يسمى المجلس الطبي.

2. مجلس الإدارة:

أن مجلس الإدارة يضم أعضاء ممثلين في ما يلي :

✓ ممثل عن الوالي رئيسا

- ✓ ممثل عن إدارة المالية
- ✓ ممثل عن التأمينات الاقتصادية
- ✓ ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي البلدي لمقر المؤسسة
- ✓ ممثل عن المجلس الشعبي الولائي
- ✓ ممثل عن جمعيات المنتفعين
- ✓ رئيس المجلس الشعبي أو ممثل عنه

3. الهيكل الإداري للتسيير:

ويتمثل في ثلاث مديريات فرعية ومكاتب لكل منهم:[122]

1.3 المديرية الفرعية للإدارة والوسائل:

- مكتب تحليل التكاليف والقيم
- مكتب الميزانية والمحاسبة
- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

2.3 المديرية الفرعية للنشاطات الصحية :

- مكتب الدخول
- مكتب الاستقبال والتوجيه
- مكتب تقييم النشاطات الصحية

3.3 المديرية الفرعية للمالية والوسائل :

- مكتب المصالح الاقتصادية
- مكتب الهياكل والمنشآت القاعدية

4.3 المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

[122] مستنبط من وثائق المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث:الهياكل والموارد البشرية

1/ هياكل المؤسسة :

تتكون مستشفى محمد بوضياف بالمدية من مجموعة هياكل ومنشآت صحية حيث يشمل على المصالح الإستشفائية التي تعتبر المقر الرئيسي هو مستشفى محمد بوضياف في وسط المدينة، حيث يوجد به 544 سرير موزعة حسب المصالح التقنية المبنية في الجدول الآتي:

جدول (3 . 1): المصالح التقنية للمستشفى

	المصالح	عدد الأسرة التقنية	عدد الأسرة المنظمة
1	الاستعجالات	20	14
2	الطب الداخلي	80	64
3	الأمراض الصدرية	28	26
4	جراحة العظام	54	43
5	الجراحة العامة	62	62
6	طب العيون	36	36
7	طب الأطفال	54	38
8	جراحة الأطفال	30	37
9	التخدير والإنعاش	14	10
10	أمراض النساء والولادة	70	90
11	الأمراض المعدية	28	28
12	الأذن الأنف والحنجرة	30	28
13	أمراض الكلى	20	16
14	خلية السرطان	08	08
15	الأمراض العقلية	10	00
16	تشريح الخلايا	_	_

17	الطب الوقائي	_	_
18	مصلحة الأشعة	_	_
19	المخبر المركزي	_	_
20	الصيدلية	_	_
21	الطب الشرعي	_	_
22	طب العيون	_	_
	المجموع	544	500

المصدر: من وثائق المؤسسة محل الدراسة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن مستشفى محمد بوضياف بالمدية تضم هياكل داخلية وخارجية موزعة على أربع قطاعات فرعية تشمل مخابر التصوير والأشعة وعيادات متعددة الخدمات ومراكز صحية وقاعات العلاج والتي تغطي 11 بلدية والمبينة كما يلي :

- ثلاث عيادات متعددة الخدمات من بينهما واحدة للأمومة
- ثمانية مراكز صحية
- اثنان وعشرون قاعة للكشف والعلاج والمتابعة الصحية السكانية والصحة المدنية

2/ الموارد البشرية:

أما يخص التأطير البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية فإنها تتوفر على موارد بشرية هامة ومتعددة الاختصاصات والكفاءات فقد قدر عدد موظفيها حسب إحصائيات 2015 ب 1010 مستخدم موزعين بطريقة التي يظهرها الجدول الآتي:

جدول (2.3): تصنيف الموارد البشرية بالمؤسسة

السلك	عدد المستخدمين
السلك الإداري	**68**
السلك الطبي	**231**
السلك الشبه الطبي	**424**

الأعوان المتعاقدين	**287**
المجموع	**1010 موظف**

المصدر: من وثائق المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الاساسية التي يجب على اي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العملين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 50 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الاستبانات الالكترونية تم استرجاع 42 استبانة ولم تستبعد اي منها، وهي الاستبانات الخاضعة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة ، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة العاملين، قامت الطالبتين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قام الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالعدالة التنظيمية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (32) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد.

المحور الثاني متعلق بالسلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ، اشتمل على (33) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.

واشتملت الاستبيان ككل على (65) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

1- المقياس المستخدم للمحور العدالة التنظيمية.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات المحور الأول ، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات ،كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-3): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(3-4):قيمة الوسط المرجح ودرجات موافقة عينة الدراسة على محور العدالة التنظيمية.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 الى 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبتين

واعتبرت الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (3-4) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

2- المقياس المستخدم لمحور سلوك المواطنة:

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابة العينة على عبارات المحور الثاني، الذي يتكون من ثلاثة خيارات كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-5): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الثلاثي.

العبارات	دائما	غالبا	نادرا
الدرجة	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى ثلاثة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-6):قيمة الوسط المرجح ودرجات موافقة عينة الدراسة على محور العدالة التنظيمية.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	من 1 إلى اقل من 1.66	ضعيفة
الاتجاه الثاني	من 1.66 إلى أقل من 2.33	متوسطة
الاتجاه الثالث	من 2.33 إلى 3	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين

واعتبرت الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (3-6) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: S.P.S.S(Sciences الإصدارين 20-26) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي .

2- قياس معامل الثبات.

3- اختبار التوزيع الطبيعي.

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط للاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانت الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 42 مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

أولا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور العدالة التنظيمية.

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و أبعاد محور العدالة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لكل بعد من المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد العدالة التنظيمية التوزيعية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم حذف العبارات رقم (1-6) لعدم ارتباطه ا مع البعد، انظر الملحق رقم (2) واحتفظنا بالعبارات المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3_7):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العدالة التنظيمية التوزيعية.

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد العدالة التنظيمية التوزيعية	**1**	**-**
2	**يتبع مدير المستشفى أساليب عادلة في تطبيق النظام**	**0767**،**	**0000،**
3	**تتحقق بعض القيم في حياة المهنية مثل المساواة الصدق والإخلاص والعدل**	**0691**،**	**0000،**

4	يمنح مدير المستشفى للعاملين حقهم في الإجازات	0772**،	0000،
5	تتوافر فرص متساوية لجميع العاملين في المستشفى للتأهيل والتدريب	0862**،	0000،
7	يشجع مدير المستشفى مشاركة العاملين في إدارة المستشفى في مواقف مختلفة	0834**،	0000،
8	يطبق مدير المستشفى أساليب الثواب والعقاب بشكل متوازن وعادل	0908**،	0000،
9	يقيم مدير المستشفى أداء العاملين بالعدل والمساواة	0800**،	0000،
10	توزع إدارة المستشفى الحوافز المادية للعاملين بالعدل	0734**،	0000،
11	تتاح فرص متساوية أمام العاملين للحصول على بعثات الدراسية	0908**،	0000،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-7) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0691**، 0908**،) عند مستوى دلالة إحصائية (0000،)، ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد العدالة التنظيمية التوزيعية.

2- الاتساق الداخلي لبعد العدالة التنظيمية الإجرائية:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم حذف العبارة رقم (20) لعدم ارتباطهم مع البعد، انظر الملحق رقم (4) واحتفظنا بالعبارات المبينة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-8):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العدالة التنظيمية الإجرائية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد العدالة التنظيمية الإجرائية	1	-
12	تسهل إدارة المستشفى بناء علاقات طيبة بين العاملين داخل المستشفى	0937**،	0000،
13	توفر إدارة المستشفى للعاملين حق التامين الصحي	0503**،	0001،

14	توفر إدارة المستشفى أدوات الإسعافات الأولية	0829**،	0000،
15	توجد في المستشفى قوانين وأنظمة واضحة تسهل عملية الالتزام بها	0762**،	0000،
16	توفر إدارة المستشفى وسائل الصحة العامة في المختبرات العلمية	0903**،	0000،
17	توفر إدارة المستشفى وسائل الراحة والسلامة العامة	0660**،	0000،
18	توفر إدارة المستشفى كل ما يلزم لتسهيل إجراءات العمل في المستشفى	0812**،	0000،
19	تعمل إدارة المستشفى على حل مشكلات المالية التي تعترضها	0776**،	0000،
21	تتفهم إدارة المستشفى احتياجات العاملين وتلبيتها	0833**،	0000،
22	توفر إدارة المستشفى للعاملين حق الإشراف والتوجيه المهني	0810**،	0000،
23	يحصل العاملين على جميع مستحقاتهم المادية والمعنوية في أثناء الخدمة وبعدها	0664**،	0000،
24	يحصل العاملون على تقييمهم السنوي الذي يستحقون	0690**،	0000،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-8) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0503**، 0937**،) ذات دلالة إحصائية أقل من (0001،) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد العدالة التنظيمية الإجرائية.

3- الاتساق الداخلي لبعد العدالة التنظيمية التفاعلية:

ب الاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم حذف العبار ة رقم (25) لعدم ارتباطهم مع البعد، انظر الملحق رقم (6) واحتفظنا بالعبارات المبينة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-9):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد العدالة التنظيمية التفاعلية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد العدالة التنظيمية التفاعلية	1	-

26	يعامل مدير المستشفى العاملين باحترام	0750**،	0000،
27	يتصف سلوك مدير المستشفى بآراء العاملين واقتراحاتهم	0749**،	0000،
28	يحترم مدير المستشفى أراء العاملين واقتراحاتهم	0866**،	0000،
29	تبني العلاقات بين العاملين وإدارة المستشفى على ثقة متبادلة	0869**،	0000،
30	يتبع مدير المستشفى أسلوب إداري ديمقراطي غير تسلطي	0930**،	0000،
31	تكرم إدارة المستشفى باستمرار العاملين المتفوقين	0798**،	0000،
32	احصل على ترقيتي دون تأخير	0823**،	0000،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-9) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0749**، 0930**،) ذات دلالة إحصائية (0.000)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد العدالة التنظيمية التفاعلية.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية.

للتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ، اعتمدنا على معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لكل بعد من المحور.

1- الاتساق الداخلي لبعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

با لاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم حذف العبارات رقم (33-34-35-40) لعدم ارتباطها مع البعد، انظر الملحق رقم (8) واحتفظنا بالعبارات المبينة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-10):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	1	-

36	أتعاون مع رئيس القسم لأداء الأعمال على أحسن وجه	0715**،	0000،
37	أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي أن احتاجوا إليها	0497**،	0001،
38	احرس على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها	0677**،	0000،
39	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين	0794**،	0000،
41	أساهم في المحا فضة على سمعة المستشفى	0585**،	0000،
42	أتابع دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية	0570**،	0000،
43	احترم أنظمة وتعليمات المستشفى	0709**،	0000،
44	اعمل من اجل مستقبل أفضل للمستشفى	0728**،	0000،
45	أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه	0844**،	0000،
46	عدالة رئيس المستشفى تعمق انتمائي له	0707**،	0000،
47	حوافز العمل تحفزني على بذل مجهود نوعي لإعلاء شان المستشفى	0743**،	0000،
48	يتحمل أعضاء هيئة المستشفى ضغوط التنافس الشريف فيما بينهما	0591**،	0000،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-10) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0497**، 0844**،) عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0001،)، ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

2- الاتساق الداخلي لبعد السلوك الحضري:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم قياس درجة الارتباط بين العبارات والبعد كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-11):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد السلوك الحضري.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية

49	لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة	0325*،	0036،
50	اسعد لنجاح زملائي	0573**،	0000،
51	أتعاون مع رئيس المستشفى لأداء الأعمال على أحسن وجه	0561**،	0000،
52	أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي أن احتاجوا إليها	0556**،	0000،
53	احرس على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها	0760**،	0000،
54	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر	0554**،	0000،
55	يتحمل أعضاء وهيئة المستشفى ضغوط التنافس الشريف فيما بينهم	0338*،	0029،
56	أتابع دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية	0764**،	0000،
57	احترم دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية	0795**،	0000،
58	حوافز العمل تحفزني على بذل جهد نوعي لإعلاء شان المستشفى	0679**،	0000،
	بعد السلوك الحضري	1	–

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-11) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0325*،) (0795**،) ذات دلالة إحصائية أقل من (0036،) ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد السلوك الحضري.

3- الاتساق الداخلي لبعد الكياسة:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman تم حذف العبارة رقم (60) لعدم ارتباطهم مع البعد، انظر الملحق رقم (11) واحتفظنا بالعبارات المبينة في الجدول الأتي:

الجدول رقم (3-12):اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الكياسة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الكياسة	**1**	**-**
59	**أساعد زملائي في التقدم في تخصصهم**	**0633**،**	**0000،**
61	**اعمل من اجل مستقبل أفضل للمستشفى**	**0711**،**	**0000،**
62	**أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي أن احتاجوا إليها**	**0517**،**	**0000،**
63	**عدالة مدير المستشفى تعمق انتمائي له**	**0741**،**	**0000،**
64	**آساهم في المحا فضة على سمعة المستشفى**	**0698**،**	**0000،**
65	**أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه**	**0792**،**	**0000،**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم(3-12) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (**0517**،**) (،**0792**) ذات دلالة إحصائية (**0000**،)، ما يدل على وجود ارتباط مقبول بين العبارات المتضمنة بعد الكياسة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-13) اختبار الثبات لأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور العدالة التنظيمية	28	0974،
محور سلوك المواطنة التنظيمية	28	0941،

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (**3-13**) **أن** معامل ثبات محور العدالة التنظيمية بلغ قيمة (**0974،**)، كما بلغ معامل ثبات محور سلوك المواطنة التنظيمية (**0941،**) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من **70%** ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قاما الطالبتين باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-14):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو (Shapiro-Wilk)	
متغيرات الدراسة	القيمة الاحتماليةSig.
بعد العدالة التنظيمية التوزيعية	0895،
بعد العدالة التنظيمية الإجرائية	0886،
بعد العدالة التنظيمية التفاعلية	0835،
محور العدالة التنظيمية	0456،
محور سلوك المواطنة التنظيمية	0969،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (3-14) أن اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو (**Shapiro-Wilk**) لمتغيرات الدراسة المستهدفة، بلغت درجة معنوية اكبر من **0.05** وعلية فعينة الدراسة البالغ حجمها 42 مفردة تتبع التوزيع الطبيعي في الأبعاد ومحاور الدراسة، ما يسمح إجراء الاختبارات المطلوبة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

أولا: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

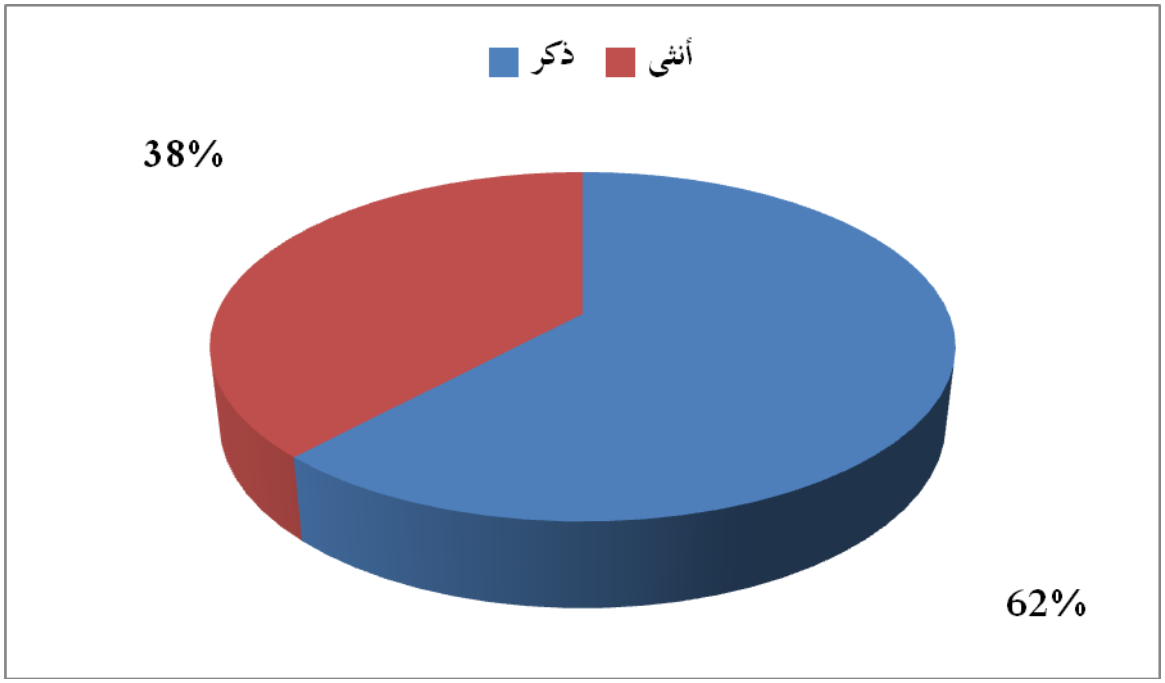
1- متغير الصنف:

الجدول رقم(3-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	26	9%،61
أنثى	16	1%،38
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3-2): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-15) (3-2) نلاحظ أن **26** من العاملين الذكور يمثلون ما نسبته **9%،61** من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، في مقابل **16** منهم يمثلون ما نسبته **1%،38** من العاملين إناث.

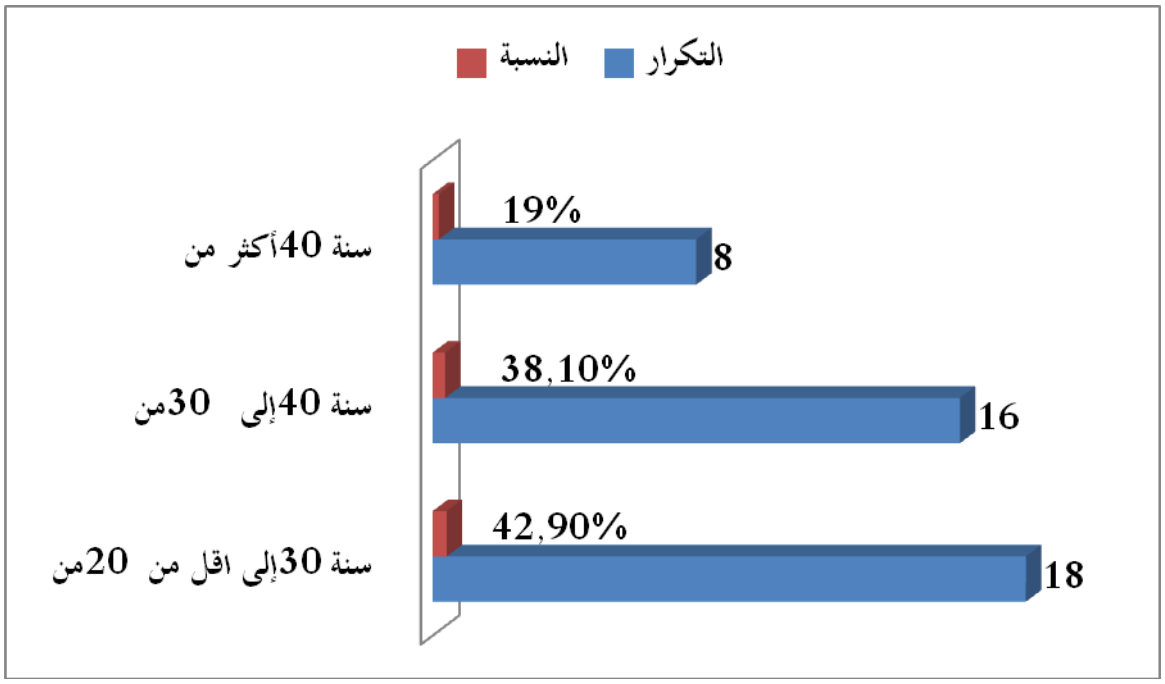
2- متغير العمر:

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى اقل من 30 سنة	18	9%،42
من 30 إلى 40سنة	16	1%،38
أكثر من 40 سنة	8	19%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-3): تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-16) (3-3) نلاحظ أن **18 من العمال** يمثلون ما نسبته **9%،42** من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم **من 20 إلى اقل من 30 سنة** وهم الفئة الأغلب، في مقابل يوجد **16** من العمال أعمارهم **من 30 إلى 40سنة** يمثلون ما نسبته **1%،38 في حين** يوجد **8** من العمال أعمارهم **أكثر من 40 سنة** يمثلون ما نسبته **19%**

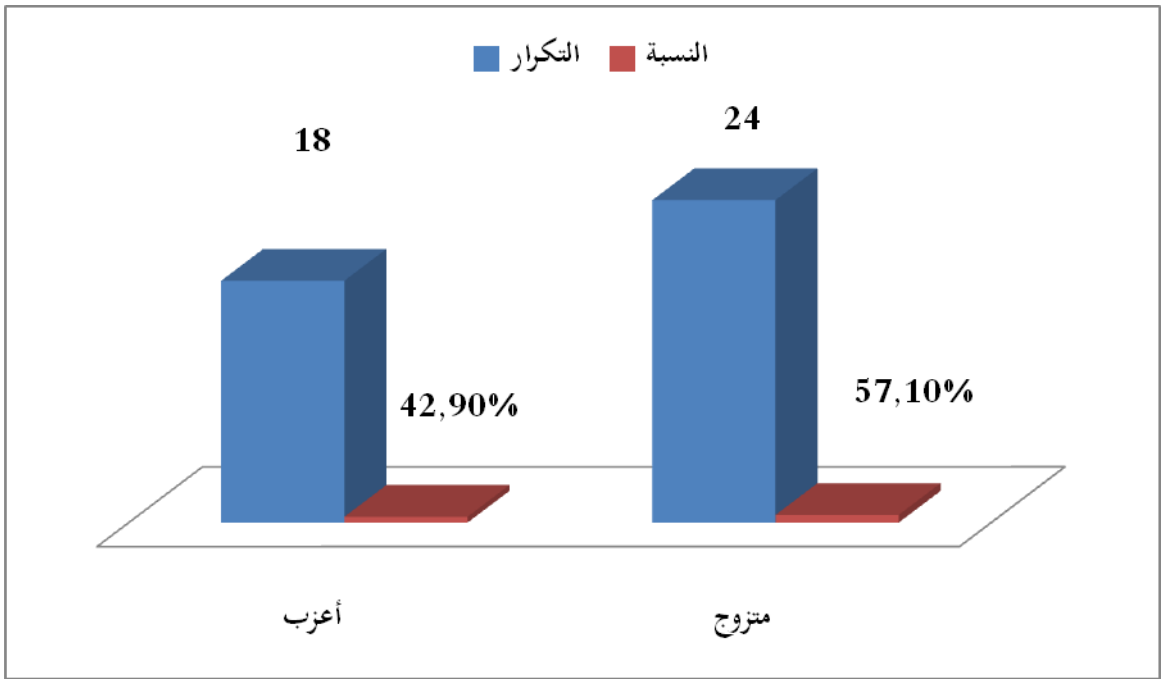
3- متغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم(3-17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	18	9%،42
متزوج	24	1%،57
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير ا الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-17) (3-4) نلاحظ أن **24 من** المتزوجين يمثلون ما نسبته **1%،57** وهم الفئتين الأغلب من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في المقابل يوجد **10** من العزاب يمثلون ما نسبته **8%،23**.

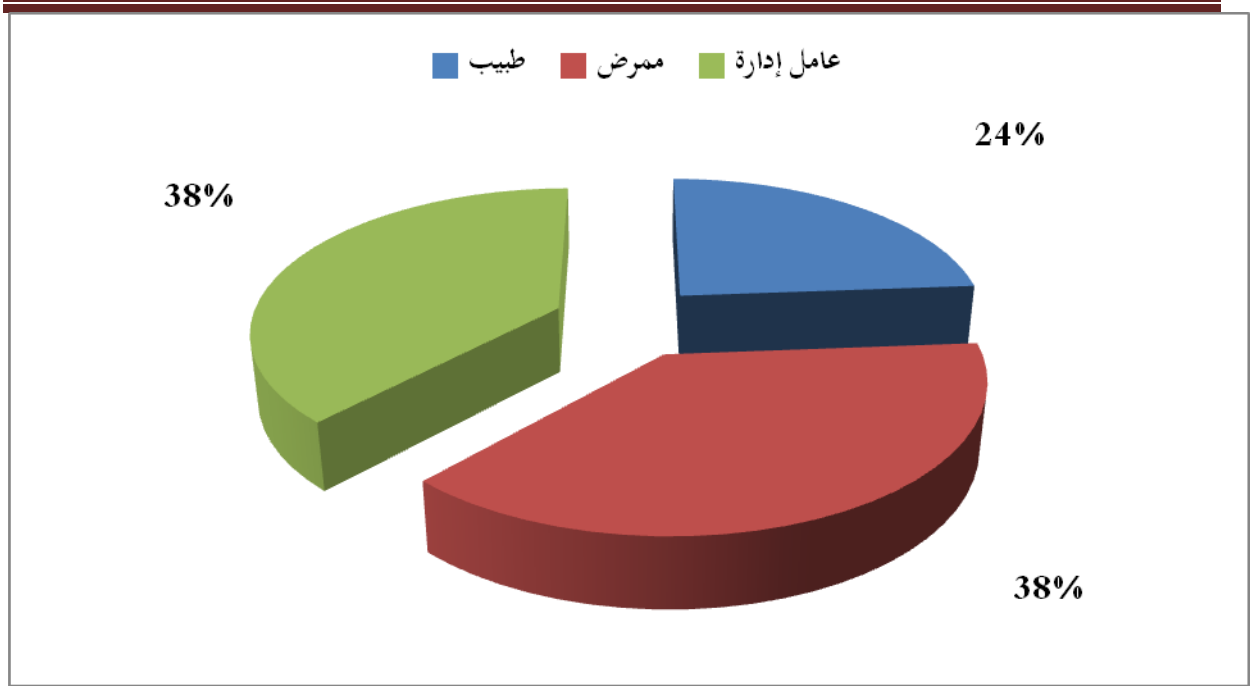
4- متغير الوظيفة:

الجدول رقم(3-18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
طبيب	10	8%،23
ممرض	16	1%،38
عامل إدارة	16	1%،38
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-5): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-17) (3-5) نلاحظ أن **16** من المرضين يمثلون ما نسبته **38،1%**، ويوجد **16** من عمال الإدارة يمثلون ما نسبته **38،1%** وهم الفيقين الأغلب من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المقابل يوجد **10** من الأطباء يمثلون ما نسبته **23،8%**.

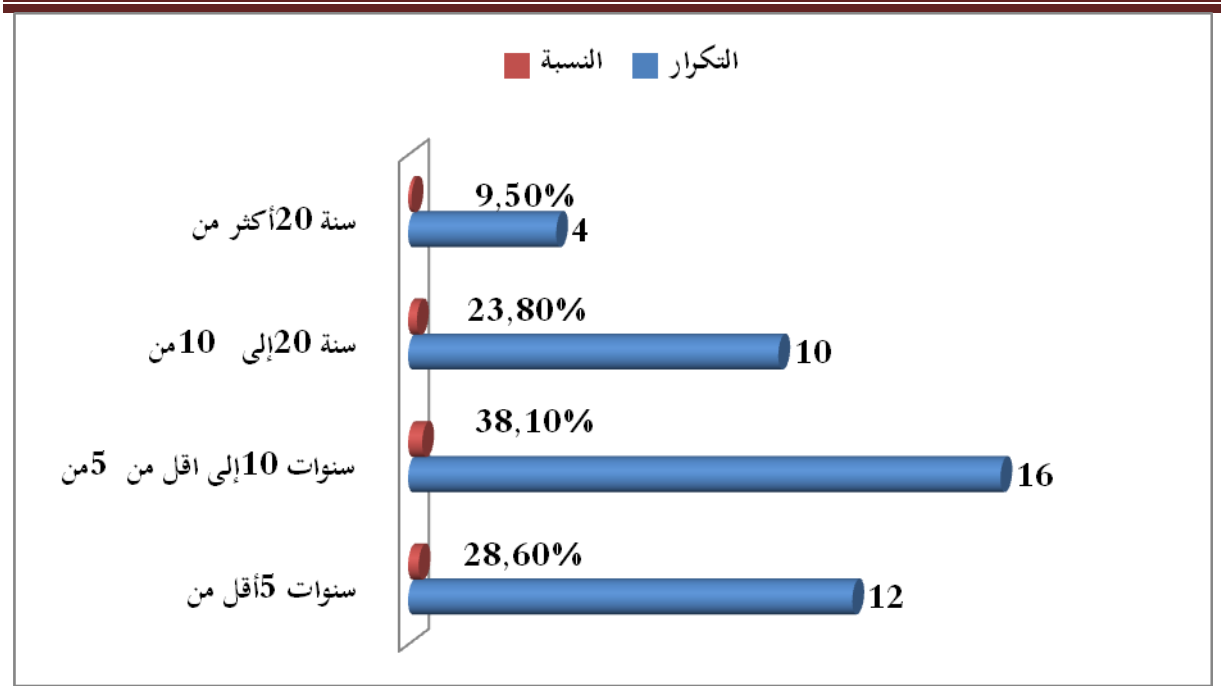
5- متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(3-19): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	28،6%
من 5 إلى اقل من 10 سنوات	16	38،1%
من 10 إلى 20سنة	10	23،8%
أكثر من 20 سنة	4	9،5%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

من الجدول والشكل رقم (3-19) (3-6) نلاحظ أن **16 من العمال يمثلون** ما نسبته **38،1%** لديهم **من 5 إلى اقل من 10 سنوات خبرة** وهم الفئة الأغلب، وفي المقابل يوجد **12** من العمال يمثلون ما نسبته **28،6%** لديهم **أقل من 5 سنوات خبرة في حين** يوجد **10** من العمال يمثلون ما نسبته **23،8%** لديهم **من 10 إلى 20سنة خبرة** و أخر فئة تمثل **4** من العمال بالنسبة **9،5%** لديهم **أكثر من 20 سنة خبرة**

ثانيا: التحليل الوصفي للأبعاد محور العدالة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

اعتمدنا في وصف أبعاد محور العدالة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد يمثلون المحور، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الأتي:

جدول رقم(3-20): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور العدالة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد العدالة التنظيمية التوزيعية	53،2	0919،	3	ضعيفة

2	بعد العدالة التنظيمية الإجرائية	74،2	0907،	1	متوسطة
3	بعد العدالة التنظيمية التفاعلية	60،2	0995،	2	متوسطة
	محور العدالة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية	62،2	0892،	–	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-20) أن تقديرات العمال للأبعاد محور العدالة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، بلغت درجات موافقة متوسطة وضعيفة، حسب الترتيب الآتي:

1- بلغ المتوسط حسابي لبعد العدالة التنظيمية الإجرائية (**74،2**) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير للوجود درجة متوسطة للعدالة التنظيمية لإجرائية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (،**0907**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط حسابي لبعد العدالة التنظيمية التفاعلية (**60،2**) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير للوجود درجة متوسطة للعدالة التنظيمية التفاعلية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (،**0995**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط حسابي لبعد العدالة التنظيمية التوزيعية (**53،2**) بدرجة موافقة ضعيفة، ما يشير للوجود درجة ضعيفة للعدالة التنظيمية التوزيعية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (،**0892**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور العدالة التنظيمية (**62،2**) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير للوجود درجة متوسطة للعدالة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري للمحور (،**0892**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثالثا: التحليل الوصفي للأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

اعتمدنا في وصف أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد يمثلون المحور، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة ،كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم(3-21): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
4	بعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	40،2	0469،	2	عالية
5	بعد السلوك الحضري	40،2	0372،	2	عالية
6	بعد الكياسة	42،2	0455،	1	عالية
	محور سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية	41،2	0406،	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (spss)

يشير الجدول رقم (3-21) أن تقديرات العمال للأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، بلغت درجات موافقة عالية، حسب الترتيب الآتي:

1- بلغ المتوسط حسابي لبعد الكياسة (**42،2**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية للكياسة بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0455،**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- بلغ المتوسط حسابي لبعد السلوك الحضري (**40،2**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية للسلوك الحضري بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0372،**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- بلغ المتوسط حسابي لبعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (**40،2**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية للمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري للبعد (**0469،**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور سلوك المواطنة (**41،2**) بدرجة موافقة عالية، ما يشير للوجود درجة عالية للسلوك المواطنة بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري للمحور (**0406،**) ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

جدول رقم (3–22): اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

البيان	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية التوزيعية				
المتغير التابع الفرعي: سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0523a،	0274،	0231،	881،3	0000b،
	F المحسوبة		دلالة F		
	064،15		0000b،		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (3–22) أثر العدالة التنظيمية التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= ،**0523a** بين العدالة التنظيمية التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين **بالارتباط متوسط**.

وبلغ معامل التحديد R^2= ،**0274** أي أن ما قيمة **27.4%** من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ناتجة عن العدالة التنظيمية التوزيعية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B =** ،**0231** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في العدالة التنظيمية التوزيعية يؤدي إلى تحسين سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ، بقيمة ،**0231** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **881،3** عند مستوى معنوية ،**0000b**

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **064،15** عند مستوى معنوية ،**0000b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند **مستوى دلالة** ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية. ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (**H0**): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الفرضية البديلة (**H1**): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

جدول رقم(3-22): اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

البيان	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية الإجرائية				
المتغير التابع الفرعي: سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T

محمد بوضياف بالمدية	**0242a،**	**0059،**	**0108،**	**580،1**	**0122b،**
	F المحسوبة		**دلالة F**		
	497،2		**0122b،**		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-23) أثر العدالة التنظيمية الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0242a،** بين العدالة التنظيمية الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين **بالارتباط ضعيف جدا**.

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **580،1** عند مستوى معنوية **0122b،** وهي غير دالة عند مستوى معنوية **0.05** ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

جدول رقم(3-24): اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

البيان	**المتغير المستقل: العدالة التنظيمية التفاعلية**				
المتغير التابع الفرعي:	**R**	R^2	**B**	**T**	

سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	المحسوبة	دلالة T
	0364a،	0133،	0149،	473،2	0018،
	F المحسوبة		دلالة F		
	114،6		0018b،		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-24) أثر العدالة التنظيمية التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= ،**0364a**بين العدالة التنظيمية التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين **بالارتباط ضعيف**.

وبلغ معامل التحديد R^2= ،**0133** أي أن ما قيمة **13.3%** من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ناتجة عن العدالة التنظيمية التفاعلية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B =** ،**0149** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في العدالة التنظيمية التفاعلية يؤدي إلى تحسين سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ، بقيمة ،**0149** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **473،2** عند مستوى معنوية ،**0018**

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **114،6** عند مستوى معنوية ،**0018b** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \geq 0.05$**) للعدالة التنظيمية التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية. رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \geq 0.05$**) للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

جدول رقم(3-25): اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

البيان	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية				
المتغير التابع الفرعي: سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالة T
	0397a،	0158،	0181،	738،2	0009،
	F المحسوبة		دلالة F		
	496،7		0009b،		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(3-25) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0397a**، بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين **بالارتباط ضعيف**.

وبلغ معامل التحديد R^2= **0158**، أي أن ما قيمة **15.8%** من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ناتجة عن العدالة التنظيمية .

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0181**، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في العدالة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ، بقيمة **0181**، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة **T** المحسوبة **738،2** عند مستوى معنوية **0009**،

كما بلغت قيمة **F** المحسوبة **496،7** عند مستوى معنوية **،0009** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \geq 0.05$**) للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

ومن ما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة كالآتي:

Y = 1,938+ 0,181X

X: العدالة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية لولاية

Y: سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

أولا: نتائج وصف متغيرات الدراسة:

1- نتائج وصف أبعاد محور العدالة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية:

- وجود درجة ضعيفة للعدالة التنظيمية التوزيعية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.
- وجود درجة متوسطة للعدالة التنظيمية الإجرائية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.
- وجود درجة متوسطة للعدالة التنظيمية التفاعلية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية
- وجود درجة متوسطة للعدالة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

2- نتائج وصف أبعاد محور سلوك المواطنة بمستشفى محمد بوضياف بالمدية:

- وجود درجة عالية للمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية
- وجود درجة عالية للسلوك الحضري بمستشفى محمد بوضياف بالمدية
- وجود درجة عالية للكياسة بمستشفى محمد بوضياف بالمدية
- وجود درجة عالية للسلوك المواطنة بمستشفى محمد بوضياف بالمدية

ثانيا: نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

1- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \geq 0.05$**) للعدالة التنظيمية التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

2- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

3- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية . **رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية.**

4- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

خلاصة الفصل الثالث:

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريناها في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، والتي كان الهدف منها التعرف على مدى تأثير العدالة التنظيمية بإبعادها المختلفة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في هذا المستشفى، من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم النتائج.

ولقد خلصنا في هذه الفصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* أن هناك موافقة متوسطة من طرف عينة الدراسة على أن هناك عدالة تنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة بصورة كلية للمحور ككل، وبالنسبة لبعد العدالة الإجرائية والتفاعلية فكانت الموافقة بدرجة متوسطة أما بعد العدالة التوزيعية فكانت بدرجة ضعيفة.

* أن هناك موافقة عالية من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية لكل بعد وكلية للمحور ككل.

خاتمة

خاتمة:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية، حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية، إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية، مؤشرًا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة.

ومن بين تلك السلوكيات التنظيمية التي تهدف المنظمات للوصول إليها هو سلوك المواطنة التنظيمية الذي هو سلوك زائد عن المهام الرسمية، ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية، ومن خصائصه أنه؛ سلوكًا تطوعيًا يقوم به الفرد نتيجة إحساسه بالانتماء لهذ ا المستشفى ، لا يحصل على مكافأة حيال قيامه به، كما أنه لا يعاقب إذا لم يفعله، كما أنه سلوكًا إيجابيًا مفيدًا لهذا المستشفى ويساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

ومن هذا المنطلق، تمّ طرح إشكالية بحثنا التي تمحورت حول " كيف تؤثر العدالة بأبعادها على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة من العاملين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية ؟ وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهري من خلال طرح مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار الإحصائي، فكانت نتائجها موضحة في الفقرات الموالية.

نتائج البحث:

من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج نظرية وتطبيقية، أهمها:

– يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد نال اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين نظرًا لأهميته في نجاح المؤسسات ورضا العاملين .

– أن لسلوك المواطنة دورًا هامًا في انخفاض نسب الغياب، والحد من سلوكيات التأخير والاستئذان لدى العاملين.

– يعد سلوك المواطنة التنظيمية مؤشرًا حقيقيًا على بقاء العاملين بمنظمتهم التي يعملون بها لفترات طويلة، وأنهم لن يتركوا المنظمة للعمل لصالح منظمات أخرى، حيث أن وجود الولاء للمنظمة لدى العاملين يساعد على البقاء والاستمرارية داخل العمل لفترات طويلة فيما يعود بالنفع على المنظمة .

– **العدالة التنظيمية** مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة، بمعنى إن الإجراء التنظيمي الذي يدركه احد العاملين على أنة أجراء متحيز وغير موضوعي قد يدركه عامل أخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز.

– إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة كونه يعد أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء العاملين في المنظمة.

– إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

– إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

– تنعكس العدالة التنظيمية سلوكا على الحالات الرضا عن الرؤساء وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

-أن هناك موافقة متوسطة من(الاتجاه الثالث حسب مقياس ليكرت الموضح في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي من طرف عينة الدراسة على أن هناك عدالة تنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة كلية للمحور ككل، وبالنسبة لبعد العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية فكانت الموافقة بدرجة متوسطة أما بعد العدالة التوزيعية فكانت الموافقة بدرجة ضعيفة.

-أن هناك موافقة عالية من(الاتجاه الرابع حسب مقياس ليكرت الموضح في المبحث الثاني من الفصل التطبيقي من طرف عينة الدراسة على أن هناك تبني لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا بصورة فردية لكل بعد وكلية للمحور ككل.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة تقدر بـ 4،27%

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لبعد العدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة تقدر بـ 13.3%.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لمحور العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تحصلنا على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة تقدر بـ 15.8% أي نسبة 8،15% من المواطنة التنظيمية ناتج عن العدالة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الاقتراحات: من خلال نتائج البحث المتوصل إليها، يتسنى لنا تقديم الاقتراحات الآتية:

- ✓ تسليط الضوء أكثر علل العدالة التنظيمية للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- ✓ إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتجاوبًا مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم.
- ✓ يجب على المدراء وصانعي القرارات في المؤسسة اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين، والاهتمام بتوزيع مخرجات العمل كالأجور والحوافز وعبء العمل بناء على الجدارة والكفاءة مع مراعاة المخصصات المالية للتغيرات في مستويات المعيشة للموظفين.
- ✓ أهمية متابعة إدارة المؤسسة لواقع عدالة المعاملة والتأكد من إن كافة العاملين يتم معاملتهم بعدالة واحترام، ويحدث هذا من خلال الاستماع المباشر بين الإدارة العليا والعاملين.
- ✓ أهمية تنمية القدرات الإبداعية، عن طريق التدريب على الأفكار وتنشيط العمليات المعرفة المختلفة والتركيز على المشاركة والعمل الجماعي داخل المؤسسة.
- نشر ثقافة سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك تطوعي يؤثر على أداء الفرد والمنظمة معا.

آفاق الدراسة:

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

-أثر المواطنة التنظيمية عللا جودة الحياة الوظيفية.

-دور العدالة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية.

- دراسة مقارنة بين مؤسسة تعليمية عمومية ومؤسسة خاصة.

-أثر تبني نمط القيادة الأخلاقية كمدخل لتحقيق المواطنة التنظيمية بالمنظمات؛

-علاقة التميز التنظيمي بمستويات العدالة التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب، المجلد15، دار صابر، بيروت، 1994.

2. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف للطباعة والنشر، لبنان، 1998.

3. بلوط حسن إبراهيم، أدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002.

4. جاري دسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.

5. خظير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

6. زيد منير سليمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الراية، عمان، الأردن، 2008.

7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.

8. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.

9. عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإجارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

10. عبد الباقي، محمد فؤاد، المعجم المفهرس لألفاظ القران الكريم، دار الكتاب المصرية، القاهرة.

11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

12. عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016.

13. عبد الغفار رضني، حسين القزازي، السلوك التنظيمي، وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

14. العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995.

15. علاء الدين، عبد الغني محمود، إدارة المنظمات. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

16. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية، دار رضوان للنشر والتوزيع، 2008.

17. فتحي السيد عبدة، أبو السيد أحمد، الإسلام والعدالة الاجتماعية الرؤية الاجتماعية في الأحكام الشرعية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2009.

18. مجد الدين الفيروز أبادي، القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، 2008.

19. محمد السيد فهمي، العدالة الاجتماعية، الاستراتيجيات والآليات، المكتب الجامعي الحديث بالإسكندرية، مصر، 2014.

20. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. مصر، 2005،

21. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي:دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1993.

22. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

23. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

24. منتصر عبد الحليم وآخرون، معجم الوسيط، ط3، دار المعارف، القاهرة، 2008.

25. مؤيد موسى، علي المعي أبو عساف، التطبيقات العلمية في الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار مجد للنشر والتوزيع، 2019.

26. هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي: دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

27. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.

28. يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

ثانيا/ المذكرات والأطروحات:

29. أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015.

30. الزهرة حمانة، المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016/2015.

31. أميرة رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، القاهرة، مصر، 2003.

32. أمينة شقرة، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2020/2019.

33. أنور معافة، حكيم طلبية، عبد الرزاق خليفة، دور القيادة الغدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديميي إدارة الأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، 2019/2018.

34. إيهاب إبراهيم خليل المدهون، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2018.

35. بغدادي مالك الدين، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري، مذكرة مقدمة لنل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017/2016.

36. بلحاج يمينة، مخلوفي فايزة، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، المدية، الجزائر، 2020/2019.

37. بلي فاطمة الزهراء، بورياني سعاد، أثر العدالة التنظيمية على ال ولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2020/2019.

38. بن براهيم عبد الهادي، أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020/2019.

39. بن حواسة بسمة، أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، في إدارة الأعمال، جامعة جيجل، الجزائر، 2016/2015.

40. جديدي يوسف، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2019/2018.

41. حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018/2017 .

42. حسينة كرليفاوي، دور القادة التحويلية في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2020/2019 .

43. حنيش صلاح الدين، حاقة الأزهري، شيخ الهاشمي، دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، 2018/2017 .

44. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك الموطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014/2013 .

45. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2014/2013 .

46. راضية حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي إدارة الأعمال، جامعة أ/ البواقي، الجزائر، 2016/2015 .

47. زعرور فاطمة الزهراء، بودرع سميرة، المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي إدارة أعمال، جامعة جيجل، الجزائر، 2019/2018 .

48. سعيد محمد عايض الأسمري، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نرجان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013 .

49. سمية جقديل، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الأغواط، الجزائر، 2019/2018 .

50. سونة عبد القادر، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018 .

51. سيد علي مفتاحي، حسين خروب، دور المواطنة التنظيمية في إدارة مستوى ضغوط العمل بالمنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة الوادي، الجزائر، 2019/2018 .

52. شبوكي عبد السلام، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2019/2018 .

53. شروق عبد المحسن المتروك، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديميي الإدارة العامة، جامعة الكويت، الكويت، 2010 .

54. شلابي وليد، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015 .

55. شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2015/2014 .

56. طيب خولة، سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها في التشارك المعرفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018/2017 .

57. عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في السلوك التنظيمي، جامعة سطسف2، الجزائر، 2014/2013 .

58. علياء حساني، علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 .

59. عنيزة زكرياء، دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017/2016 .

60. غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2013/2012 .

61. فاروق إبراهيم العكرب، العدالة التنظيمية وعلاقتها وأثرها في الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك. الأردن، 2011 .

62. فراح العربي، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018/2017 .

63. فيزير سعاد، تيتيرت لويزة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2020/2019 .

64. قاسيمي رمضان، مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2019/2018 .

65. محمد عبد السعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016 .

66. محمد مظهر مزعل، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم الاقتصادية، العراق، 2018 .

67. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير منشورة في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005 .

محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2016.

68. مصطفى بن عودة، تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة اقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2016/2015.

69. هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014/2013 .

70. واكد سيف الدين، توات عبد الرحمان، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الاعمال، جامعة لمدية، الجزائر، 2020/2019 .

71. وليد محمد الصمادي، أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأردن، 2008 .

ثالثا/المجلات:

72. أحمد بن سالم العمري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد17، العدد2، 2003 .

73. أنيس صقر حصاونة، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في حافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العملين، مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد13، العدد2، 2016 .

74. بحري صابر، خرموش منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد3، العدد20، 2017 .

75. بن دحو سمية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران، الجزائر، العدد7، 2017 .

76. بن عودة مصطفى، أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء العاملين من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، مجلد 6، العدد1، 2020 .

77. بن يحي عزدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة2، مجلد4، العدد10، 2017 .

78. بوطالب جهيد، سليخ حورية، الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الاعمال، جامعة جيجل، الجزائر، مجلد5، العدد1، 2019 .

79. بومنقارة مراد، شلابي وليد، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد19، جويلية 2016 .

80. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد14، 2014 .

81. حوالف رحيمة، دور القيم والأخلاق في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة البدر، جامعة بشار، الجزائر، مجاد6، العدد4، أفريل 2014 .

82. خاد سليمان، أحمد مومنى، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس، فلسطين، مجلد 5، العدد18، 2019 .

83. صديق بلل إبراهيم، محمد راجس الدوسري، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السعودية للعلوم التكنولوجية، المملكة العربية السعودية، العدد 29، 2019 .

84. عبد الجليل مقدم، خولة عدناني، العدالة التنظيمية وأثرها على السلوكيات التنظيمية الاجتماعية، مجلة الاقتصاد المال والأعمال، جامعة أدرار، الجزائر، مجلد4، العدد3، 2020 .

85.عبد القادر خليفة، كمال البرباوي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة الباحث، جامعة بشار، الجزائر، العدد16، 2016 .

86.عيسات فاطمة الزهراء، أحمد جليل، دور التمكين الإداري في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، معارف مجلة علمية محكمة، جامعة البويرة، الجزائر، العدد23، 2017 .

87.فرج شعبان، شيخ سعيدة، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة العلمية للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، العدد7 .

88.قاسم نايف العلوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التحدي ليبيا، العدد7، 2007 .

89.كمال برباوي، الياس سليماني، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، الجزائر، مجلد8، العدد1، جانفي 2017 .

90.ماهر علي الخزاعي، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة دراسة ميدانية على المشافي الجامعية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة دمشق، سوريا، مجلد37، العدد1، 2015 .

91.مجدي صابر سويدان، سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمنظمات قطاع الأهلي، مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة، مصر، العدد38، 2006 .

92.محمد سعيد جوال وآخرون، مستوى العدالة التنظيمية وأثره على الاندماج الوظيفي، دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، مجلد 11، العدد2، 2020.

93.محمد ناصر نبيل دنون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد30، 2012 .

94.مراد محمد النمشي، أحمد محمد علي الغفاري، تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي بالتطبيق على شركات الصناعة الإدارية بالجمهورية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة اليمن، مجلد 24، العدد 3، 2018.

95.يوسف حامد، يوسف مناع، تأثير الثقة التنظيمية وإدارة العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد، 12، 2014 .

رابعا/المؤتمرات:

96. بروش عبد الله، جبايلي عبد الحق، المنظمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي:المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية .

97. ترقو محمد، سلوكيات المواطنة والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الوطن العربي، المؤتمر الدولي الرابع عشر حول الواقع وآليات تجسيد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، نوفمبر2018 .

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

استبـانة

السلام عليكم وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر اكاديمي تم انجاز هذه الاستبانة بهدف التعرف على أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بولاية المدية ، الذي يرجى منكم التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية نظرا لأهمية إجابتكم على نتائج الدراسة، علما أن كافة البيانات التي سيتم إدلاء بها سوف تحاط بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي.

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة وضع علامة (x) في الحالة التي تلاؤم الواقع العلمي والفعلي لمؤسستكم:

أولا: المعلومات الشخصية

1 -الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 -السن من 20 إلى اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر ☐

3 -الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐

4 -طبيب ☐ ممرض ☐ عامل إدارة ☐

5 -سنوات الخبرةّ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى اقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى اقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فما فوق ☐

أولا: فقرات الاستبانة المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي يتفق ورأيك وذلك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية:

المجال الأول: العدالة التنظيمية التوزيع:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد أعارض	أعارض	أعارض بشدة
1	تشكل إدارة المستشفى عائقا أمام التطور المهني للعاملين					
2	يتبع مدير المستشفى أساليب عادلة في تطبيق النظام					
3	تتحقق بعض القيم في حياة المهنية مثل المساواة الصدق والإخلاص والعدل					
4	يمنح مدير المستشفى للعاملين حقهم في الإجازات					
5	تتوافر فرص متساوية لجميع العاملين في المستشفى للتأهيل والتدريب					
6	يمنح مدير المستشفى جزءا من صلاحياته لمساعديه					
7	يشجع مدير المستشفى مشاركة					

	العاملين في إدارة المستشفى في مواقف مختلفة					
8	يطبق مدير المستشفى أساليب الثواب و العقاب بشكل متوازن وعادل					
9	يقيم مدير المستشفى أداء العاملين بالعدل والمساواة					
10	توزع إدارة المستشفى الحوافز المادية للعاملين بالعدل					
11	تتاح فرص متساوية أمام العاملين للحصول على بعثات الدراسية					

المجال الثاني: العدالة التنظيمية الإجرائية:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد أعارض	أعارض	أعارض بشدة
12	تسهل إدارة المستشفى بناء علاقات طيبة بين العاملين داخل المستشفى					
13	توفر إدارة المستشفى للعاملين حق التامين الصحي					
14	توفر إدارة المستشفى أدوات الإسعافات الأولية					
15	توجد في المستشفى قوانين					

	وأنظمة واضحة تسهل عملية الالتزام بها					
16	توفر إدارة المستشفى وسائل الصحة العامة في المختبرات العلمية					
17	توفر إدارة المستشفى وسائل الراحة والسلامة العامة					
18	توفر إدارة المستشفى كل ما يلزم لتسهيل إجراءات العمل في المستشفى					
19	تعمل إدارة المستشفى على حل مشكلات المالية التي تعترضها					
20	تلجا إدارة المستشفى إلى المماطلة في حل مشكلات العاملين					
21	تتفهم إدارة المستشفى احتياجات العاملين وتلبيتها					
22	توفر إدارة المستشفى للعاملين حق الإشراف والتوجيه المهني					
23	يحصل العاملين على جميع مستحقاتهم المادية والمعنوية في أثناء الخدمة وبعدها					

24	يحصل العاملون على تقييمهم السنوي الذي يستحقون					

المجال الثالث: العدالة التنظيمية التفاعلية:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد أعارض	أعارض	أعارض بشدة
25	يعاملني زملائي في العمل معاملة ودية					
26	يعامل مدير المستشفى العاملين باحترام					
27	يتصف سلوك مدير المستشفى بآراء العاملين واقتراحاتهم					
28	يحترم مدير المستشفى أراء العاملين واقتراحاتهم					
29	تبني العلاقات بين العاملين و إدارة المستشفى على ثقة متبادلة					
30	يتبع مدير المستشفى أسلوب إداري ديمقراطي غير تسلطي					
31	تكرم إدارة المستشفى باستمرار العاملين المتفوقين					
32	احصل على ترقيتي دون تأخير					

ثانيا: فقرات الاستبانة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي يتفق و رأيك وذلك أمام كل فقرة من الفقرات الآتية:

المواطنة التنظيمية: عبارة عن التزام تطوعي نحو أهداف وأساليب المنظمة والعمل على نجاحها.

– مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

	الفقرة	دائما	غالبا	نادرا
33	أساعد زملائي في التقدم في تخصصهم			
34	احترم خصوصيات زملائي			
35	لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة			
36	أتعاون مع رئيس القسم لأداء الأعمال على أحسن وجه			
37	أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي إن احتاجوا إليها			
38	احرس على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها			
39	انتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين			
40	احترم حقوق زملائي ولا أتجاوز عليها			
41	أساهم في المحا فضة على سمعة المستشفى			
42	أتابع دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية			
43	احترم أنظمة وتعليمات المستشفى			
44	اعمل من اجل مستقبل أفضل للمستشفى			

45	أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه			
46	عدالة رئيس المستشفى تعمق انتمائي له			
47	حوافز العمل تحفزني على بذل مجهود نوعي لإعلاء شان المستشفى			
48	يتحمل أعضاء هيئة المستشفى ضغوط التنافس الشريف فيما بينهما			

السلوك الحضري :

يعني بها المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة الرسمية.

	الفقرة	دائما	غالبا	نادرا
49	لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة			
50	اسعد لنجاح زملائي			
51	أتعاون مع رئيس المستشفى لأداء الأعمال على أحسن وجه			
52	أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي إن احتاجوا إليها			
53	احرس على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها			
54	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر			
55	يتحمل أعضاء و هيئة المستشفى ضغوط التنافس الشريف فيما بينهم			
56	أتابع دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية			

57	احترم دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية			
58	حوافز العمل تحفزني على بذل جهد نوعي لإعلاء شان المستشفى			

الكياسة: تعني محاولة الشخص منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين وعدم استغلاه لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشكلات مع الأخريين.

	الفقرة	دائما	غالبا	نادرا
59	أساعد زملائي في التقدم في تخصصهم			
60	احترم خصوصيات زملائي وانتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين			
61	أعمل من أجل مستقبل أفضل للمستشفى			
62	أقوم بمساعدة العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي إن احتاجوا إليها			
63	عدالة مدير المستشفى تعمق انتمائي له			
64	آساهم في المحافظة على سمعة المستشفى			
65	أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه			

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المحذوفة وبعد العدالة التنظيمية التوزيعية.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة 10	العبارة 11	البعد1
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1.000	-.123	-.661**	-.463**	-.446**	-.298	-.456**	-.450**	-.492**	-.346*	-.436**	-.453**
		Sig. (2-tailed)	.	.467	.000	.004	.006	.074	.005	.005	.002	.036	.007	.005
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	العبارة 2	Correlation Coefficient	-.123	1.000	.383*	.346*	.469**	.016	.500**	.572**	.534**	.466**	.630**	.702**
		Sig. (2-tailed)	.467	.	.019	.036	.003	.924	.002	.000	.001	.004	.000	.000
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	العبارة 3	Correlation Coefficient	-.661**	.383*	1.000	.363*	.606**	.130	.350*	.647**	.385*	.599**	.728**	.681**
		Sig. (2-tailed)	.000	.019	.	.027	.000	.445	.034	.000	.019	.000	.000	.000
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	العبارة 4	Correlation Coefficient	-.463**	.346*	.363*	1.000	.572**	.545**	.747**	.519**	.692**	.350*	.594**	.746**
		Sig. (2-tailed)	.004	.036	.027	.	.000	.000	.000	.001	.000	.034	.000	.000
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	العبارة 5	Correlation Coefficient	-.446**	.469**	.606**	.572**	1.000	-.043	.602**	.779**	.489**	.553**	.687**	.746**
		Sig. (2-tailed)	.006	.003	.000	.000	.	.801	.000	.000	.002	.000	.000	.000
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	العبارة 6	Correlation Coefficient	-.298	.016	.130	.545**	-.043	1.000	.363*	.061	.396*	.015	.158	.332*
		Sig. (2-tailed)	.074	.924	.445	.000	.801	.	.027	.718	.015	.928	.350	.550
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	العبارة 7	Correlation Coefficient	-.456**	.500**	.350*	.747**	.602**	.363*	1.000	.754**	.748**	.537**	.702**	.831**
		Sig. (2-tailed)	.005	.002	.034	.000	.000	.027	.	.000	.000	.001	.000	.000
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	العبارة 8	Correlation Coefficient	-.450**	.572**	.647**	.519**	.779**	.061	.754**	1.000	.560**	.685**	.828**	.877**
		Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.001	.000	.718	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

العبارة 9	Correlation Coefficient	-.492**	.534**	.385*	.692**	.489**	.396*	.748**	.560**	1.000	.555**	.564**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.019	.000	.002	.015	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
العبارة 10	Correlation Coefficient	-.346*	.466**	.599**	.350*	.553**	.015	.537**	.685**	.555**	1.000	.859**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.036	.004	.000	.034	.000	.928	.001	.000	.000	.	.000	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
العبارة 11	Correlation Coefficient	-.436**	.630**	.728**	.594**	.687**	.158	.702**	.828**	.564**	.859**	1.000	.906**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000	.000	.350	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
البعد1	Correlation Coefficient	-.453**	.702**	.681**	.746**	.746**	.332*	.831**	.877**	.724**	.704**	.906**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	.000	.045	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (3):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد العدالة التنظيمية التوزيعية.

Correlations

			العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة7	العبارة8	العبارة9	العبارة10	العبارة11	البعد1
Spearman's rho	العبارة2	Correlation Coefficient	1.000	.383*	.514**	.603**	.619**	.658**	.663**	.487**	.669**	.767**
		Sig. (2-tailed)	.	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة3	Correlation Coefficient	.383*	1.000	.373*	.596**	.361*	.621**	.414**	.505**	.661**	.691**
		Sig. (2-tailed)	.012	.	.015	.000	.019	.000	.006	.001	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة4	Correlation Coefficient	.514**	.373*	1.000	.664**	.796**	.606**	.768**	.424**	.653**	.772**
		Sig. (2-tailed)	.000	.015	.	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة5	Correlation Coefficient	.603**	.596**	.664**	1.000	.677**	.820**	.622**	.545**	.717**	.862**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة7	Correlation Coefficient	.619**	.361*	.796**	.677**	1.000	.802**	.800**	.547**	.727**	.834**
		Sig. (2-tailed)	.000	.019	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000

	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة8	Correlation Coefficient	658**،	621**،	606**،	820**،	802**،	000،1	648**،	654**،	825**،	908**،
	Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	000،	000،	.	000،	000،	000،	000،
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة9	Correlation Coefficient	663**،	414**،	768**،	622**،	800**،	648**،	000،1	543**،	621**،	800**،
	Sig. (2-tailed)	000،	006،	000،	000،	000،	000،	.	000،	000،	000،
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 10	Correlation Coefficient	487**،	505**،	424**،	545**،	547**،	654**،	543**،	000،1	877**،	734**،
	Sig. (2-tailed)	001،	001،	005،	000،	000،	000،	000،	.	000،	000،
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 11	Correlation Coefficient	669**،	661**،	653**،	717**،	727**،	825**،	621**،	877**،	000،1	908**،
	Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	.	000،
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
البعد1	Correlation Coefficient	767**،	691**،	772**،	862**،	834**،	908**،	800**،	734**،	908**،	000،1
	Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (4):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد العدالة التنظيمية الإجرائية.

Correlations

			العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	البعد2
Spearman's rho	العبارة 12	Correlation Coefficient	،1 000	،410**	،745**	،743**	،830**	،643**	،792**	،680**	-،369*	،833**	،743**	،656**	،722**	،933**
		Sig. (2-tailed)	.	007،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	016،	000،	000،	000،	000،	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 13	Correlation Coefficient	،410**	،1 000	،537**	302،	288،	،414**	224،	299،	-،035	،343*	،432**	269،	،454**	،515**
		Sig. (2-tailed)	007،	.	000،	052،	065،	006،	153،	054،	827،	026،	004،	084،	003،	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

العبارة 14	Correlation Coefficient	,745**	,537**	1,000	,518**	,725**	,421**	,523**	,581**	-,204	,605**	,673**	,590**	,748**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,005	,000	,000	,196	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 15	Correlation Coefficient	,743**	,302	,518**	1,000	,748**	,623**	,744**	,635**	-,076	,619**	,467**	,468**	,452**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,052	,000	.	,000	,000	,000	,000	,633	,000	,002	,002	,003	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 16	Correlation Coefficient	,830**	,288	,725**	,748**	1,000	,716**	,785**	,775**	-,221	,683**	,638**	,582**	,485**	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000	,065	,000	,000	.	,000	,000	,000	,160	,000	,000	,000	,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 17	Correlation Coefficient	,643**	,414**	,421**	,623**	,716**	1,000	,724**	,586**	-,364*	,527**	,445**	,377*	,333*	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,005	,000	,000	.	,000	,000	,018	,000	,003	,014	,031	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 18	Correlation Coefficient	,792**	,224	,523**	,744**	,785**	,724**	1,000	,761**	-,487**	,710**	,600**	,467**	,471**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,000	,153	,000	,000	,000	,000	.	,000	,001	,000	,000	,002	,002	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 19	Correlation Coefficient	,680**	,299	,581**	,635**	,775**	,586**	,761**	1,000	-,387*	,816**	,776**	,510**	,322*	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000	,054	,000	,000	,000	,000	,000	.	,011	,000	,000	,001	,038	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 20	Correlation Coefficient	-,369*	-,035	-,204	-,076	-,221	-,364*	-,487**	-,387*	1,000	-,434**	-,434**	-,213	-,138	-,249
	Sig. (2-tailed)	,016	,827	,196	,633	,160	,018	,001	,011	.	,004	,004	,175	,384	,111
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 21	Correlation Coefficient	,833**	,343*	,605**	,619**	,683**	,527**	,710**	,816**	-,434**	1,000	,921**	,538**	,483**	,826**

		Sig. (2-tailed)	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	.	,000	,000	,001	,000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 22	Correlation Coefficient	,743**	,432**	,673**	,467**	,638**	,445**	,600**	,776**	-,434**	,921**	1,000	,661**	,486**	,799**
		Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,002	,000	,003	,000	,000	,004	,000	.	,000	,001	,000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 23	Correlation Coefficient	,656**	,269	,590**	,468**	,582**	,377*	,467**	,510**	-,213	,538**	,661**	1,000	,485**	,663**
		Sig. (2-tailed)	,000	,084	,000	,002	,000	,014	,002	,001	,175	,000	,000	.	,001	,000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 24	Correlation Coefficient	,722**	,454**	,748**	,452**	,485**	,333*	,471**	,322*	-,138	,483**	,486**	,485**	1,000	,686**
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,003	,001	,031	,002	,038	,384	,001	,001	,001	.	,000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	البعد 2	Correlation Coefficient	,933**	,515**	,824**	,762**	,904**	,681**	,804**	,770**	-,249	,826**	,799**	,663**	,686**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,111	,000	,000	,000	,000	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (5):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد العدالة التنظيمية الإجرائية.

Correlations

			العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	البعد2
Spearman's rho	العبارة 12	Correlation Coefficient	1,000	,410**	,745**	,743**	,830**	,643**	,792**	,680**	,833**	,743**	,656**	,722**	,937**
		Sig. (2-tailed)	.	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 13	Correlation Coefficient	,410**	1,000	,537**	,302	,288	,414**	,224	,299	,343*	,432**	,269	,454**	,503**
		Sig. (2-tailed)	,007	.	,000	,052	,065	,006	,153	,054	,026	,004	,084	,003	,001

	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 14	Correlation Coefficient	745**	537**	000.1	518**	725**	421**	523**	581**	605**	673**	590**	748**	829**
	Sig. (2-tailed)	000.	000.	.	000.	000.	005.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 15	Correlation Coefficient	743**	302.	518**	000.1	748**	623**	744**	635**	619**	467**	468**	452**	762**
	Sig. (2-tailed)	000.	052.	000.	.	000.	000.	000.	000.	000.	002.	002.	003.	000.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 16	Correlation Coefficient	830**	288.	725**	748**	000.1	716**	785**	775**	683**	638**	582**	485**	903**
	Sig. (2-tailed)	000.	065.	000.	000.	.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	001.	000.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 17	Correlation Coefficient	643**	414**	421**	623**	716**	000.1	724**	586**	527**	445**	377*	333*	660**
	Sig. (2-tailed)	000.	006.	005.	000.	000.	.	000.	000.	000.	003.	014.	031.	000.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 18	Correlation Coefficient	792**	224.	523**	744**	785**	724**	000.1	761**	710**	600**	467**	471**	812**
	Sig. (2-tailed)	000.	153.	000.	000.	000.	000.	.	000.	000.	000.	002.	002.	000.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 19	Correlation Coefficient	680**	299.	581**	635**	775**	586**	761**	000.1	816**	776**	510**	322*	776**
	Sig. (2-tailed)	000.	054.	000.	000.	000.	000.	000.	.	000.	000.	001.	038.	000.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 21	Correlation Coefficient	833**	343*	605**	619**	683**	527**	710**	816**	000.1	921**	538**	483**	833**
	Sig. (2-tailed)	000.	026.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	.	000.	000.	001.	000.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 22	Correlation Coefficient	743**	432**	673**	467**	638**	445**	600**	776**	921**	000.1	661**	486**	810**
	Sig. (2-tailed)	000.	004.	000.	002.	000.	003.	000.	000.	000.	.	000.	001.	000.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

	العبارة 23	Correlation Coefficient	656**	269.	590**	468**	582**	377*	467**	510**	538**	661**	000.1	485**	664**
		Sig. (2-tailed)	000.	084.	000.	002.	000.	014.	002.	001.	000.	000.	.	001.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 24	Correlation Coefficient	722**	454**	748**	452**	485**	333*	471**	322*	483**	486**	485**	000.1	690**
		Sig. (2-tailed)	000.	003.	000.	003.	001.	031.	002.	038.	001.	001.	001.	.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	البعد2	Correlation Coefficient	937**	503**	829**	762**	903**	660**	812**	776**	833**	810**	664**	690**	000.1
		Sig. (2-tailed)	000.	001.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد العدالة التنظيمية التفاعلية.

Correlations

			العبارة25	العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	العبارة31	العبارة32	البعد3
Spearman's rho	العبارة25	Correlation Coefficient	000.1	004.-	125.-	117.	097.-	053.-	038.-	256.-	022.
		Sig. (2-tailed)	.	978.	432.	459.	540.	737.	812.	102.	889.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة26	Correlation Coefficient	004.-	000.1	594**	778**	685**	709**	393*	390*	750**
		Sig. (2-tailed)	978.	.	000.	000.	000.	000.	010.	011.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة27	Correlation Coefficient	125.-	594**	000.1	793**	637**	668**	479**	499**	729**
		Sig. (2-tailed)	432.	000.	.	000.	000.	000.	001.	001.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة28	Correlation Coefficient	117.	778**	793**	000.1	746**	796**	575**	553**	881**
		Sig. (2-tailed)	459.	000.	000.	.	000.	000.	000.	000.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة29	Correlation Coefficient	097.-	685**	637**	746**	000.1	743**	737**	598**	857**

		Sig. (2-tailed)	540.	000.	000.	000.	.	000.	000.	000.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة30	Correlation Coefficient	053.-	709**	668**	796**	743**	000.1	640**	753**	931**
		Sig. (2-tailed)	737.	000.	000.	000.	000.	.	000.	000.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة31	Correlation Coefficient	038.-	393*	479**	575**	737**	640**	000.1	754**	799**
		Sig. (2-tailed)	812.	010.	001.	000.	000.	000.	.	000.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة32	Correlation Coefficient	256.-	390*	499**	553**	598**	753**	754**	000.1	786**
		Sig. (2-tailed)	102.	011.	001.	000.	000.	000.	000.	.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	البعد3	Correlation Coefficient	022.	750**	729**	881**	857**	931**	799**	786**	000.1
		Sig. (2-tailed)	889.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (7):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد العدالة التنظيمية التفاعلية.

Correlations

			العبارة26	العبارة27	العبارة28	العبارة29	العبارة30	العبارة31	العبارة32	البعد3
Spearman's rho	العبارة26	Correlation Coefficient	000.1	594**	778**	685**	709**	393*	390*	750**
		Sig. (2-tailed)	.	000.	000.	000.	000.	010.	011.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة27	Correlation Coefficient	594**	000.1	793**	637**	668**	479**	499**	749**
		Sig. (2-tailed)	000.	.	000.	000.	000.	001.	001.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة28	Correlation Coefficient	778**	793**	000.1	746**	796**	575**	553**	866**
		Sig. (2-tailed)	000.	000.	.	000.	000.	000.	000.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة29	Correlation Coefficient	685**	637**	746**	000.1	743**	737**	598**	869**
		Sig. (2-tailed)	000.	000.	000.	.	000.	000.	000.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42

	العبارة30	Correlation Coefficient	709**،	668**،	796**،	743**،	000،1	640**،	753**،	930**،
		Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	000،	.	000،	000،	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة31	Correlation Coefficient	393*،	479**،	575**،	737**،	640**،	000،1	754**،	798**،
		Sig. (2-tailed)	010،	001،	000،	000،	000،	.	000،	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة32	Correlation Coefficient	390*،	499**،	553**،	598**،	753**،	754**،	000،1	823**،
		Sig. (2-tailed)	011،	001،	000،	000،	000،	000،	.	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
	البعد3	Correlation Coefficient	750**،	749**،	866**،	869**،	930**،	798**،	823**،	000،1
		Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (8):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات المحذوفة وبعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

Correlations

			العبارة 33	العبارة 34	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37	العبارة 38	العبارة 39	العبارة 40	العبارة 41	العبارة 42	العبارة 43	العبارة 44	العبارة 45	العبارة 46	العبارة 47	العبارة 48	البعد 4
Spearman's rho	العبارة 33	Correlation Coefficient	،1 000	، 142	- ، 161	- ، 162	- ، 370*	- ، 026	- ، 026	، 231	- ، 051	- ، 036	، 071	، 108	، 095	- ، 014	- ، 097	- ، 194	، 063
		Sig. (2-tailed)	.	، 370	، 310	، 304	، 016	، 872	، 872	، 141	، 750	، 821	، 654	، 495	، 549	، 932	، 541	، 217	، 693
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 34	Correlation Coefficient	، 142	،1 000	- ، 091	- ، 125	- ، 091	- ، 172	- ، 172	- ، 108	، 164	- ، 263	- ، 175	- ، 172	- ، 187	، 039	، 040	، 000	- ، 037
		Sig. (2-tailed)	، 370	.	، 565	، 430	، 565	، 277	، 277	، 494	، 300	، 093	، 267	، 277	، 235	، 805	، 804	،1 000	، 815
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

العبارة 35	Correlation Coefficient	-,161	-,091	1,000	,411**	,222	,287	,392*	,149	,199	,123	,240	,287	,266	,227	,192	,180	,283
	Sig. (2-tailed)	,310	,565	.	,007	,157	,065	,010	,348	,206	,438	,125	,065	,089	,149	,222	,254	,070
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 36	Correlation Coefficient	-,162	-,125	,411**	1,000	,730**	,558**	,762**	,298	,440**	,333*	,482**	,558**	,686**	,480**	,455**	,148	,678**
	Sig. (2-tailed)	,304	,430	,007	.	,000	,000	,000	,055	,004	,031	,001	,000	,000	,001	,002	,350	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 37	Correlation Coefficient	-,370*	-,091	,222	,730**	1,000	,287	,535**	,149	,199	-,037	,520**	,287	,455**	,227	,217	,360*	,430**
	Sig. (2-tailed)	,016	,565	,157	,000	.	,065	,000	,348	,206	,817	,000	,065	,002	,149	,168	,019	,005
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 38	Correlation Coefficient	-,026	-,172	,287	,558**	,287	1,000	,497**	,070	,321*	,393*	,621**	,364*	,611**	,386*	,328*	,393*	,705**
	Sig. (2-tailed)	,872	,277	,065	,000	,065	.	,001	,660	,038	,010	,000	,018	,000	,012	,034	,010	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 39	Correlation Coefficient	-,026	-,172	,392*	,762**	,535**	,497**	1,000	,163	,472**	,452**	,442**	,655**	,853**	,458**	,474**	,278	,779**
	Sig. (2-tailed)	,872	,277	,010	,000	,000	,001	.	,303	,002	,003	,003	,000	,000	,002	,002	,075	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 40	Correlation Coefficient	,231	-,108	,149	,298	,149	,070	,163	1,000	-,067	-,033	-,131	,070	,135	-,096	,043	-,321*	,020
	Sig. (2-tailed)	,141	,494	,348	,055	,348	,660	,303	.	,675	,836	,409	,660	,393	,546	,787	,038	,899

	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 41	Correlation Coefficient	-,051	,164	,199	,440**	,199	,321*	,472**	-,067	1,000	,668**	,431**	,509**	,301	,079	,360*	,110	,594**
	Sig. (2-tailed)	,750	,300	,206	,004	,206	,038	,002	,675	.	,000	,004	,001	,052	,620	,019	,490	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 42	Correlation Coefficient	-,036	-,263	,123	,333*	-,037	,393*	,452**	-,033	,668**	1,000	,310*	,594**	,455**	,206	,366*	-,046	,559**
	Sig. (2-tailed)	,821	,093	,438	,031	,817	,010	,003	,836	,000	.	,046	,000	,002	,191	,017	,775	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 43	Correlation Coefficient	,071	-,175	,240	,482**	,520**	,621**	,442**	-,131	,431**	,310*	1,000	,621**	,574**	,456**	,312*	,519**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,654	,267	,125	,001	,000	,000	,003	,409	,004	,046	.	,000	,000	,002	,044	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 44	Correlation Coefficient	,108	-,172	,287	,558**	,287	,364*	,655**	,070	,509**	,594**	,621**	1,000	,701**	,572**	,420**	,115	,733**
	Sig. (2-tailed)	,495	,277	,065	,000	,065	,018	,000	,660	,001	,000	,000	.	,000	,000	,006	,469	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 45	Correlation Coefficient	,095	-,187	,266	,686**	,455**	,611**	,853**	,135	,301	,455**	,574**	,701**	1,000	,665**	,629**	,422**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,549	,235	,089	,000	,002	,000	,000	,393	,052	,002	,000	,000	.	,000	,000	,005	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 46	Correlation Coefficient	-,014	,039	,227	,480**	,227	,386*	,458**	-,096	,079	,206	,456**	,572**	,665**	1,000	,656**	,464**	,692**

العبارة 47	Correlation Coefficient	-.097	.040	.192	.455**	.217	.328*	.474**	.043	.360*	.366*	.312*	.420**	.629**	.656**	1.000	.590**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.541	.804	.222	.002	.168	.034	.002	.787	.019	.017	.044	.006	.000	.000	.	.000	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 48	Correlation Coefficient	-.194	.000	.180	.148	.360*	.393*	.278	-.321*	.110	-.046	.519**	.115	.422**	.464**	.590**	1.000	.565**
	Sig. (2-tailed)	.217	1.000	.254	.350	.019	.010	.075	.038	.490	.775	.000	.469	.005	.002	.000	.	.000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
البعد 4	Correlation Coefficient	.063	-.037	.283	.678**	.430**	.705**	.779**	.020	.594**	.559**	.725**	.733**	.854**	.692**	.715**	.565**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.693	.815	.070	.000	.005	.000	.000	.899	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (9):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

Correlations

			العبارة 36	العبارة 37	العبارة 38	العبارة 39	العبارة 41	العبارة 42	العبارة 43	العبارة 44	العبارة 45	العبارة 46	العبارة 47	العبارة 48	البعد4
Spearman's rho	العبارة 36	Correlation Coefficient	1.000	.730**	.558**	.762**	.440**	.333*	.482**	.558**	.686**	.480**	.455**	.148	.715**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.004	.031	.001	.000	.000	.001	.002	.350	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 37	Correlation Coefficient	.730**	1.000	.287	.535**	.199	-.037	.520**	.287	.455**	.227	.217	.360*	.497**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.065	.000	.206	.817	.000	.065	.002	.149	.168	.019	.001

	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 38	Correlation Coefficient	558**	287	000.1	497**	321*	393*	621**	364*	611**	386*	328*	393*	677**
	Sig. (2-tailed)	000	065	.	001	038	010	000	018	000	012	034	010	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 39	Correlation Coefficient	762**	535**	497**	000.1	472**	452**	442**	655**	853**	458**	474**	278	794**
	Sig. (2-tailed)	000	000	001	.	002	003	003	000	000	002	002	075	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 41	Correlation Coefficient	440**	199	321*	472**	000.1	668**	431**	509**	301	079	360*	110	585**
	Sig. (2-tailed)	004	206	038	002	.	000	004	001	052	620	019	490	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 42	Correlation Coefficient	333*	037.-	393*	452**	668**	000.1	310*	594**	455**	206	366*	046.-	570**
	Sig. (2-tailed)	031	817	010	003	000	.	046	000	002	191	017	775	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 43	Correlation Coefficient	482**	520**	621**	442**	431**	310*	000.1	621**	574**	456**	312*	519**	709**
	Sig. (2-tailed)	001	000	000	003	004	046	.	000	000	002	044	000	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 44	Correlation Coefficient	558**	287	364*	655**	509**	594**	621**	000.1	701**	572**	420**	115	728**
	Sig. (2-tailed)	000	065	018	000	001	000	000	.	000	000	006	469	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 45	Correlation Coefficient	686**	455**	611**	853**	301	455**	574**	701**	000.1	665**	629**	422**	844**
	Sig. (2-tailed)	000	002	000	000	052	002	000	000	.	000	000	005	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 46	Correlation Coefficient	480**	227	386*	458**	079	206	456**	572**	665**	000.1	656**	464**	707**
	Sig. (2-tailed)	001	149	012	002	620	191	002	000	000	.	000	002	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

	العبارة 47	Correlation Coefficient	455**،	217،	328*،	474**،	360*،	366*،	312*،	420**،	629**،	656**،	000،1	590**،	743**،
		Sig. (2-tailed)	002،	168،	034،	002،	019،	017،	044،	006،	000،	000،	.	000،	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 48	Correlation Coefficient	148،	360*،	393*،	278،	110،	046،-	519**،	115،	422**،	464**،	590**،	000،1	591**،
		Sig. (2-tailed)	350،	019،	010،	075،	490،	775،	000،	469،	005،	002،	000،	.	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	البعد4	Correlation Coefficient	715**،	497**،	677**،	794**،	585**،	570**،	709**،	728**،	844**،	707**،	743**،	591**،	000،1
		Sig. (2-tailed)	000،	001،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	000،	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (10):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد السلوك الحضري.

Correlations

			العبارة49	العبارة50	العبارة51	العبارة52	العبارة53	العبارة54	العبارة55	العبارة56	العبارة57	العبارة58	البعد5
Spearman's rho	العبارة 49	Correlation Coefficient	000،1	298،	252،	213،	245،	418**،	071،-	060،	020،-	148،	325*،
		Sig. (2-tailed)	.	055،	107،	177،	118،	006،	655،	704،	898،	350،	036،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 50	Correlation Coefficient	298،	000،1	369*،	014،	576**،	594**،	066،	393*،	332*،	160،	573**،
		Sig. (2-tailed)	055،	.	016،	932،	000،	000،	678،	010،	032،	310،	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 51	Correlation Coefficient	252،	369*،	000،1	482**،	519**،	209،	178،-	477**،	501**،	130،	561**،
		Sig. (2-tailed)	107،	016،	.	001،	000،	183،	259،	001،	001،	413،	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 52	Correlation Coefficient	213،	014،	482**،	000،1	612**،	159،	091،-	242،	490**،	296،	556**،
		Sig. (2-tailed)	177،	932،	001،	.	000،	314،	565،	123،	001،	057،	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة 53	Correlation Coefficient	245،	576**،	519**،	612**،	000،1	460**،	118،-	582**،	744**،	265،	760**،
		Sig. (2-tailed)	118،	000،	000،	000،	.	002،	458،	000،	000،	090،	000،
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

العبارة 54	Correlation Coefficient	418**	594**	209	159	460**	000.1	048.-	206	231	241	554**
	Sig. (2-tailed)	006	000	183	314	002	.	761	191	140	124	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 55	Correlation Coefficient	071.-	066	178.-	091.-	118.-	048.-	000.1	224	058	635**	338*
	Sig. (2-tailed)	655	678	259	565	458	761	.	154	717	000	029
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 56	Correlation Coefficient	060	393*	477**	242	582**	206	224	000.1	822**	442**	764**
	Sig. (2-tailed)	704	010	001	123	000	191	154	.	000	003	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 57	Correlation Coefficient	020.-	332*	501**	490**	744**	231	058	822**	000.1	472**	795**
	Sig. (2-tailed)	898	032	001	001	000	140	717	000	.	002	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 58	Correlation Coefficient	148	160	130	296	265	241	635**	442**	472**	000.1	679**
	Sig. (2-tailed)	350	310	413	057	090	124	000	003	002	.	000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
البعد5	Correlation Coefficient	325*	573**	561**	556**	760**	554**	338*	764**	795**	679**	000.1
	Sig. (2-tailed)	036	000	000	000	000	000	029	000	000	000	.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (11):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة المحذوفة وبعد الكياسة.

Correlations

			العبارة59	العبارة60	العبارة61	العبارة62	العبارة63	العبارة64	العبارة65	البعد6
Spearman's rho	العبارة59	Correlation Coefficient	000.1	255	392*	264	432**	232	351*	636**
		Sig. (2-tailed)	.	103	010	091	004	139	023	000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة60	Correlation Coefficient	255	000.1	127	313*	036.-	348*.-	114.-	181
		Sig. (2-tailed)	103	.	422	043	822	024	473	251
		N	42	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة61	Correlation Coefficient	392*	127	000.1	494**	227	582**	484**	726**
		Sig. (2-tailed)	010	422	.	001	149	000	001	000

	العبارة62	N	42	42	42	42	42	42	42	42
		Correlation Coefficient	264.	313*	494**	000.1	255.	016.-	300.	558**
		Sig. (2-tailed)	091.	043.	001.	.	103.	920.	054.	000.
	العبارة63	N	42	42	42	42	42	42	42	42
		Correlation Coefficient	432**	036.-	227.	255.	000.1	461**	458**	725**
		Sig. (2-tailed)	004.	822.	149.	103.	.	002.	002.	000.
	العبارة64	N	42	42	42	42	42	42	42	42
		Correlation Coefficient	232.	348*-	582**	016.-	461**	000.1	638**	653**
		Sig. (2-tailed)	139.	024.	000.	920.	002.	.	000.	000.
	العبارة65	N	42	42	42	42	42	42	42	42
		Correlation Coefficient	351*	114.-	484**	300.	458**	638**	000.1	765**
		Sig. (2-tailed)	023.	473.	001.	054.	002.	000.	.	000.
	البعد6	N	42	42	42	42	42	42	42	42
		Correlation Coefficient	636**	181.	726**	558**	725**	653**	765**	000.1
		Sig. (2-tailed)	000.	251.	000.	000.	000.	000.	000.	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (12):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الكياسة.

Correlations

			العبارة59	العبارة61	العبارة62	العبارة63	العبارة64	العبارة65	البعد6
Spearman's rho	العبارة59	Correlation Coefficient	000.1	392*	264.	432**	232.	351*	633**
		Sig. (2-tailed)	.	010.	091.	004.	139.	023.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة61	Correlation Coefficient	392*	000.1	494**	227.	582**	484**	711**
		Sig. (2-tailed)	010.	.	001.	149.	000.	001.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42
	العبارة62	Correlation Coefficient	264.	494**	000.1	255.	016.-	300.	517**
		Sig. (2-tailed)	091.	001.	.	103.	920.	054.	000.
		N	42	42	42	42	42	42	42

العبارة63	Correlation Coefficient	432**	227	255	000.1	461**	458**	741**
	Sig. (2-tailed)	004	149	103	.	002	002	000
	N	42	42	42	42	42	42	42
العبارة64	Correlation Coefficient	232	582**	016.-	461**	000.1	638**	698**
	Sig. (2-tailed)	139	000	920	002	.	000	000
	N	42	42	42	42	42	42	42
العبارة65	Correlation Coefficient	351*	484**	300	458**	638**	000.1	792**
	Sig. (2-tailed)	023	001	054	002	000	.	000
	N	42	42	42	42	42	42	42
البعد6	Correlation Coefficient	633**	711**	517**	741**	698**	792**	000.1
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	.
	N	42	42	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (13):نتائج اختبار ثبات الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
974	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
941	28

ملحق رقم (14):نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البعد1	092	42	200*	987	42	895
البعد2	065	42	200*	986	42	886
البعد3	087	42	200*	985	42	835

المجور1	067.	42	200*	974.	42	456.
المجور2	061.	42	200*	990.	42	969.

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (15):نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	26	9.61	9.61	9.61
	أنثى	16	1.38	1.38	0.100
	Total	42	0.100	0.100	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى اقل من 30 سنة	18	9.42	9.42	9.42
	من 30 الى 40 سنة	16	1.38	1.38	0.81
	أكثر من 40 سنة	8	0.19	0.19	0.100
	Total	42	0.100	0.100	

الحالة العائلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	18	9.42	9.42	9.42
	متزوج	24	1.57	1.57	0.100
	Total	42	0.100	0.100	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طبيب	10	8.23	8.23	8.23
	ممرض	16	1.38	1.38	9.61
	عامل ادارة	16	1.38	1.38	0.100
	Total	42	0.100	0.100	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	12	6،28	6،28	6،28
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	16	1،38	1،38	7،66
	من 10 الى 20 سنة	10	8،23	8،23	5،90
	أكثر من 20 سنة	4	5،9	5،9	0،100
	Total	42	0،100	0،100	

ملحق رقم (16): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور العدالة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد1	42	5344،2	91993،	14195،
البعد2	42	7460،2	90784،	14008،
البعد3	42	6054،2	99566،	15363،
المحور1	42	6286،2	89252،	13772،

ملحق رقم (17): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد4	42	4087،2	46917،	07240،
البعد5	42	4095،2	37208،	05741،
البعد6	42	4206،2	45567،	07031،
المحور2	42	4130،2	40636،	06270،

ملحق رقم (18): نتائج اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	523[a]،	274،	255،	35064،

a. Predictors: (Constant)، البعد1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	852،1	1	852،1	064،15	000[b]،
	Residual	918،4	40	123،		
	Total	770،6	41			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant)، البعد1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	827،1	160،		402،11	000،
	البعد1	231،	060،	523،	881،3	000،

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	242[a]،	059،	035،	39914،

a. Predictors: (Constant)، البعد2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	398،	1	398،	497،2	122[b]،
	Residual	372،6	40	159،		
	Total	770،6	41			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant)، البعد2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	115،2	198،		663،10	000،
	البعد2	108،	069،	242،	580،1	122،

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	364[a]،	133،	111،	38316،

a. Predictors: (Constant)، البعد3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	898،	1	898،	114،6	018[b]،
	Residual	873،5	40	147،		
	Total	770،6	41			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant)، البعد3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	026،2	167،		103،12	000،
	البعد3	149،	060،	364،	473،2	018،

a. Dependent Variable: المحور2

ملحق رقم (21): نتائج اختبار الانحدار البسيط للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمستشفى محمد بوضياف بالمدية..

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	397[a]،	158،	137،	37755،

a. Predictors: (Constant)، المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	069،1	1	069،1	496،7	009[b]،
	Residual	702،5	40	143،		

	Total	770.6	41			

a. Dependent Variable: المحور2

b. Predictors: (Constant)، المحور1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	938.1	183.		578.10	000.
	المحور1	181.	066.	397.	738.2	009.

a. Dependent Variable: المحور2