

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية



السنة الجامعية: 2014/2013

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة  
التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي

إعداد الطالب:

حمزة معمري

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د / محمد الساسي الشايب
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د / منصور بن زاهي
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د / نور الدين تاويريت
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "أ"	د / زهير بغول
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر "أ"	د / نور الدين بوعلي
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	د / الوناس مزياني

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله،

أشكر الله العليّ القدير على نعمه التي نعلمها والتي لا نعلمها، وعلى رأسها نعمة العلم، وعلى أن

يسر لي إنهاء هذه الدراسة ، راجيه عز وجل أن تكون من العلم الذي ينتفع به.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور منصور بن زاهي على كل ما بذله في سبيل

انجاز هذا العمل بإرشاداته وتوجيهاته القيمة والتي ساهمت بقسط وافر في إثراء الموضوع، فأسأل الله

أن يبارك في علمه ويزيده من فضله إنه واسع حكيم..

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة, وتكبدهم عناء

قراءتها، وإلى الأساتذة المحكمين على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة.

كما أشكر زملائي الأساتذة وأخص بالذكر الدكتور فوزي ميهوبي, والدكتور أحمد قندوز على

متابعتهم وتوجيهاتهم القيمة, وإلى كل الأساتذة بجامعة غرداية وجامعة ورقلة.

كما لا يفوتني أن أشكر مدراء ومستشاري التوجيه والأساتذة بثانويات ورقلة, وإلى كل من ساهم في

انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد...

والله ولي التوفيق

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي, وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق, الثبات) على عينة مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، وباستخدام المنهج الوصفي والوسائل الإحصائية الملائمة وبالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22.0) تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية ( السن، الجنس، الأقدمية).
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية ( السن، الجنس، الأقدمية).
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية .
- لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، واعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية , سلوك المواطنة التنظيمية

## **Résumé:**

L'objectif de cette étude est de connaître le degré de la sensation de la justice organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle chez les enseignants du lycée, de savoir les différences dues à l'âge, au sexe et à l'ancienneté, et de déceler la corrélation entre la perception de la justice organisationnelle et le comportement de citoyenneté chez les enseignants du lycée.

Pour l'atteindre de l'objectif visé de cette étude, nous avons utilisé un questionnaire, après avoir assuré sa fiabilité et validité, sur un échantillon de (280) enseignants du lycée de la wilaya d'Ouargla. Aussi nous avons utilisé la méthode descriptive et les moyens statistiques adéquats en utilisant le SPSS (22.0). Nous avons abouti aux résultats suivants:

- Le niveau de la perception de la justice organisationnelle chez les enseignants du lycée est moyen.
- Le niveau du comportement de la citoyenneté organisationnelle des enseignants du lycée est élevé.
- Il n'existe pas de différences de perception de la justice organisationnelle chez les enseignants, dues aux variables suivantes (âge, sexe et ancienneté).
- Il n'existe pas de différences de comportement de la citoyenneté organisationnelle chez les enseignants, dues aux variables suivantes (âge, sexe et ancienneté).
- Il existe des différences de la perception de la justice organisationnelle entre les deux sexes, dues à l'âge et à l'ancienneté.
- Il n'existe pas de différences de comportement de la citoyenneté organisationnelle entre les deux sexes, dues à l'âge et à l'ancienneté.
- Il existe une corrélation entre la perception de la justice organisationnelle (procédurale, distributive et interactionnelle) et le comportement de citoyenneté organisationnelle (l'altruisme, la conscience, l'esprit d'équipe, la prévenance , le civisme) chez les enseignants.

**Mots clés :** la justice organisationnelle , le comportement de citoyenneté organisationnelle.

**Abstract:**

The objective of this study is to identify the degree of sensation of the organizational justice and organizational citizenship behavior among teachers in schools secondary, to identify the differences due to age, gender and seniority, and identify the correlation between the perceived organizational justice and citizenship behaviors among secondary school teachers.

In anticipation of the goal of this study, we used a questionnaire, after assuring its reliability and validity, on a sample of (280) secondary school teachers in Ouargla. We used the descriptive method and appropriate statistical means using SPSS (22.0). We have the following results:

- The Level of the perceived organizational justice among teachers of the school is average.
- The Level of organizational citizenship behavior of the teachers of the school is high.
- No differences in perceptions of organizational justice among teachers due to the following variables (age, sex and seniority).
- No differences in organizational citizenship behavior among teachers due to the following variables (age, sex and seniority).
- There are differences in the perception of organizational justice between sexes, due to age and seniority.
- No differences in organizational citizenship behavior between sexes due to age and seniority.
- There is a correlation between the perceived organizational justice (procedural, distributive and interactional) and organizational citizenship behavior (altruism, conscience, sportsmanship, courtesy, civic virtue) among teachers.

**Keywords:** Organizational justice, Organizational citizenship behavior.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-أ-	شكر وتقدير
-ب-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-ج-	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية (الفرنسية).
-د-	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية (الإنجليزية).
-هـ-	فهرس المحتويات
-ل-	فهرس الجداول
-ن-	فهرس الأشكال
02	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة
08	1- إشكالية الدراسة
13	2- فرضيات الدراسة
14	3- أهداف الدراسة
15	4- أهمية الدراسة
18	5- المفاهيم الإجرائية
21	6- الدراسات السابقة
21	1.6- دراسات تناولت موضوع: العدالة التنظيمية

29	2.6- دراسات تناولت موضوع: المواطنة التنظيمية
35	3.6- دراسات تناولت الموضوعين معا
47	التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: العدالة التنظيمية
51	تمهيد
52	1. مفهوم العدالة لغة واصطلاحا
53	2.العدالة من المنظور الإسلامي
55	3.نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري
60	4. مفهوم العدالة التنظيمية
63	5.مقومات العدالة التنظيمية
65	6. أبعاد العدالة التنظيمية
65	1.6- عدالة التوزيع
67	2.6- عدالة الإجراءات
73	3.6- عدالة التعاملات
75	4.6- العدالة التقييمية
77	7. أهمية العدالة التنظيمية
79	8. نظريات العدالة التنظيمية
80	1.8- نظريات العدالة التوزيعية

86	2.8- نظريات العدالة الإجرائية
81	9. نماذج العدالة التنظيمية
91	1.9- النموذج ثنائي العوامل
91	2.9- النموذج الإضافي
92	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية
94	تمهيد
95	1. نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
96	2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
99	3. سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام
103	4. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
105	5. مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
107	6. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
107	الإيثار
107	الكمياسة

108	الضمير الحي والتفاني
108	الروح الرياضية
108	السلوك الحضاري
110	7. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
110	الرضا الوظيفي
111	الولاء التنظيمي
112	العدالة التنظيمية
114	القيادة الإدارية
114	السن
114	الأقدمية
115	الدوافع الذاتية
115	الثقافة التنظيمية
116	السياسة التنظيمية
116	8. آثار سلوك المواطنة التنظيمية
119	9. إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية
120	10. العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية
120	العوامل الشخصية
120	العوامل الموقفية المدركة

121	عوامل المركز الوظيفي
121	معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
123	العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
126	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
128	تمهيد.
128	منهج الدراسة
129	حدود الدراسة
130	3- مجتمع وعينة الدراسة
131	4- خصائص عينة الدراسة
131	تحديد أفراد العينة حسب الجنس
132	تحديد أفراد العينة حسب السن
132	تحديد أفراد العينة حسب الأقدمية
133	5. الدراسة الاستطلاعية
133	6. أدوات الدراسة
135	1.6- إستبيان العدالة التنظيمية
136	الخصائص السكومترية لاستبيان العدالة التنظيمية
136	الصدق

140	الثبات
141	2.6- إستبيان سلوك المواطنة التنظيمية
142	الخصائص السيكومترية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية
142	الصدق
146	الثبات
146	7. إجراءات تطبيق الدراسة
147	8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
148	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج
150	عرض وتحليل نتائج الفرضيات
150	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
151	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
153	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
156	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
160	5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
162	6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
164	7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة

	الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج
167	1. تفسير ومناقشة النتائج
167	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
172	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
177	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
181	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
185	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
187	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
189	تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة
198	2. نتائج الدراسة
199	3. توصيات واقتراحات
201	قائمة المراجع باللغة العربية
213	قائمة المراجع باللغة الأجنبية
	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	نظرية التبادل الاجتماعي	102
02	طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية	111
03	طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية	112
04	طبيعة العلاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	113
05	يوضح مجتمع الدراسة	130
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	131
07	توزيع أفراد العينة حسب السن	132
08	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	132
09	توزيع بنود استبيان العدالة التنظيمية	135
10	نتائج تحكيم استبيان العدالة التنظيمية	136
11	نتائج صدق الاتساق الداخلي لاستبيان العدالة التنظيمية	139
12	نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان العدالة التنظيمية	140
13	توزيع بنود استبيان سلوك المواطنة التنظيمية	141
14	نتائج تحكيم استبيان سلوك المواطنة التنظيمية	142
15	نتائج صدق الاتساق الداخلي لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية	145
16	نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية	146

150	نتائج مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى الأساتذة	17
151	نتائج اختبار حسن المطابقة لمستوى إدراك العدالة التنظيمية	18
152	نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة	19
152	نتائج اختبار حسن المطابقة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية	20
153	نتائج الفرق في إدراك العدالة التنظيمية حسب السن	21
154	نتائج الفرق في إدراك العدالة التنظيمية حسب الجنس	22
155	نتائج الفرق في إدراك العدالة التنظيمية حسب الأقدمية	23
156	نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب السن	24
157	نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس	25
158	نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب الأقدمية	26
160	نتائج الفرق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية	27
161	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين المتغيرات	28
162	نتائج الفرق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية	29
163	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين المتغيرات	30
164	علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	31

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
63	بناء إدراكات العدالة	1
64	أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة	2
106	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	3
110	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	4
119	محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية	5

# مقدمة

## مقدمة:

إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها العصر الحالي فرضت على المنظمات جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفاعلية. فقد تأكد المسيرين اليوم أنه حتى تتمكن من جعل المؤسسات في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي ألا نكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط، بل الأهم من ذلك الاستثمار في تسيير الأفراد، فالعنصر البشري يعتبر من أهم أسس نجاح أو فشل عمليات التغيير. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الاستثمار في العنصر البشري يعطي السبق التنافسي ويؤدي إلى الفعالية المالية، بل إن درجة الاهتمام بالعنصر البشري تؤدي إلى ازدياد الدخل بنسب تتراوح بين 16% و 23% (M.Tremblay et al. 2000).

إن كل هذه التحديات شملت العديد من القطاعات في العديد من الدول كما أن حركة الإصلاحات في العديد من المؤسسات الجزائرية جاءت لتؤكد أهمية المورد البشري وقدرته على التكيف مع الأوضاع الحالية، وتسخير قدراته وإمكانياته لخدمة أهداف المنظمة، وقد واكبت هذه التغييرات لتمس القطاع التعليمي مما يطرح العديد من التساؤلات حول مستقبل التعليم الحالي وما يخضع له من تغييرات وتعقيدات من منطلق تطبيق تجارب مستعارة، والجدل المطروح في إطار العولمة الثقافية يؤكد أنه لا يمكن للمؤسسة أن تستورد منظومات أثبتت نجاحها في دول أخرى على اعتبار أن لكل دولة خصوصيتها المميزة، فنقل تقنيات و أساليب تغيير الاتجاهات و السلوك (الثقافة التنظيمية) من مؤسسات ناجحة في دول أخرى، على اعتبار أن هذه الطرق و التقنيات عالمية ولا تخص ثقافة بحد ذاتها يعد بمثابة تحدٍ تجهل عواقبه.

إن تأثير الإصلاحات انعكس على واقع الأستاذ وقدرته على التجاوب مع المعطيات الحديثة مما تطلب عليه بذل جهود مضاعفة للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، إن تحقيق الفعالية في المؤسسات التعليمية يتحدد من خلال الأسلوب الإشرافي وسلوك العامل والتفاعل والتكامل بينهما وذلك من خلال مواقف العمل والتبادل

الشخصي، إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها . وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين الموظفين هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والاقتصادية, إذ أن المجتمع المحيط بالمنظمة يقيم أداء تلك المنظمة استناداً إلى معايير ومبادئ العدالة .

ويشير الحنيطي (2003) إلى أن عدم تطبيق العدالة والموضوعية بين العاملين يؤدي إلى حدوث صراع قيمي بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، فلقد أدرك علماء العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية مبادئ العدالة وقيمها كأساس للأداء المتميز والفعال، ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة فقد تم تطبيق نظريات العدالة الاجتماعية لفهم سلوك الأفراد في المنظمات، كل هذا أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية، وذلك نتيجة احتوائها على قيم العدالة والمساواة التي تعد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وقد أكد عساف (1994)، والعوامل (1993)، والبدائية والعضائية (1996)، والطراونة والصرايرة (2000) أن قيمة العدالة احتلت أعلى القيم في النظام الإداري، ويضيف المبسلط (1999) أن هذه القيمة من أهم عناصر إدارة العلاقات الإنسانية في درجة أهميتها في تشكيل الثقافة المؤسسية.

أما مفهوم العدالة التنظيمية فقد ظهر في التسعينات من القرن الماضي وأصبح مثار اهتمام العديد من الدراسات الإدارية، وأساس لتفسير السلوك التنظيمي للعمال، وذلك لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. (محارمة، 2000). وترتبط العدالة التنظيمية بمجموعة من المتغيرات التنظيمية المتعلقة بالأداء والفعالية التنظيمية، وتعزز في أداء السلوكيات التطوعية (خليفة، 1997؛ محارمة، 2000؛ قطاونة، 2003). ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريًا دون أن يكون

هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها. والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمتهم، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تدمير أو شكوى، والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها. ويعتقد معظم الباحثين بأن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية أو عدمها هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو المنظمة التي يعمل بها (Greenberg and Colquitt, 2005; Lipponen *et al*, 2011; Sangjoo, 2011; Sarah, and Mary, 2011) والعدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات وحسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات. وعليه فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية (الشعور بالظلم) قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في تلك المنظمة. ولذلك فإن من المفترض أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل إجراء أو قرار تتخذه. (أبو تايه، 2012، ص 147).

ويرى كاتز "Katz" أن هناك نوعين من السلوك: سلوك الدور الرسمي؛ ويتمثل في قيام العمال بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، أما النوع الثاني: سلوك الدور الإضافي؛ ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً. وعلى هذا الأساس فإن تحقيق الكفاءة والفعالية بالمنظمة يتطلب من عمالها تجاوز توقعات الدور الرسمي، والقيام بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي، والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي، والتي تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية واحدة من أنماطها، وإن الوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء متوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس مال بشري ومعرفة إنسانية، تسعى إلى تقديم سلوكيات مضافة إبتكارية، تزيد من فرص تكاملية المنظمة.

ويؤكد روبنز "Robbins" (2001)، بأن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية تكون بحاجة ماسة إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ولا يعد ضمن نظام الحوافز ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة.

فمن خلال واقع الأستاذ الجزائري وواقع التعليم بشكل عام فإنه يحتاج لأفراد يمكنهم تقديم الأفضل لمسايرة التطورات التكنولوجية ومواكبة الإصلاحات، ومن هذا المنطلق فإن تصورات العمال في المؤسسات التعليمية للعدالة التنظيمية لها علاقة وثيقة بأداء سلوك المواطنة التنظيمية، فإحساس الموظف بصفة عامة ينطلق من إدراكه للعدالة التي يحصل عليها من خلال المنظمة، مما يحقق له الرضا الوظيفي، والشعور بالانتماء للمؤسسة وقد يدفعه ذلك إلى بذل أقصى جهد وممارسته لسلوكيات الدور الإضافي، ويعتقد العديد من عمال المؤسسات الجزائرية أن العدالة تعد من بين أولويات الأداء الوظيفي إذ تحدث المقارنة المستمرة للأجور ونتيجة هذه المقارنة يحدد العامل بقاءه أو تركه للمؤسسة، إن هذا السلوك هو أوسع من أن يكون مجرد متطلبات محددة، ومن الممكن أن يكون متأثراً بالعدالة وأن إدراك الفرد للعدالة يساهم في تكوين هذا السلوك.

إن ارتباط نجاح التغييرات يتحدد من خلال المناخ التنظيمي الحالي والظروف المتعلقة بالبيئة المحيطة والتي تشكل إرغامات للفئة القائمة بنقل الرسالة العلمية للأجيال القادمة، إن معاناة هذه الشريحة يعتبر عجزاً على ضعف التسيير من جهة ويمثل جانب القصور في البرامج الإصلاحية والتكوينية من جهة أخرى، ولعل الإضرابات المتكررة والمطالبة المستمرة بإعطاء القيمة الحقيقية للتعليم يطرح العديد من التساؤلات أمام مستقبل التعليم في مختلف أطواره ومصير معلمي الأجيال أمام صعوبات العصرية والعولمة الثقافية، وذلك لترقية وبناء أجيال يمكنها من تغيير الوضع الحالي إلى وجهة إيجابية تعكس الوعي الثقافي والمعرفي، ويمكنها من تحديد مسارات جد فعالة في

تطوير التعليم بصفة عامة، وجاءت هذه الدراسة لتفتح المجال للبحث عن بعض العوامل التي تشخص الوضع الحالي، واقتراح سبل لتحسين الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات التعليمية عموماً. وقد تم تقسيم الدراسة إلى ست فصول، تطرقنا في الفصل الأول إلى إشكالية الدراسة، وأسئلتها، وفرضياتها، وأهمية الدراسة وأهدافها، وتحديد المفاهيم الإجرائية، والدراسات السابقة والتعقيب عليها. وخصص الفصل الثاني للعدالة التنظيمية تطرقنا فيه إلى مفهومها، ومقوماتها، وأهميتها، وأبعادها ونظرياتها. يليه الفصل الثالث والمتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، مفهومه، أبعاده، محدداته، العوامل المعززة ومعوقاته، وإيجابياته وسلبياته، العلاقة بينه وبين العدالة التنظيمية.

أما الفصل الرابع والمتعلق بمنهجية البحث وإجراءاته تطرقنا فيه إلى المنهج المستخدم، حدود الدراسة ومجتمع الدراسة، والعينة وطريقة اختيارها وخصائصها، ووصف لإجراءات الدراسة الميدانية، وعرض مختلف أدوات القياس المستعملة، وكيفية التحقق من خصائصها السيكموترية وذلك باختبار صلاحية أدوات القياس من حيث صدقها وثباتها، فضلاً عن عرض مختلف المعالجات الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

وخصص الفصل الخامس لعرض نتائج الدراسة الحالية بعد تطبيق أدوات القياس ثم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، والفصل السادس والأخير خصص لتفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشتها انطلاقاً من الدراسات السابقة والتراث النظري، وآراء الباحث، وفي الأخير تم ختم ذلك باستنتاج عام واقتراحات وتوصيات، وتلا ذلك قائمة المراجع والملاحق.

# الفصل الأول

## مدخل إلى الدراسة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

المفاهيم الإجرائية

الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة:

تشهد العديد من المؤسسات المجتمعية في دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء - والمؤسسات التعليمية ليست استثناء من ذلك - فترة تحول غير مسبوقه تجلت ملامحها وتأثيراتها في مسارعة هذه المؤسسات العالمية إلى إعادة الترتيب الداخلي (إعادة الهيكلة التنظيمية) كاستجابة منطقية لتلك المتغيرات البيئية الجديدة التي تتعرض لها، ورغبة منها للحفاظ على بقائها واستمرارها في عصر يتسم بالتغير الهائل والمنافسة العالمية الشديدة.

إن هذه التحديات فرضت ضرورة التعامل المرن والتكيف مع التغيير لنجاح الإصلاحات التي شملت العديد من المؤسسات الجزائرية عموماً، والمؤسسات التربوية على وجه الخصوص مما تحتم عليها ضرورة إصلاح منظومتها لتواكب العولمة والتطور المتسارع للمعارف العلمية والتكنولوجية.

إن كل هذه العوامل تعد بمثابة رهانات جديدة في سيورة النظام التربوي، بل وتحديات يتعين على المؤسسات التعليمية رفعها، ذلك أنها في تفاعل دائم مع المجتمع ووسيلة تقدمه وتطوره، وذلك بتكوين قدرات علمية وتقنية قادرة على مواجهة هذه التحديات.

إن التعليم في الوقت الراهن يعد مستقبل أي أمة من الأمم لذا يقع على عاتق الإدارة المدرسية مهمة تحقيق أهداف هذه الأمة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال التوظيف الفعال لجهود موظفيها. ويعتبر الأساتذة أبرز هؤلاء الذين تعتمد عليهم إدارة المدرسة في تحقيق أهدافها، والمتمثلة في تربية النشء وإكسابهم مجموعة من الأخلاقيات والمعارف والمهارات، وهي مهمة الأستاذ بالدرجة الأولى.

ويؤكد مدني (2002) أن التعليم هو مفتاح الحراك الاجتماعي وأساس الرفاهية والتقدم، والقاعدة الرئيسية لتلبية حاجات المجتمع، وتوفير مقومات عملية حديثة. وقد ذكر الغامدي وعبد الجواد (2005) أن

التعليم يعد صورة لثقافة الدولة وفكرها وغاياتها وأهدافها, وكما تكون الدولة يكون نظامها التعليمي قوة بقوة وضعفا بضعف. ( مُجَّد السبيعي, 2012).

إن معرفة الأنظمة التعليمية لها دور أساسي في تطوير وتحديث المجتمعات الإنسانية حيث أصبحت المدرسة مصنعا لأهم منتج في عملية التقدم وهو العنصر البشري, الذي يعتبر الثروة الطبيعية المتجددة والتي تزداد تميزا نتيجة لما يقدم لها من تعليم, ومن هنا فإن التحدي الحقيقي الذي يواجه المجتمع الجزائري هو ذلك التطور التكنولوجي الهائل, وثورة المعلومات التي غيرت أساليب الإنتاج وأنماطه.

إن المتتبع لمسيرة التعليم في المجتمع الجزائري يلاحظ أنها كانت ولا تزال مسرحا لتطبيق تجارب مستعارة لم تسمح بتحقيق النتائج المنتظرة بالإصلاحات التي كان ينتظر منها تحسينا وتطويرا لم تحقق النتائج المنشودة, ذلك أن المشكلات التي تواجهها المؤسسات التعليمية معقدة ومتعددة المصادر والأسباب... (يوسف عنصر, 2007).

وحيث أن الاعتماد الأساسي لأي مشروع يكون على العنصر البشري وليس على الأجهزة والمعدات والمباني, فإن الجانب المهم في القوى العاملة في مجال التعليم ليس حجمها فقط, وإنما النوعية والرغبة في العمل والكفاءة والفعالية التي تتميز بها.

ويذكر طلال المعجل(2001) أن المعلم هو صانع الفرد وباني شخصيته والموجه لقدراته ومواهبه, ويقدر ما لديه من عطاء يكون مستوى الفرد عقليا ووجدانيا, وعطاء المعلم كما وكيفا يتوقف على ما يكون عليه من رضا مهني وأمن نفسي واستقرار مادي, ومتى كان المعلم في حالة جيدة نفسيا وماديا واجتماعيا انعكس ذلك على عطائه وجهده. (السعيد مصطفى, 2006).

إلا أن الواقع يعطينا صورة مغايرة لمكانة هذا العنصر الذي أصبح يعرف المعاناة الدائمة اليوم, حتى أصبح في كثير من الأحيان يشعر بالاغتراب مما قد يدفع بالكثيرين إلى ترك العمل أو اللجوء إلى التقاعد المبكر.

لا أحد ينكر أن الأستاذ هو ركيزة المؤسسة التعليمية وقوتها المحركة وأن فهم وضعية الأزمة الحالية يمر من خلال فهم واقع الأستاذ ومستوى رضاه الحالي. فالسياسات المختلفة التي تعاقبت منذ الاستقلال كلها كانت تولي اهتماما بالغاً بالمنشآت، وتعديل البرامج الدراسية على أن العنصر البشري كان دائما غائبا عن تصورات المسؤولين. ويؤكد (Sergiovani,1995) على أن تحسين أداء المعلم هو القضية الأكثر أهمية إذا ما أريد إصلاح المؤسسات التربوية مستقبلا، وأن مراجعة الأدوار الوظيفية للمعلمين، وتحديد المهام الوظيفية لهم هي من أهم القضايا الجوهرية، وأن المدرسة الفعالة لا بد أن يكون لديها برامج لتطوير أداء المعلمين بصورة مستمرة ومنظمة، ولهذا فإن تحسين الأداء وتطويره لم يعد أمرا اختياريا، بل أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات التربوية إن هي سعت لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. (ريان، 2006).

إن فعالية المؤسسة التعليمية تعتمد على فهم المناخ السائد بها وقدرتها على معالجة المشكلات التي تظهر أثناء العمل، وفعالية جماعات العمل المكونة للهيكل المؤسسي، وتوافر الثقة بين المدراء والأساتذة، ومدى التكامل بين قيم المؤسسة وأهداف الجماعة، فالتغيرات التنظيمية التي تواجه المنظمات المعاصرة وسياقات الدور التقليدية الناشئة عن متطلبات العمل الرسمي تفرض على المنظمات أن تكون أكثر استعدادا للاعتماد على العمال الراغبين في التغيير الناجح، لغرض دعم متطلبات العمل الرسمي بالسلوكيات الإضافية والتطوعية، لأن اعتماد المنظمة على سلوكيات محددة بنصوص القانون يجعل منها منظمة روتينية وتقليدية عاجزة عن مواجهة هذه التغيرات والتحديات المعاصرة، ذلك أن تحقيق المنظمة لأداء متميز يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي في الأداء والسلوك، وتبنيها لنظم تكون أكثر حيوية وفاعلية. (السحيمات، 2007).

ويشير مورمان "Moorman" (1991) إلى أن المؤسسات الفاعلة تتميز بوجود موظفين يقومون بأداء أعمال وواجبات أكثر مما ينص عليه الوصف الوظيفي، ودون توقع أي تقدير أو تعويض. إن النشاطات التي يقوم

بما الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي هذا يقول كاتز (Katz,1964) إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة وتحسين فعاليتها.

إن الرغبة في المشاركة بما هو أكثر من شروط العمل تعد عنصرا رئيسا من فعاليات المؤسسة، وإن رغبة الأفراد في المشاركة بجهود تعاونية لخدمة المؤسسة ذات قيمة عالية، وعلى الرغم من أن هذا السلوك يتعدى مجرد القيام بالدور الوظيفي، إلا أنه لا يتناقض مع متطلبات الوظيفة بشكل مباشر، بل إنه يؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة، ذلك أن المؤسسة التي يكون التعاون فيها محظورا أو مقيدا، ويقتصر العمل فيها على قيام كل فرد بأداء الأعمال الموكلة إليه، فأن مثل هذه المؤسسة محكوم عليها بالفشل. (Moran,2003). وتوصل (Chen et al,1998) إلى أن هذا السلوك هو المحدد الأساسي للرغبة في ترك العمل؛ أي أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة في المنظمات. ويضيف (Ladebo,2004) أن هذه السلوكات لها دور في انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل, مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي, إضافة إلى زيادة مستويات الأداء والفعالية التنظيمية. (علياء حسني نوح, 2013: 28).

ويؤكد أوجان "Organ" (1990) إن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.

إن تدعيم مثل هذه السلوكيات مرتبط إلى حد بعيد بالدور الإشرافي أو القيادي ومن ثم العدالة التنظيمية, فالإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد على أنه عادل, قد يكون إجراء متحيز أو غير موضوعي في نظر فرد آخر, ولذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات. (زايد, 1995).

ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعدالة التنظيمية هي نتائج الدراسات التي أثبتت أن العدالة التنظيمية ترتبط بكل من أنظمة تقييم الأداء والرضا الوظيفي والرضا عن الأجر وسلوك المتطوع التنظيمي وغيرها من المتغيرات الأخرى. (خليفة, 1997).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن انخفاض مدركات الموظفين للعدالة التنظيمية نتيجة الإحساس بأن عمليات صنع القرارات غير عادلة قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي، وغياب التعاون بين الزملاء في العمل، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، إضافة إلى ضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (صابرين نمر أبو جاسر, 2010).

ويضيف (King, Miles, 1994) أن الحساسية للعدالة التنظيمية ترتبط ارتباطا موجبا بالمتغيرات التالية: تقييم الذات, أخلاقيات العمل, التوجيه, الإثارة, الالتزام التنظيمي, الرضا الوظيفي, الميل للمغادرة وإدراك أنظمة الإثابة, السلوكيات التطوعية. (تير رضا, 2007).

كما وتوصلت بعض الدراسات منها دراسة (العطوي, 2007)، (صابرين نمر أبو جاسر, 2010) (الجميد, 2004) و(المعاينة, 2005) و(العجلوني, 2010), و(الهنداوي, 2000) و(Moorman, 1991) و(Yilmaz, 2009) إلى أن هناك ارتباط موجب بين إدراك العمال للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وعلى الرغم من التأكيد على أهمية إدراك العدالة التنظيمية في البيئة التعليمية كمحدد رئيسي لأداء الأساتذة للأعمال التطوعية, إلا أن الواقع الحالي يشير إلى جوانب القصور التي قد تضعف من مدركات العدالة التنظيمية وتقلل من تحلي الأساتذة بتلك السلوكيات. وعليه فسنحاول في هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية, إذ لا يمكن تحسين المؤسسات التعليمية بالجزائر إلا بالقيام بالمزيد من الدراسات والتي قد تسهم إلى حد ما في وضع استراتيجيات جديدة وواضحة وفعالة, فالواقع

يتطلب منا تجاوز الحلول الشكلية والمؤقتة إلى حلول حقيقية مبنية على أسس علمية ودراسات موضوعية كفيلة بإخراجها من وضعها الحالي إلى ما هو أفضل.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي؟
- هل توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟
- هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية)؟
- هل توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟
- هل توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية؟
- هل هناك علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- 1- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- 2- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي متوسط.
- 3- هناك فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- 4- هناك فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- 5- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية .

6- توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.

7- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية

(الإيثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

### 3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على مستوى تقييم الأساتذة للعدالة التنظيمية، ومستوى أدائهم لسلوك المواطنة التنظيمية ، لأن ذلك يعطينا صورة واضحة عن واقع الأساتذة في مؤسساتنا التربوية، ويعرفنا عن أهم المحددات التي تقف حائلا دون تحلي هذه الفئة بهذه السلوكيات ومن ثم فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها بفعالية، فنجاح المنظمات وقدرتها على تسخير أفرادها يقدم الأحسن عن رغبة وطيب نفس منهم، مرهون بقدرتها على جعل جماعات العمل على اختلاف مستوياتها التنظيمية تندمج وتؤمن بالقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

-الكشف عن العلاقة الموجودة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لأن أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات الأفراد هو درجة إدراكهم للعدالة التنظيمية، ومن ثم تكون النتيجة المعيار الذي يحكم به الفرد على بقائه في المؤسسة وبذل جهود تطوعية من أجلها وقبول التضحية في سبيل تحقيق أهدافها.

- تشخيص أوضاع المؤسسات التعليمية الجزائرية في مجال قدرتها على التجاوب مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- التعرف على واقع التعليم بالجزائر لتوجيه اهتمام الباحثين إلى إثراء الدراسات الخاصة بدور هذه السلوكات الإيجابية وانعكاساتها على ثقافة المجتمع مما يسهم في تقديم بعض التصورات للمسيرين قصد تفادي الصراعات الناجمة عن تطبيق الإصلاحات.

- لفت الأنظار إلى العوامل المؤثرة في بيئة العمل المدرسي، وبالتالي يسمح هذا إلى المدراء والمسيرين بالتفكير في إعادة البناء التنظيمي وإعادة النظر في أساليب القيادة والرقابة، حتى تكون مناسبة ومتفهمة مع متطلبات شخصية الأستاذ الجزائري، كما تتعرف على الأفراد الذين تتعامل معهم وبالكيفية المناسبة لذلك.

- بناء استبيان لقياس ( العدالة التنظيمية المدركة، سلوك المواطنة التنظيمية) فالتعرف على أساليب القياس يعتبر مؤشرا للدلالة على حالة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ثم استعمال هذا المؤشر لتحسين من طرق التسيير وتحفيز العمال، كما أنه يعد عاملا لنجاح الإصلاحات التي تنوي المؤسسة إحداثها في سبيل تحقيق أهداف المجتمع.

- تقديم الاقتراحات والتوصيات التي تساعد في تعزيز السلوك التطوعي لدى الأساتذة والمديرين بالمدارس الثانوية لتحقيق أهدافها التنظيمية بفعالية.

#### 4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال المؤشرات التالية:

- إن أهمية إدراك العدالة التنظيمية وما يترتب عنها من نتائج سلوكية على الفرد والمؤسسة برزت من خلال التطور في البحوث الخاصة بنظرية العدالة، وبشكل موجز فإن النظرية تفترض أن الفرد يوازن و يقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة أما إذا لم يتساوى المعدلان يشعر الفرد بعدم العدالة مما يولد لديه شعورا بالتوتر. و يصف (Moorman,1995) إن هذا التطور أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الأخرى المرتبطة بالعدالة التنظيمية.

- إذا كانت الدراسات تشير إلى أن أكثر من نصف العمال في القطاع الحكومي لا يبذلون الجهد الكافي لأداء عملهم, مما يعبر عن مشكلة انخفاض روحهم المعنوية ودافعيتهم في العمل, في حين تبين أن 90% من نجاح المنظمات اليابانية على سبيل المثال يعود إلى مواردها البشرية وفعاليتهم في العمل (الطجم 1996), فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمة, فنجاعها يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى كفاءتها (مازن فارس رشيد, 2004), فمن هنا تأتي أهمية زيادة العناية بالموارد البشرية ودراسة الجوانب المختلفة للسلوك الإنساني في المنظمات.

- أهمية موضوع العولمة الثقافية والجدل المطروح حول أنه لا يمكن للمؤسسة أن تستورد منظومات أثبتت نجاحها في دول أخرى على اعتبار أن لكل دولة خصوصيتها المميزة, ولكن إذا كان ولا بد من الاقتباس فيجب أن تسبق هذه العملية دراسات معمقة ومقارنات بين البرامج الإصلاحية وطبيعة البيئة المحلية. (نعموني, 2006).

- التحقق من صحة فكرة انه يمكن نقل تقنيات و أساليب تغيير الاتجاهات و السلوك (الثقافة التنظيمية) من مؤسسات ناجحة في دول أخرى, على اعتبار أن هذه الطرق و التقنيات علمية ولا تخص ثقافة بحد ذاتها.

- يفتح بابا و طريقا للتطرق للمشاكل الحقيقية التي يعاني منها الأساتذة و المتعلمون على حد سواء مما يعمق معرفتنا بشخصية العامل الجزائري.

- إن معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة يتيح للإدارة العليا فرصة التعرف على انطباعاتهم وهذه المؤشرات تمكن المنظمة من أن تحدد موقعها أو اتجاهها قياسا إلى فترات زمنية سابقة, ويمكنها من الوقوف والتحدي في ظل التغيير التنظيمي, والتطور التكنولوجي هذا من جهة, ومن جهة أخرى يساعد الإدارة في التعرف على نفسها من خلال نظرة موظفيها إليها, كما تتعرف في الوقت نفسه على طرق التعامل والاهتمام بالموظفين التابعين لها.

- إن قياس سلوك المواطنة التنظيمية يشعر الأساتذة باهتمام المؤسسة بهم مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهم وبين الإدارة، وفي الوقت نفسه يحقق نمطا من أنماط الاتصال يتمكن الأساتذة من خلاله من نقل مشاعرهم ومقترحاتهم بشأن العديد من السياسات والبرامج، والتي قد يتعذر على وسائل الاتصال العادية نقلها إلى المستويات العليا.

- إن إدراك العدالة التنظيمية لدى الأساتذة يمكن المنظمة من التعرف على مشكلات الموظفين، مشكلة دوران العمل، الغياب المتكرر، التأخر، إصابات العمل.... إلخ، ومن ثم اقتراح السبل اللازمة لعلاجها أو التخفيف من حدتها. وفي هذا يشير (Ladebo,2004:221) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي والتنظيمي من خلال التخفيض من معدلات دوران العمل والغياب.

- إن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية يساعد الإدارة في ابتكار وسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، ونظرا لندرة الموارد للمنظمات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

- إن قيام المنظمات بدعم هذه السلوكيات لا سيما من قبل المشرفين يحسن من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

- إن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تساعد الأفراد وتعطيهم الصورة الواضحة لبناء ثقافة تنظيمية جديدة تنمي لديهم قدرة الإبداع والتطوير، كما تكون لديهم إدراك حسي اتجاه المواقف الطارئة مما يقلل من الأخطاء الناجمة عن حدة المواجهة بالتصرف المناسب وفي الوقت المناسب، وفي هذا الصدد يبين "كاتز Katz" (( إن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءا من السلوك غير

محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة و التي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد)).

- نظرا لأن الدراسة الحالية تستهدف الكشف عن علاقة إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية, فإنها تعتبر إضافة أكاديمية جديدة تسهم في إثراء المعرفة العلمية لدى القيادات التربوية بالجزائر, خاصة وان المجال التربوي يعاني ندرة كبيرة لمثل هذه الدراسات هذا ليس على المستوى الوطني وحسب, بل على المستوى العربي كذلك مما يسهم في إلقاء الضوء على محددات العمل في ميدان التعليم والمشكلات التي يعاني منها الأستاذ في خضم الإصلاحات المتكررة هذا من جهة, ومشاكل المتعلمين من جهة أخرى, وكل هذا من أجل التوصل إلى سبل كفيلة للتخفيف من آثارها السلبية وتحسين الوضع النفسي والسلوكي والاجتماعي لهذه الفئة, وبالتالي الرقي بمستوى التعليم بمؤسساتنا التربوية.

## 5- تحديد المفاهيم الإجرائية:

- **العدالة التنظيمية** : يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم في العمل, أو إدراكات العمال للعدالة في مكان العمل.(Al-otaibi,2003:343)؛ أي أن إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو رئيسهم المباشر تؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل. أو " هي القيمة الناتجة من جراء إدراك الفرد للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بها".(Saal&Moor,1993 :106).

وتعرف العدالة التنظيمية إجرائيا :بأنها درجة إدراك أستاذ التعليم الثانوي لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل الإدارة التربوية من خلال مقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله وما يترتب على

تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظرائه من الأساتذة ، ويعبر عنها من خلال استجاباتهم على استبيان مكون من 28 بند يتضمن الأبعاد الآتية:

**العدالة التوزيعية:** هي " عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف". (Moorman,1991:849).

أما التعرف الإجرائي للعدالة التوزيعية :فهي درجة شعور أساتذة التعليم الثانوي بعدالة توزيع المستحقات المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من الإدارة التربوية.

**العدالة الإجرائية :** "هي مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات".

(Moorman,1991:851).

أما التعريف الإجرائي لها: فهي درجة شعور أساتذة التعليم الثانوي بعدالة الأسس و الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات بالمؤسسة التربوية.

**العدالة التفاعلية :** "هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات". (Lee,2000:14).

تعرف العدالة التفاعلية إجرائيا :بأنها درجة إحساس أساتذة التعليم الثانوي بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية عند تطبيق الإجراءات عليهم من قبل الإدارة التربوية.

- **سلوك المواطنة التنظيمية:** هو سلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة, والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها. (Organ,1999 :40).

ويتضمن خمسة أبعاد : الإيثار ،وعي الضمير ، والروح الرياضية ، والكياسة, السلوك الحضاري.

ويعرف إجرائيا بأنه: درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه أستاذ التعليم الثانوي بصورة اختيارية أو تطوعية بهدف زيادة الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي، وذلك من خلال استجاباته على استبيان مكون من خمسة أبعاد (الإيثار ، وعي الضمير، الروح الرياضية ، الكياسة, السلوك الحضاري).

**الإيثار** : وهو نمط من أنماط السلوك الذي يقوم به العاملون لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلة مرتبطة بالعمل داخل المؤسسة. (Nihoff&Moorman,1993).

أما التعريف الإجرائي له: فهو درجة ممارسة أساتذة التعليم الثانوي لأنماط سلوك مساعدة الآخرين من حولهم فيما يتعلق بالعمل داخل الثانوية.

**وعى الضمير** : وهو سلوك تقديري من قبل العامل يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال الحضور واحترام الأنظمة واللوائح والعمل بجدية. (Organ&Lingl,1994).

ويعرف إجرائيا : بأنه درجة ممارسة أساتذة التعليم الثانوي لسلوك يخدم المصلحة العامة في الثانوية حتى ولو كانت على حساب مصالحهم الشخصية .

**الروح الرياضية**: وهي رغبة العامل الشخصية في التسامح وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة مهما كانت بسيطة أو مؤقتة دون تدمير أو شكوى والعمل على إدخال الطاقة الموجهة لمثل ذلك لانجاز العمل.

(Aronson,2003).

أما التعريف الإجرائي لها : فهي درجة ممارسة أساتذة التعليم الثانوي لأنماط سلوكيات مساهمة في منع الصراع بين الزملاء, وتقبلهم لبعض المضايقات دون تدمير أو شكوى.

القياسية (المجاملة): وهو السلوك الذي يحرص العامل فيه على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل ويتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشكلات معهم. (Koopmann,2003).

وتعرف إجرائيا بأنها: درجة ممارسة أستاذ التعليم الثانوي لسلوك منع حدوث مشكلات مع الأساتذة الآخرين.

السلوك الحضاري: وهي المشاركة البناءة المسؤولة عن إدارة المؤسسة والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، وقراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بشكل يساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة. (Virlee&Clapham,2003).

ويعرف إجرائيا بأنها: درجة ممارسة أساتذة التعليم الثانوي لسلوك يعبر عن الانتماء والولاء للثانوية مثل تحسين صورتها وسمعتها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

## 6- الدراسات السابقة:

### 6-1- الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

#### - الدراسات العربية:

#### 1- دراسة زايد (1995):

بعنوان: تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتقييم أهم الأساليب المستخدمة في مراقبة الأداء الوظيفي، وتحديد الأنواع المختلفة للعدالة التنظيمية التي يشعر بها العاملون، وكذا تحليل تأثير أساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. والكشف عن العلاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من 768 من العاملين في

القطاع المصرفي والعاملين في دائرة الماء والكهرباء في مدينة أبو ظبي، وباستخدام المنهج الوصفي تم الحصول على

النتائج التالية:

- أن أكثر الأساليب التي يعتمد عليها المدير في مراقبة الأداء الوظيفي هي أسلوب الملاحظة، ثم أسلوب المناقشات غير الرسمية، في حين أن أقلهم استخداما هو أسلوب الاجتماعات الرسمية.

- أن اعتماد المدير على اللقاءات الفردية كان أعلى بكثير من اعتماده على اللقاءات الجماعية كوسيلة رسمية لمراقبة الأداء الوظيفي.

- وجود ارتباط قوي بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي بعضها البعض.

- أن إحساس مفردات العينة بعدالة التعاملات كان أعلى من إحساسهم بكل من عدالة الإجراءات أو عدالة التوزيع على التوالي.

- أن العاملين يشعرون بأن هناك نوعاً من المساواة في تطبيق القرارات والقوانين الإدارية على العاملين كافة.

- أن السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين بعدم تناسب مستويات الأجور والحوافز المالية مع الجهود الوظيفية المبذولة في العمل وذلك بالرغم من إحساسهم بموضوعية عبء العمل المحدد لهم. (زايد، 1995).

## 2- دراسة محارمة (2000):

بعنوان: مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية

### —دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة في المملكة الأردنية بالعدالة التنظيمية بشكل عام وعلى أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث وهي: عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات: السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

اختار الباحث عينة الدراسة البالغ عددها 450 موظف من 15 دائرة حكومية بمحافظة الكرك والطفيلة، والذين بلغ عددهم ما يقارب 8500 موظفا في 40 دائرة حكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية واختار أداة الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام
- تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بعدالة كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية وبدرجات متفاوتة وفقا للترتيب التالي: عدالة التعاملات، عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر.
- إن العوامل التي تؤدي إلى تدني شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية تشمل ما يلي:  
أ. عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية والوضوح.

- ب. عدم وجود نظام للرواتب يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات حياتهم.  
ج. غياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتميز بالصراحة. (محرمة, 2000).

### 3- دراسة رشدي عبد اللطيف وادي (2007) :

بعنوان: العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 652 موظفاً ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

1. توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات في قطاع غزة أي أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة وذلك بنسبة 61.93%.
2. وجود عدالة إجراءات ضعيفة بمستوى دون الوسط، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي 59.20% أي أن آراء العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، جاءت محايدة.
3. لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظون بها لدى الإجراءات الرسمية 57.20%.
4. توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي يساوي 59.59%.

5. أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. (وادي, 2007).

#### 4- دراسة حمد سليمان البدراني (2010):

بعنوان: إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية.

أجريت هذه الدراسة على العاملين في تفتيش الركاب المسافرين بصالات المغادرة بالمطارات الدولية السعودية الرئيسية (مطار الملك عبد العزيز بجده، مطار الملك خالد بالرياض، مطار الملك فهد بالدمام) ويتكون المجتمع من 1500 مفتش ومفتشة، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد هدفت إلى:

- معرفة علاقة إدراك أعضاء فرق التفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية والشعور بالثقة لديهم.
- التعرف على مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التوزيع، الإجراءات، التعاملات.
- التعرف على مدى الشعور بالثقة لدى العاملين تجاه: النفس، الزملاء، المشرفين، الإدارة العليا.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج:

1. أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الحياد في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد عدالة التوزيع تميل إلى الموافقة.
2. كشفت الدراسة عن ميل العاملين إلى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالزملاء، بالمشرف، بالإدارة العليا) رغم ميلهم إلى الحياد تجاه بعد الثقة بالإدارة العليا.
3. أظهرت الدراسة أن بعد (عدالة التعاملات) هو الأقل تأثراً بالمتغيرات الديموغرافية بينما متغير (الخبرة) كان أقل المتغيرات تأثيراً في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها.

4. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط جوهريّة طردية بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

( البدراني، 2010).

#### 5- دراسة منال حسين حسن الحميدي (2012):

بعنوان: العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية و علاقتها بالرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي

للمعلمات بمحافظة جدة.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تحديد درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات.
- تحديد درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات.
- الكشف عن العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص، الحالة الاجتماعية) لكل من المديرات والمعلمات، ودرجة ممارسة العدالة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.
- وضع تصور مقترح لدعم وتعزيز العلاقة بين العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية.

واعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي الارتباطي، وعلى عينة متكونة من جميع مديرات المدارس الثانوية وعددهن (111) مديرة، وعينة عشوائية عنقودية من معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعددهن (411) معلمة، والمجموع (501) مديرة ومعلمة. وطبقت عليهم الأدوات التالية:

- استمارة بيانات عامة لكل من المديرية و المعلمة من إعداد الباحثة.
- استبانة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس (نموذج واحد لكل من المديرية والمعلمة) من إعداد الباحثة.
- استبانة الرضا الوظيفي للمعلمات من إعداد الباحثة.
- استبانة الالتزام التنظيمي للمعلمات (نموذج واحد لكل من المديرية والمعلمة) من إعداد الباحثة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتمتع مديرات المدارس الثانوية بدرجة ممارسه للعدالة التنظيمية بدرجة عالية (4.14) بالمقارنة مع استجابات المعلمات اللاتي رأين أن درجة الممارسة كانت متوسطة بدرجة (3.34).
- تتمتع المعلمات بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة بمستوى رضا وظيفي عال بدرجة (3.64).
- تتمتع معلمات المدارس الثانوية بمستوى التزام تنظيمي بدرجة عالية تقترب من الدرجة العالية جدا (4.19) بالمقارنة مع استجابات المديرات اللاتي رأين أن مستوى الالتزام كان عاليا ولكن بدرجة (3.47).
- توجد علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات المدارس وكل من درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمات.
- توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى مؤهل الماجستير للمعلمات.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة المديرات للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المديرات و المعلمات تعزى إلى متغيرات الدراسة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية تعزى إلى المتغيرات المذكورة بالدراسة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمات المدارس من وجهة نظر المديرات و المعلمات تعزى إلى متغيرات الدراسة.(الحميدي, 2012).

#### - الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Greenberg,1990) :

بعنوان: "العدالة التنظيمية: أمس، اليوم، وغداً"

تحاول هذه الدراسة التعرف على العدالة التنظيمية وانعكاساتها بين الأمس، اليوم والغد، وذلك من خلال تحليل بعض الدراسات والنظريات، وعليه فإن العدالة تعكس النمط القيادي المستخدم، حيث خلصت إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية والنمط القيادي المستخدم، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين عدالة الإجراءات والنمط القيادي المستخدم. إذ أن شعور العاملين بعدالة الإجراءات، يتوقف إلى حد كبير على قدرة المدير على تحقيق نوع من الاتصال بينه وبين العاملين، يسمح لهم بنقل أفكارهم ومشاكلهم بكل حرية. (Greenberg,J, 1990).

## 2-دراسة رحيم (Rahim,2000):

بعنوان: إدراك العاملين للأساليب المتبعة من طرف المشرفين في إدارة الصراع بين المرؤوسين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وبين الأساليب التي يستخدمها المشرفون في مواجهة الصراع والتضارب وإدارة النزاع مع المرؤوسين، ضمن عينة تبلغ 202 من الطلاب الذين أمهوا ثلاثة فصول دراسة في جامعة كنتاكي في الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. أن العدالة الإجرائية والتوزيعية والتعاملات لها تأثير إيجابي واضح في أساليب إدارة الصراع (التعاون، المساومة، التجنب)، وبشكل أكبر مع الأسلوب التكاملي في إدارة الصراع.
2. بينما ترتبط عدالة التوزيع إيجابيا مع أسلوب التجنب في إدارة الصراع. (Rahim, M., 2000).

## 6-2- الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

- الدراسات العربية:

### 1- دراسة الخميس عبد الله (2001):

بعنوان: علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، دراسة تطبيقية على الموظفين المدنيين العاملين في الإدارة الهندسية والإسكان بقوات الدفاع الجوي.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين خصائص الوظيفة الجوهرية الخمس والمتمثلة في استقلالية الوظيفة، تنوع المهارات في الوظيفة هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، والتغذية الراجعة في الوظيفة وبتلك الخصائص المواطنة التنظيمية لدى الموظفين خاصة أن خصائص الوظيفة من المتغيرات التي لم تحظ بنصيب كاف من الدراسة، كما طبق البحث الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين المدنيين العاملين في الإدارة الهندسية

والإسكان بقوات الدفاع الجوي في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة حجمها (300) مفردة استعاد الباحث منها (228) استبيان اعتمد عليها في التحليل. وتمثلت أهم النتائج في أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين خصائص الوظيفة (درجة الاستقلال، وتنوع المهارات المطلوبة وهوية الوظيفة والتغذية الراجعة والشعور بأهمية الوظيفة) وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (الخميس، 2001).

## 2- دراسة أحمد بن سالم العامري (2002):

بعنوان: سلوك المواطنة في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وتوضح أهميته للمنظمات الصحية وعن مستواه في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، شملت عينة البحث (250) مدير من مختلف المستشفيات. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية.
- 2- وجود علاقات بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في إدارته. وتبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في إدارتهم بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من المديرين صغار السن.
- 3- أظهرت الدراسة أن بعد الكياسة - أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية - حظي بدرجة موافقة أكثر من الأبعاد الأخرى، في حين حظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة.
- 4- كشفت الدراسة من وجهة نظر المديرين بأن الأجانب يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من العرب الوافدين، في حين لا يوجد اختلاف بين السعوديين وكل من العرب والأجانب فيما يتعلق ببعدها الروح الرياضية، والكياسة، تجاه المنظمة. (العامري، 2002).

### 3- دراسة شربتجي، أولغا (2006):

بعنوان: العوامل المؤثرة في الممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير العلاقة بين كلا من القيادة التحويلية، العدالة الإجرائية، الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (342) موظف يعملون في عدد من المشافي الجامعية الموجودة في سوريا. وتوصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية طردية بين كل من متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، القيادة التحويلية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية. (شربتجي, 2006).

### 4- دراسة راتب السعود، سوزان سلطان (2008):

بعنوان: سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض

المتغيرات الديموغرافية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، وبيان علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية وهي: الجنس، الرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس. واستخدم الباحثان المنهج المسحي من أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين من حملة درجة الدكتوراه، وومن يشغلون الرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، وعددهم (2948)، أما عينة الدراسة فقد بلغت (278) عضوا اختيروا بالطريقة العنقودية العشوائية. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لسلوك التطوع التنظيمي (37.3)، بانحراف المعياري مقداره (0.48) وبمستوى

ممارسة متوسطة. حيث احتل بعد الضمير الحي الأولى والإيثار المرتبة الثانية أما المحاملة وفضيلة المواطنة والروح

الرياضية فقد حصلت على مستوى ممارسة متوسطة وجاءت في الترتيب الثالث والرابع والخامس على التوالي.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمستوى ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية لسلوك التطوع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وكذلك التفاعل بين المتغيرين، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس ولا إلى التفاعل بين متغيري الجنس ونوع الكلية، أو إلى تفاعل المتغيرات الثلاثة معا. (السعود، سلطان، 2008).

## 5- دراسة ثامر محمد محارمة ( 2008):

بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية

يهدف البحث إلى الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأثر مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفة في ذلك المستوى لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية بسيطة من موظفي الأجهزة الحكومية القطرية بلغ عددها (266) موظف.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود درجة متوسطة نسبيا لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من أفراد الدراسة .
- مستوى سلوك الإيثار والكياسة كانا أعلى من باقي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى .
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية تبعا لمتغير جنس الموظف، وقد كانت الاختلافات لصالح الإناث. أما متغير العمل فلم تكن الفروق دالة إحصائيا عند بعد من الأبعاد .
- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في حين لم تكن الاختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغيري الراتب الشهري الإجمالي والمستوى الوظيفي.

(محارمة, 2008).

## - الدراسات الاجنبية:

### 1- دراسة (Gautam et al, 2004):

بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال, (450) موظف قاموا بتعبئة الاستبيان المعد للدراسة وهم من خمس منظمات في نيبال تعمل في مجال الاتصالات والتلفزيون والبنوك ، وتم الاعتماد على بعدي الإيثار والطاعة من أبعاد المواطنة التنظيمية لمعرفة علاقتها بالالتزام التنظيمي .

وكانت أهم نتائج الدراسة :

1- وجود علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري والعاطفي من جهة و أبعاد المواطنة التنظيمية المستخدمة من جهة أخرى .

2- وجود علاقة سلبية بين الالتزام الاستمراري وبعد الطاعة.

3- عدم وجود علاقة بين بعد الالتزام المعياري وبعد الإيثار. (أبو جاسر, 2010).

### 2-دراسة (Podsakoff et al , 2009):

بعنوان: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي والتنظيمي.

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى

الفردي أو التنظيمي ، وذلك بالاعتماد على (168)موظف و(38)منظمة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية

وتم التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال تأثيره على (تقييم الإدارة لأداء العاملين، قرارات تخصيص المكافآت، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين، والغياب)، وتأثيره على المستوى التنظيمي من خلال (إنتاجية المنظمة، والكفاءة الإنتاجية ورضا العملاء، وتخفيض التكاليف).

وكانت أهم نتائج الدراسة :

1- وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات الفردية مثل تقييم الإدارة لأداء العاملين، وقرارات تخصيص العوائد، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين، ومعدل الغياب، حيث أن وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين يزيد من درجة التقييم التي يحصلونها، ويؤثر في قرارات تخصيص العوائد بشكل ايجابي، كما يؤدي إلى خفض معدل دوران العاملين.

2- وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات التنظيمية مثل الإنتاجية والكفاءة، وتخفيض التكاليف ورضا العملاء. وهذا يعني أن وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمة على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء.

(Podsakoff et al , 2009).

### 6-3- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

-الدراسات العربية:

1- دراسة حامد (2003):

بعنوان: أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي، وكذلك اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد شمل مجتمع البحث شركات البترول التابعة لقطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية، وعددها 13 شركة، وتمثلت عينة البحث في 378 موظف، واعتمد الباحث طريقة الاستبانة للإجابة على فرضيات الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- إن سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية لدى العاملين كانا بدرجة مرتفعة.
- هناك ارتباط دال إحصائياً بين العدالة التنظيمية وكلا من إدراك الفرد للدعم التنظيمي وعلاقة الفرد برئيسه.
- هناك ارتباط دال إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. (حامد سعيد شعبان، 2003).

## 2- دراسة أميرة رفعت حواس (2003):

بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة

التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من حيث طبيعتها ما إذا كانت مباشرة أو غير مباشرة شكلها خطية أو غير خطية اتجاهها سالبة أو موجبة مدى قوتها ضعيفة أو قوية، كما هدفت إلى إزالة الغموض الذي يكتنف سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يعتبر من أحدث مفاهيم السلوك التنظيمي. واستخدمت لتحقيق الهدف من الدراسة قائمة استقصاء وزرعتها على عينة الدراسة البالغة (353) مفردة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية. وكانت أهم النتائج:

- 1- ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي
  - 2- ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي .
  - 3- ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي .
- (حواس,2003).

### 3- عوض عتيق الجعيد (2004):

بعنوان: العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إحساس موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبكل بعد من أبعادها الثلاثة: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات.
- التعرف على آراء الموظفين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادهما المختلفة في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر بعض العوامل الشخصية على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

- التعرف على أثر إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض على انخراطهم في سلوك المواطنة التنظيمية.

أجريت هذه الدراسة على أفراد عينة من موظفي خمس وزارات تم اختيارها بطريقة عشوائية من الوزارات العاملة بمدينة الرياض، وبمعدل 100 موظف من كل وزارة مختارة والوزارات المختارة هي: وزارة الزراعة، وزارة التربية والتعليم، وزارة التجارة والصناعة، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وزارة الخدمة المدنية. واستخدم في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي المسحي. وتوصلت إلى النتائج التالية :

1. موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على الإحساس بالعدالة التنظيمية بشكل عام في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض بدرجة ليست قوية.
2. موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على وجود سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون فيها بمدينة الرياض بدرجة ليست قوية، وموافقتهم على وجود أبعاد هذا السلوك في تلك الأجهزة بدرجات مختلفة. حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود بعدي: الإيثار، والكمياسة بدرجة كبيره جدا في تلك الأجهزة، ووجود الأبعاد الأخرى في تلك الأجهزة بدرجات أقل.
3. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بشكل عام، وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.
4. وجود تأثير معنوي موجب لمتغير العمر على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، ووجود تأثير معنوي سالب لمتغيري: المستوى العلمي، والخبرة الوظيفية على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في تلك الأجهزة، في حين لم تثبت نتائج هذه الدراسة وجود أي تأثير معنوي لمتغيري: المرتبة الوظيفية، طبيعة الوظيفة على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في تلك الأجهزة.

5. وجود تأثير معنوي موجب لأحد العوامل الشخصية (طبيعة الوظيفة) على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم تثبت نتائج هذه الدراسة أي تأثير معنوي للعوامل الشخصية الأخرى (العمر، المستوى العلمي، المرتبة الوظيفية، والخبرة الوظيفية) على سلوك المواطنة التنظيمية.

6. وجود تأثير معنوي موجب لمتغير إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

(الجعيد، 2004).

#### 4-دراسة علي أحمد جبرائيل المعاينة (2005):

بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين، والكشف عن الفروق في العدالة والمواطنة وفقاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي). وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ عدد المديرين (72) منهم (28) مدير، و(44)مديرة، بينما بلغ عدد المعلمين (1010) ، منهم (450) معلماً و(660) معلمة، طبقت عليهم أداتين (مقياسين)، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بشكل عام وفق تصور معلميهم جاءت متوسطة.

- إن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة بشكل عام وفق تصور مديريهم جاءت متوسطة.

- هناك علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين.

- هناك فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي, ولا توجد فروق تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

- عدم وجود فروق في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية بالأردن لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيرات الجنس, الخبرة والمؤهل العلمي. (المعاينة, 2005).

### 5-دراسة ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2006):

بعنوان: العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية, وقدم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (1083) معلما تم اختيارهم من ثماني محافظات. وتوصلت إلى النتائج التالية:

-إن تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة.

-هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في أداء المعلمين لسلوك المواطنة. (المهدي, 2006).

### 6-دراسة عامر علي حسين العطوي (2007):

بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي -دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة القادسية:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية في دولة العراق، ولقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة 46 مبحوثاً. وتمثلت أهم النتائج في:

- هنالك توجه إيجابي نوعاً ما لدى الكادر التدريسي تجاه بعد العدالة التوزيعية يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض تجاه أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى (الإجرائية، والعلاقاتية والمعلوماتية)، المتبعة من قبل الكلية.
- إن مستوى الأداء السياقي بأبعاده للكادر التدريسي كان فوق المعتدل ينتابه ارتفاع بمقدار بسيط للبعد الفردي للمواطنة على البعد المنظمي وكذلك لبعد المواطنة بشكل إجمالي على الالتزام التنظيمي.
- وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، وهذا يعني بأن الأداء السياقي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية وخاصة العدالة الإجرائية والعلاقاتية.
- وجود تأثير معنوي لكل من بعد العدالة الإجرائية والعلاقاتية على الأداء السياقي بأبعاده الثلاثة، وهذا يعني أن العدالة الإجرائية والعلاقاتية تلعب الدور الأهم مقارنة بالعدالة التوزيعية والمعلوماتية في تحسين مستوى الأداء السياقي للفرد. (العطوي , 2007).

7-دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر(2010):

بعنوان: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي-دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجودة في تلك الوزارات وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه الوزارات بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المؤسسات الحكومية التي تهدف إلى خدمة الوطن والمواطن.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (1554) موظفا يعملون في المقر الرئيس لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وعددها (22) وزارة، وبلغ حجم العينة (311) موظفا من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية، واستخدمت الباحثة الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة. واستعانت ببرنامج SPSS للتحليل الإحصائي. توصلت إلى ما يلي:

- وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي وبين المواطنة التنظيمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر)، باستثناء (الجنس، الخبرة، والراتب الشهري).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر)، باستثناء متغير المؤهل العلمي. (أبو جاسر، 2010).

#### 8-دراسة وجدي محمد خير العجلوني (2010):

بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة اربد: من وجهة نظر العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، والكشف عن العلاقة بينهما ، وكذا معرفة الفروق في مستوى العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية حسب خصائصهم الديموغرافية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبيان على عينة قدرت بـ 744 عاملا في مستشفيات القطاع الحكومي، وباستخدام منهجية المسح الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج (SPSS) تم التوصل إلى ما يلي:

-إن مستوى كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية متوسط.

- توجد فروق في مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري (الجنس, سنوات الخدمة).
- لا توجد فروق في مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي, العمر, المستوى التعليمي).

- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. (العجلوني, 2010).

#### - الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Moorman, 1991):

بعنوان: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية"

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من 87 مديراً من عدة مؤسسات، وتوصلت إلى النتائج التالية:
- إن عدالة الإجراءات يمكن أن تكون مؤشراً لسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من عدالة التوزيع.
  - وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
  - وجود علاقة ارتباط توجد علاقة إيجابية قوية بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. (Moorman, 1991).

#### 2- دراسة (Niehoff & Moorman, 1993):

بعنوان: "العدالة كوسيط للعلاقة بين أساليب الرقابة وسلوك المواطنة التنظيمية"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية ضمن العلاقة بين أساليب الرقابة وسلوك المواطنة التنظيمية. حيث شملت (213) عاملاً و(11) مديراً عاماً في إحدى الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، باعتبار أن هذه الأخيرة هي رد الفعل الطبيعي للموظف إزاء شعوره بعدالة التوزيع، ذلك أن درجة أداء الموظف لهذه السلوكات، تزداد بحكم جودة العلاقات بينه وبين منظمته، وبالعلاقة مع رئيسه، ومع إحساسه بعدالة التوزيع والإجراءات. وليس لأن عقد العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك. (Niehoff & Moorman,1993).

### 3- دراسة (Saraih,2006):

بعنوان: أثر العدالة التنظيمية ونمط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية.

إن هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في دولة ماليزيا ، كما تهدف لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية ، كما تحاول الدراسة تحديد أهم العوامل المؤثرة في مستوى العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثير ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية ، جمعت البيانات من (103) أكاديمي من خلال عينة عشوائية للتأكد من أن كل العاملين في كلية الهندسة في جامعات شمال ماليزيا قد مثلوا في هذه الدراسة . وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من خلال تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام هي المتغيرات الديموغرافية ، والعدالة التنظيمية ونمط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية. وكانت أهم نتائج الدراسة :

- يظهر الأكاديميين العاملين في كليات الهندسة في الجامعات الماليزية مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية  
- أظهرت عينة الدراسة أعلى مستوى من سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الكياسة ثم بعد السلوك الحضاري ثم الروح الرياضية ، والوعي (الطاعة العامة)، وأخيرا بعد الإيثار .

- توجد علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

- يؤثر نمط القيادة بشكل أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالة التنظيمية. (Saraih,2006).

#### 4- دراسة (Ylmaiz , 2009) :

بعنوان: العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى مدرسي المدارس الابتدائية بتركيا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة والمواطنة التنظيمية، وما إذا كان إدراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناء على متغيرات: الجنس، ومجال التدريس، والأقدمية وما إذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. اعتمد الباحث على 424 مدرس للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة، حيث كان ما نسبته 62.4% من المدرسين الإناث و 37.6% من المدرسي الذكور، واعتمد الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

1. هناك إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المدرسين.
2. لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، مجال التدريس، سنوات الخبرة) في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية.
3. يوجد تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.
4. لا يوجد تأثير للجنس أو مجال التدريس على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.
5. هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. (Ylmaiz,2009).

## 5-دراسة (Ishak, 2009) :

بعنوان: أثر العلاقة التبادلية بين القائد والأتباع على العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

يختبر الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع، من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا، وتم اختبار تأثير النظرية التبادلية كوسيط في العلاقة بين المتغيرات السابقة، تمت هذه الدراسة باستخدام 339 استبانة تم اعتماد 330 استبانة فقط صالحة للتحليل، وتوضح هذه الدراسة مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بوجود نظرية التبادلية بين القائد والأتباع كوسيط بينهما. وكانت نتائج الدراسة:

1. تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين وذلك من خلال تأثير نظرية التبادلية كوسيط بينهما، وهذه النتيجة تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي.
  2. تؤثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في بعد واحد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو بعد الإيثار.
  3. هناك علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة.
  4. وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة.
  5. لم تؤثر كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.
- (Ishak, N. A, & Alam, S. S., 2009)

## - التعليل على الدراسات:

من خلال عرض الدراسات السابقة يرى الباحث أنها تعددت واختلفت باختلاف أهدافها، والبيئات التي تمت فيها، وطبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها، والأساليب المستخدمة في الدراسة، وذلك لاختلاف اهتمامات الباحثين واتجاهاتهم الفكرية، وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

فمن حيث الأهداف فقد تباينت من حيث طبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها، فبعضها تناول المتغيرين بشكل منفرد، كدراسة (محارمة، 2000) و(وادي، 2007) و(Greenberg, 1990) هذا فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، أما عن سلوك المواطنة التنظيمية فقد تمثلت في دراسات (العامري، 2002) و(شربتجي، 2006) و(محارمة، 2008)، وبعضها ربط العدالة التنظيمية بمتغيرات كالاتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الصراع التنظيمي كدراسات (زايد، 1995) و(البدراي، 2010) و(الحميدي، 2012) و(Rahim, 2000)، وقد ربط البعض سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات كالرضا الوظيفي، الاتزام، القيادة التحويلية، الثقة، فعالية المؤسسة، خصائص الوظيفة كدراسات (الخميس، 2001) و(السعود، سلطان، 2008) و(Gautam et al, 2004)، في حين تمثلت الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في دراسات (الجعيد، 2004) و(المعاينة، 2005) و(العجلوني، 2010) و(الهنداوي، 2000) و(Moorman, 1991) و(Yilmaz, 2009) وهو ما تشترك فيه مع الدراسة الحالية بالتركيز على هذين المتغيرين، في حين أن هناك دراسات ركزت على العلاقة بين المتغيرين لكن أدخلت على العلاقة متغيرات كالدعم التنظيمي، الأداء السياقي، الاتزام والثقة، كدراسة حامد (2003)، حواس (2003)، العطوي (2007)، أبو جاسر (2010)، (Ishak, 2009). كما وتطرقت الدراسات إلى الكشف عن مستويات إدراك العدالة التنظيمية ومستويات سلوك المواطنة التنظيمية، وكذا اختلاف المستويات باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مدة العمل، الراتب الشهري، نوع

الوظيفة، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي) وركزت الدراسة الحالية على الفروق باختلاف المتغيرات التالية: (الجنس، السن، مدة العمل).

إن معظم الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، تناولت العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس (الإيثاري، واعي الضمير، المجاملة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لهذه الأبعاد، في حين تختلف مع دراسة المعاينة (2005)، ودراسة العجلوني (2010) في إضافتهما لبعد آخر وهو العدالة التقييمية، في حين اعتمد العطوي (2007) على بعد العدالة المعلوماتية، أما فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية فهناك دراسة الهنداوي (2006) والتي ركزت على ثلاث أبعاد (سلوك المواطنة الموجه نحو الطلاب، سلوك المواطنة الموجه نحو الزملاء، سلوك المواطنة الموجه نحو المدرسة ككل)، وهذا بخلاف الدراسة الحالية التي ركزت على خمسة أبعاد.

كما نلاحظ أن معظم الدراسات من حيث الفترة الزمنية التي أجريت انحصرت بين (1991) و(2012) والدراسة الحالية في (2013-2014)، وهذا يدل على أن هذا الموضوع لا يزال تناول والتطرق إليها حديثا، وكونه من بين أبرز المتغيرات التي لها دور كبير في تحقيق الفعالية في المنظمات الحديثة. أما من ناحية المنهج المتبع فمعظمها ركز على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات جمع البيانات متمثلة في الاستبيان ، وبعضها استعان بمقاييس مقننة كدراسة (محارمة، 2000)، (العامري، 2002) (Niehoff&Moorman,1993)، ومنها استفاد الباحث في تصميم أداة الدراسة.

ومن ناحية العينات المستخدمة ومكان الدراسة في هذه الدراسات فإن معظمها طبقت في منظمات أمنية وصناعية حكومية ، أما على المستوى التربوي والتعليمي فهناك ندرة -في حدود علم الباحث -تمثلت في دراسات (المعاينة، 2005) ودراسة (الهنداوي، 2006) و(Yilmaz,2009) وهو ما تتشابه مع

الدراسة الحالية خاصة في استهدافها لعينة الأساتذة وإن كانت تختلف مع بعضها بشأن الأطوار التعليمية من حيث معلمي الطور الابتدائي والثانوي وغيرها باستثناء دراسة (المعاينة, 2005) و(الهنداوي, 2006) والتين تتفقا مع الدراسة الحالية في استهدافها لعينة أساتذة التعليم الثانوي.

إن معظم الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع طبقت في بيئات عربية كالأردن وفلسطين والسعودية وتكاد تنعدم على المستوى الوطني، ويعكس ندرة كبيرة خاصة في الربط بين المتغيرين وعينة الدراسة (القطاع التعليمي) والتي تعد -حسب علم الباحث- من الدراسات القلائل في هذا الميدان. في حين أن هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغيرين بشكل متنوع.

هذا وقد أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يخص الكشف عن مستويات إدراك العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية والفروق باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية فقد توصل الباحثون إلى نتائج متباينة، ومنها استفاد الباحث من ذلك في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها، وتفسير ومناقشة النتائج إلى جانب وضع تصور واضح لموضوع الدراسة .

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كيفية تطرقها للموضوع، فقد تناولت الدراسة المتغيرين لدى فئة أساتذة التعليم الثانوي، مع تطبيق استبائي العدالة التنظيمية بثلاث أبعاد (دون إضافة البعد الرابع)، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس، كما وتطرقت إلى دراسة تفاعل متغيرات السن والجنس والأقدمية في التأثير على متغيري الدراسة.

## الفصل الثاني

### العدالة التنظيمية

- تمهيد

- مفهوم العدالة لغة واصطلاحاً

- العدالة من المنظور الإسلامي

- نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

- مفهوم العدالة التنظيمية

- مقومات العدالة التنظيمية

- أبعاد العدالة التنظيمية

- أهمية العدالة التنظيمية

- نظريات العدالة التنظيمية

- نماذج العدالة التنظيمية

- خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة حاليا، إذ حظي ولا يزال باهتمام العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وذلك من خلال دوره في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة لخدمة الأهداف الإنسانية والمجتمعية.

وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمطا اجتماعيا، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن غياب العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة" (Goldman, B. M, 2001, p: 105).

إن فكرة مفهوم العدالة التنظيمية تعود إلى نظرية المساواة التي نادى بها (Adams, 1963) وما وجه لهذه النظرية من نقد، لذلك يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لأن العدالة التنظيمية تصب في السعي العلمي لسد الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة. (الفهداوي، القطاونة، 2004، ص: 01).

وسيتم في هذا الفصل التطرق مفهوم العدالة والعدالة التنظيمية، وكذا العدالة في الإسلام وتطورها في الفكر الإداري الحديث، والتطرق إلى أهميتها، مقوماتها، أبعادها، نظرياتها، وكذا نماذجها وآثارها.....

## 1- مفهوم العدالة لغة واصطلاحاً:

كلمة العدالة مأخوذة في الأصل من الكلمة اللاتينية (jus) وكانت ذات معنى ديني، وتعني قول الحق ذلك الذي يقول الحق هو العادل. (المعاينة، 2007) وعرف جوستينان العدالة: بأنها الإرادة الثابتة والأبدية لإعطاء كل فرد ما يتوجب له. (المعاينة، 2005)

أما العدل كما جاء في لسان العرب، فهو اسم مجرد فعله عدَل والذي يعني ما قام في النفوس وثبت على أنه مستقيم وهو ضد الجور والظلم، وعدل الحاكم في الحكم أي لا يميل به الهوى فيجوز به الحكم، والعدل يعني الحكم بالحق وهو الحكم العادل، وعدل الشيء وازنه، وعدلت فلانا إذا ساويت بينهما، وتعديل الشيء تقويمه وعدل الشيء بمعنى أقامه فاعتدل واستقام، لأن العدل هو الاستقامة والسوية وهو فريضة ينبغي تحلي الإنسان بها. (ابن منظور، 1992: 706).

وجاء في معجم الوسيط أن العدالة هي إحدى الفضائل الأربعة التي سلم بها الفلاسفة من قديم، وهي الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة، والعدل هو الإنصاف أي إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه. (إبراهيم، ومنتصر، والصوالحي وأحمد، 1972؛ نقلاً عن المعاينة، 2007).

أما ما جاء في القاموس المحيط للفيروز آبادي فالعدل ضد الجور وما قام في النفوس، أي أنه مستقيم كالعدالة والعدولة والمعدلة عدل يعدل فهو عادل من عدول وعدل بلفظ الواحد وهو اسم للجمع، رجل عدل وامرأة عدول وعدله وعدل الحكم تعديلاً أقامه وعدله يعدله وعادله: وازنه (الفيروز آبادي، 1997: 13).

وقد عرفت العدالة اصطلاحاً: بأنه كل ما يطابق الحق ويتنزه عن التحيز بإعطاء كل ذي حق حقه ويكون بمساواة الفرد في الحقوق والواجبات في شؤون الحياة العامة وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد بأن يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر (المغربي، 1994: 141).

أما العدل فقد عرفه (الغزالي, 1983) بأنه الترتيب المستحب إما في الأخلاق, وإما في حقوق المعاملات, وإما في إجراء ما به قوام البلد. وعرفه أرسطو بأنه ما يوافق القانون ويحترم المساواة, والظلم ما يخالف القانون ويخل بالمساواة (المعاينة, 2005: 23)

وقد عرف الطهطاوي العدل الوارد في القرني (60:1980) بأنه وضع الأشياء في مواضعها وإعطاء كل ذي حق حقه, والمساواة في الإنصاف بميزان القوانين. (المعاينة, 2007).

## 2- العدالة من المنظور الإسلامي:

العدل أو العدالة هي واحدة من القيم التي انبثقت عن عقيدة الإسلام في مجتمع الإسلام, فلجميع الناس في مجتمع الإسلام حق العدالة وحق الاطمئنان إليها, عملاً بقوله تعالى: "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (سورة النساء, الآية 58). وقد دعا الإسلام إلى عدالة اجتماعية شاملة ترسيخًا لفكرة العدل مبدئًا وتنمية لها سلوكًا, لأن العدل هو أهم الدعائم التي يقوم عليها كل مجتمع صالح ومجتمع الإسلام يقوم على الوحدة بين العبادة والمعاملة والقيم الاقتصادية والقيم المعنوية, والدنيا والآخرة.

والعدالة هي المطلب النهائي والهدف الغائي لأي تجمعات بشرية متوازنة, فلا يمكن لأي تخطيط أو إستراتيجية أن يتخطى هذا المبدأ في أبعاده السياسية أو الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية, كما أن الإعراض عن هذا المبدأ تحت أي ظرف يعد أمرًا مرفوضًا إسلاميًا.

وقد جاءت الشريعة الإسلامية كاملة متكاملة ناسخة لما قبلها من الشرائع, حيث أنها حققت للبشرية حياة رغيدة, وتكفلت برعاية الإنسان منذ ولادته وحتى وفاته, ورسمت له الطريق ووجهته حيث الوجهة الصحيحة, فأصبح المسلم يتمتع بكافة الحقوق لا كدر في حياته ولا عدوان على حقوقه, وشبهته بالجسد الواحد مع إخوانه

يجب كل منهم لأخيه ما يجب لنفسه، ويعامله كما يجب أن يعامل به ويصونه في عرضه وماله ونفسه، وابتغت العدل المطلق فنظرت إلى الفرد من خلال طبيعته البشرية، وعالجت الإنسان بحسب فطرته التي فطر عليها.

فالدين الإسلامي هو دين العدل، كيف لا وقد تسمى الخالق بالعدل والعاقل من بين أسمائه الحسنی ويسبق اسم "العدل" في ترتيب أسماء الله الحسنی، اسم "الحكم" ويليه اسم "اللطيف". وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنی متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة. فالحكم الذي لا مرد لقضائه ولا معقب على حكمه لا بد أن تكون صفته الأساسية العدالة. وفي ذلك إشارة واضحة إلى وجوب تحقيق العدالة من خلال حكم عادل. أما اسم "اللطيف" فهو الذي لطفت أفعاله وحسنت، وبنظرة فاحصة إلى أسماء الله الحسنی السابقة نجد أنها تجسد خصائص أساسية ومتصلة للعدالة وهي الحكم العدل اللطيف. وقد تعدد ذكر العدل والعدالة في الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة وسير الصحابة رضي الله عنهم، قال تعالى: "إن الله يأمر بالعدل والإحسان" (سورة النحل، الآية: 90).

والعدالة في الإسلام لا تتأثر بحب أو بغض ولا تفرق بين مسلم وغيره، بل يتمتع بها جميع المقيمين في بلاد الإسلام والمسلمين وغير المسلمين مهما كان بين هؤلاء وأولئك من مودة وشنآن، بقول الله تعالى: "يأيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط، ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا، اعدلوا هو أقرب للتقوى" (سورة المائدة، الآية: 08).

فالعدل في الإسلام ميزان الله على الأرض، به يؤخذ للضعيف حقه وينصف المظلوم ممن ظلمه، وفي الحديث القدسي: {ياعبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا..}

وكما سبق فإن العدل في الشريعة الإسلامية يشمل كل ميادين الحياة كقيمة عليا، وكأساس للتعامل في المجتمع الإسلامي ضمن مختلف أوجه التعاملات، فقد تجسدت العدالة في الإدارة الإسلامية قولاً وفعلاً وعملاً وسلوكاً وامتثالاً. (أبو جاسر، 2010).

### 3- نشأة وتطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري:

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها التي وقرها الإسلام أساساً للأداء المميز للمنظمات، وتحقيقاً لرضا الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختيارات التوظيف، والأجور المتكافئة (العجمي، 1998: 71). وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة. (Miles, 2000, p 12) حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والفرد معاً. إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كتنقص الولاء للمنظمة، والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها (Goldman, B.M., 2001, p.p: 105-137). والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. (زايد، 1996، ص: 3-8).

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدّامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحدّي في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية (عوّاد، 2003، ص: 12).

وحسب ما جاء في دراسة (Brockner, 2002) تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين: الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً، والثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم (Brockner, J., 2002, p: 59).

ولقد تناولت جميع المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة لتنظيمية، كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما العامل والمؤسسة وهذا ما أشارت إليه دراسة (Marshall,1992) عندما أظهرت أهمية بعض القيم للمديرين والمتمثلة في العدالة والمساواة، والصدق في التعامل مع الآخرين.

فقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية للعدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل، والاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج (Robbins,1990)

أما نظرية المبادئ الإدارية فقد كان من مبادئها العدالة والمساواة اللذان يعنيان ضرورة توفيرهما بين أعضاء المنظمة ليؤدي العاملون واجباتهم بإخلاص وولاء تنظيمي، وأيضاً أن يعطى العاملون تعويضات ومكافآت عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم تتأتى من وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وأن أفضل الطرق للحصول على الضبط هو أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب والأجور والمعاملة على جميع العاملين بصورة عادلة (المعاينة، 2005).

بينما رأى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيد عن المؤثرات

الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل، ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم. (زويلف، والعضايلة، 1996، المعاينة، 2007).

في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أساس لحلها، وكذلك أكدت أهمية لتركيز على مصالح العمال لتلقي مع مصالح المؤسسة، وأن لا يكون أحدهما على حساب الآخر لما يجعل لعامل شعر بالعدالة والمساواة وعدم الإجحاف في حقوقه ضمن معادلة مشتركة. (الدعيج وحمودة، 1998؛ الشماع، حمود، 2014).

أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين. (حرير، 1998؛ المعاينة، 2007).

ورغم أن مفهومي العدالة والمساواة يُعدّان من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمية في الإدارة الحكومية، فإن اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي (Adam. G. Al-Otaibi, 2003, p.p: 343-362) وإذا كانت أدبيات الإدارة في العالم الغربي لم تعط متغير العدالة التنظيمية ما يستحقه من بحث في القطاع الحكومي، فإن واقع أدبيات الإدارة الحكومية في العالم العربي أيضًا لم يبتعد كثيرًا عن تلك الحالة (الفضلي، 2007، ص: 44)، مما يحتم ضرورة الاهتمام الجدي بالعدالة التنظيمية باعتبارها أحد المتغيرات التي تؤثر تأثيرًا جوهريًا في السلوك التنظيمي، خاصة أن العديد من الدراسات العربية (الفضلي، 2007، ص: 46) قد أثبتت وجود عدة سلبيات في القطاعات الحكومية العربية ناتجة عن تراجع درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية، ولعلّ من أبرز تلك السلبيات، ارتفاع معدلات الإجازات المرضية، وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.

كما استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، حيث تركزت المناقشات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على أحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو عدالة التوزيع، والتي تعود أفكارها إلى "نظرية العدالة" التي نادى بها آدمز 1963، والتي تفترض أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته في مجال عمله، مع معدل مخرجات فرد آخر، يتخذه المقارن أساسًا مرجعًا للمقارنة من زملائه في العمل، أو معارفه إلى مدخلاته، فإذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة، أما إذا لم يتساوى المعدلان، فإنه يشعر بعدم العدالة مما يولد لديه شعورًا بالتوتر، يدفعه هذا الشعور إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق العدالة (خليفة، 1997 ص: 9-15)؛ (محارمة، 2000، ص: 319-343)؛ (الجعيد، 2004، ص: 70).

ويعرف "Adams" المدخلات على أنها: "نوع وخصائص عمليات الشخص، مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهود المبذولة، القابلية والمهارة، مدة الخدمة... الخ"، في حين عرف المخرجات على أنها: "استلام حق خاص بالفرد، مثل: المكافآت، الراتب، الترقية الاجتماعية، السلطة وغيرها." (Ortiz, 1999: 03) (ماهر، 2005، ص 156).

وتحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى. (الصيرفي، 2005، العميان، 2005: 298).

ويلاحظ لنظرية العدالة ثلاث خطوات هي: (حواس، 2003، ص: 44)

- سعي الأفراد نحو علاقات عادلة فيما بينهم.
- عندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.

- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب.

إلا أن النظرية السابقة تعرضت لانتقادات عديدة من قبل الباحثين الذين قاموا بجهود بحثية نظرية، أو ميدانية في مجال العدالة التنظيمية ومن أبرز الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية، عجزها عن تقديم صورة متكاملة وشاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية، وافترضها بأن الأفراد متساوون في إدراكهم للعدالة مهمة بذلك الفروق الفردية لاسيما النفسية منها، والتي لها تأثير كبير في مدى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولاً للعدالة التنظيمية، فبرز لدينا مفهوم العدالة الإجرائية من اقتراح (Folger and greenberg, 1985). ويقصد به التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، وبمعنى آخر إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات. وكذلك ما أضافه الباحثون تحت مسمى عدالة التعاملات. وبهذا تكونت الأبعاد الثلاثة لمفهوم العدالة التنظيمية وهي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. (محرمة، 2000، ص: 325).

ومما سبق يتضح لنا أن نظرية العدالة قد لاقت اهتماماً كبيراً منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل. ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من الطبيعي أن تجرى الكثير من الدراسات لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولكن واجهت هذه الدراسات في البداية نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار هذه الدراسات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات، مما أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي. لذا شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين (Niehoff, & Moorman, 1993: 527-556)، الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، اهتماماً متصاعداً بالعدالة التنظيمية

بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجًا إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي.

إن ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكونًا تفسيريًا، مع موضوع الالتزام التنظيمي بوصفه شعورًا وسلوكًا يظهر في الأبعاد والعلاقات المعبرة عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم، وكذلك مع مفهوم المواطنة التنظيمية التي تدعم وتساند البيئة النفسية والاجتماعية في المنظمة والتي لها الدور الكبير في إنجاز النشاطات الأساسية لها.

إن الحكم على مدى نجاح المؤسسات الحكومية يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، وما مدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة، وما يجسد التزامهم التنظيمي ومواطنتهم التنظيمية تجاه منظماتهم التي ينتمون إليها. (الفهداوي، القطاونة، 2004، ص: 03).

#### 4- مفهوم العدالة التنظيمية:

إن الفكر الإداري المعاصر استفاد من نظره لمفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظريات التبادل، وذلك عبر توظيف أطروحات "هومانز" (1961) حول السلوك الاجتماعي وأشكاله المتحققة عبر تصرفات الأفراد، بوصفهم مانحين المكافآت بعضهم لبعض ويميلون إلى السلوك الذي يجذونه مجزيا بالنسبة لهم، ويقارنون بين قيمة أفعالهم وما يحصلون عليه فضلا عن أطروحات "بيتير ملو" (1964) حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عمليات التبادل، في إطار الموقف العادل. (الفهداوي، القطاونة، 2004، ص: 03). ويستمد هذا المفهوم أصوله التاريخية من نظرية العدالة لآدمز (Adams) إذ يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه يتحدد من خلال إدراك الفرد لدرجة العدالة أو عدم العدالة ليتم وفقها إجراء المقارنات الاجتماعية. (العديلي، 1995).

وقبل التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية لابد من القول أن العدالة التنظيمية تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية, وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر. حيث أن الإنسان دائماً ما يتطلع إلى حياة كريمة وحررة تغنيه عن الإحساس بالظلم أو الاضطهاد الناتج عن الفروق الاجتماعية والوظيفية والاقتصادية.

لذا فإن العدالة تعد أهم المبادئ الأخلاقية لكونها تصون حقوق الآخرين (البدراني، 2010، ص: 16-18) إلا أن مفهوم العدالة يعد مفهوما نسبيا، بمعنى آخر فإن الإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه إجراء متحيز وغير موضوعي, قد يدركه موظف آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز، حيث نجد أن هذا المفهوم يعكس مفهوماً آخر وهو الحساسية للعدالة والذي بدوره يراعي الفروق الفردية والنفسية للعاملين ؛ أي أن الأفراد يسلكون طرقاً مختلفة بشأن إدراك العدالة أو عدمها بسبب اختلاف تفضيلاتهم وطبقاً لهذا المفهوم قسم (مايلز) الأفراد إلى ثلاث فئات، على النحو التالي:

**الأولى:** المؤثرون وهم الأفراد الذين يميلون إلى العطاء أكثر مما يأخذون.

**الثانية:** المساوون وهم الذين يشعرون بالعدالة عندما يتساوى معدل العدالة عندهم مع معدل العدالة من الآخرين.

**الثالثة:** الأنايون وهم الأفراد الذين لا يشعرون بالعدالة إلا في حالة أن تكون المعادلة في صالحهم(زايد، 1999: 107).

ويمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها من المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر(حواس، 2003، ص: 46).

وتعرف العدالة التنظيمية بصفة عامة بأنها: "إعطاء كل فرد ما يستحق" (حسانين، 2004: 74).

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها: "تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي

يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (Karriker, & Williams, 2009, p:114).

وعرفها آخرون بأنها: "تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد

من المخرجات التنظيمية". (Ishak, & Alam, 2009, p: 326)

وعرفها غيرهم بأنها: "القيمة المتحصلة من جزاء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات

الحاصلة في المنظمة" (Tatum, & Eberlin, 2008: 297)، كما أن هناك من عرفها بأنها: "محصلة الاتفاق بين

الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" (حواس، 2003: 64).

كما عرف آخرون العدالة التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن

علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها،

وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين". (العطوي، 2007، ص: 149).

وهناك من عرف العدالة التنظيمية بأنها: "الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي

يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه

الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة". (Rick. w, Griffin, Gregory, .

.Moorhead, 2001.p:232)

وعلى ضوء ما سبق فإن مفهوم العدالة التنظيمية يتضمن جانباً دينياً، وإنسانياً، وأخلاقياً، ووظيفياً. وعليه

فإن إحساس الأفراد في المنظمة باختلاف مستويات العدالة التنظيمية من شأنه أن يؤدي إلى تراجع مستويات

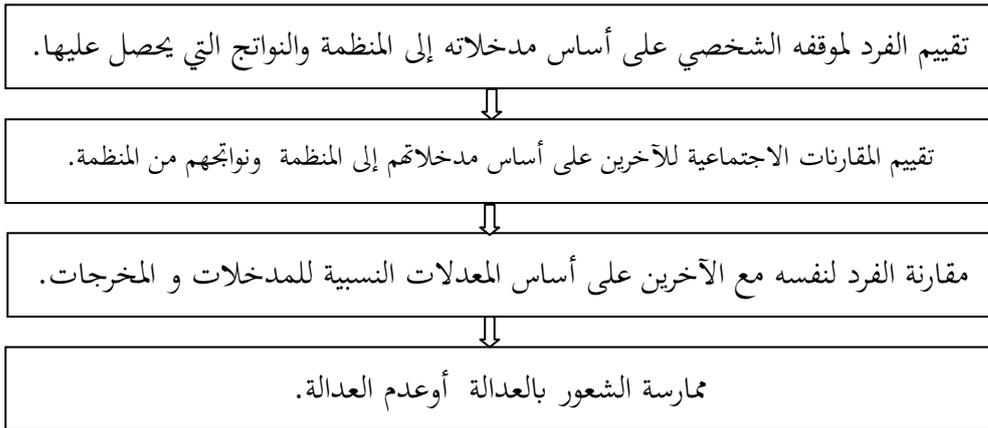
الأداء التنظيمي بشكل كبير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة. وعلى النقيض فإن ارتفاع إحساس

العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى الرضا والالتزام الوظيفي والوثوق في المنظمة. وبالتالي فإنه يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها: "تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات للعاملين بالمنظمة وبالتالي الارتقاء بسلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة" (زايد، 2006، ص:12).

### 5- مقومات العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري، حيث أن هذه المقومات تصب في كيفية إدراك العمال للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة وعلى نحو ما يبينه الشكل التالي: (راوية حسن، 2002، ص 127).

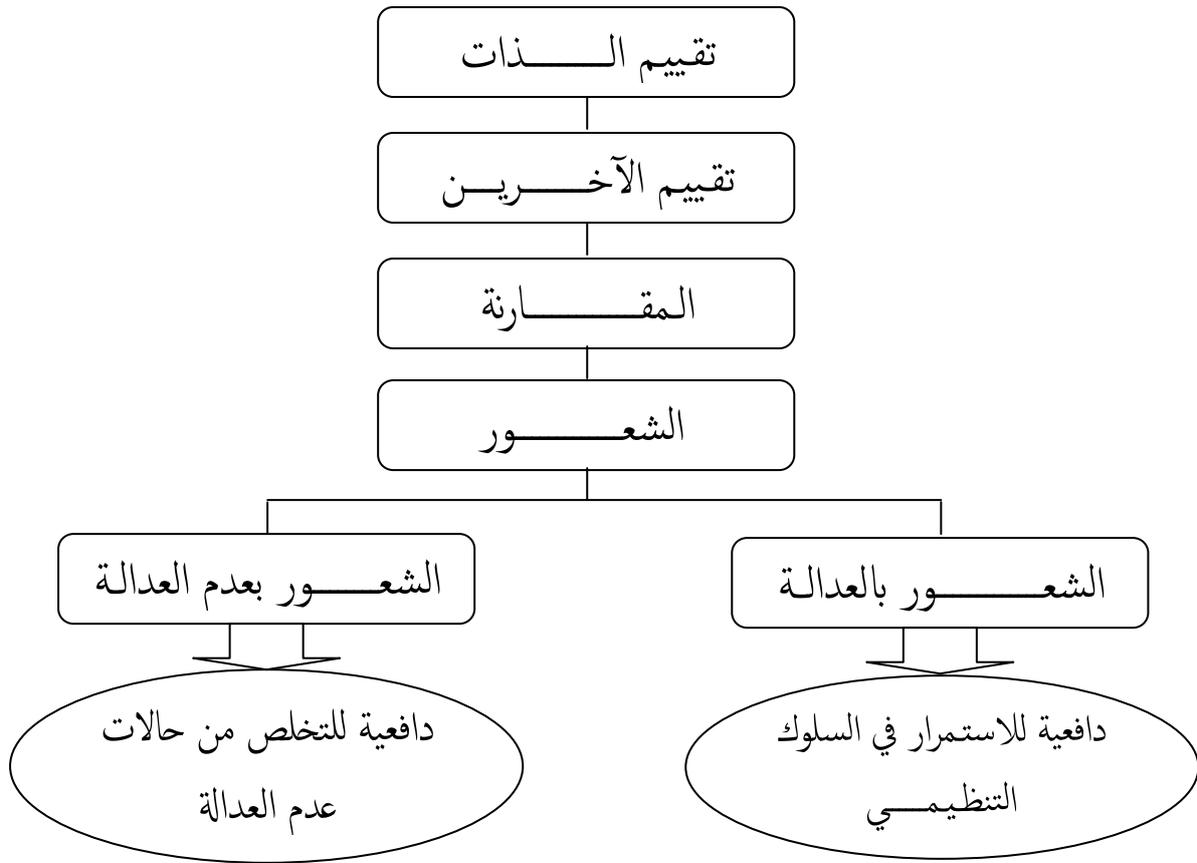
#### الشكل رقم (1): بناء إدراكات العدالة



وقد أوضح مورمان وجريفن (Moorman & Griffin, 1989) أنماط السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة من منظور العدالة التنظيمية وترسيخ مقوماتها، والدافعية المدعومة لها، وذلك من خلال الشكل التوضيحي

التالي:

الشكل رقم (2): أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة.



المصدر: (البشاشة، 2008 نقلا عن Moorman & Griffin, 1989).

## 6- أبعاد العدالة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات (Nasurdin & Khuan, 2007, p:339)، وهناك من اعتبر عدالة التفاعلات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات، مثل (Tatum & Eberlin, 2008, p298)، كما يرى البعض أن العدالة التنظيمية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- عدالة التوزيع Distributive Justice
- عدالة الإجراءات Procedural Justice
- عدالة التعاملات Interactional Justice

### 6-1- عدالة التوزيع:

يعتبر الباحثان (Adams, 1965)، (Ortiz, 1995) أن أساس عدالة التوزيعات يعود إلى نظرية المساواة فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة من خلال تقييم الحالة النهائية لتوزيع الموارد في المنظمة. (Lee, 2003).

وتعرف عدالة التوزيع بأنها: "المخرجات التي يحصل عليها الموظف" (الفهداوي، القطاونة، 2004، ص:11). وهناك من عرفها بأنها "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة" (Ishak & Adam, 2009, p 326).

وعرفها آخرون بأنها: "تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد" (حامد، 2003، ص:10)، وعرفها غيرهم أنها: "تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة" (Lee, H. R., , 2000, p 21). أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات

التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وتتضمن العدالة التوزيعية ما يلي: (Giap, Hackermeier, Jiao, & Wagdarikar, 1990, p:606)

أ. جانب مادي: هيكل التوزيعات: ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

ب. جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات.

ووفقا لنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين وبناء على ذلك يتحدد إدراك الفرد للعدالة أو لعدم العدالة التوزيعية، كما يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو مدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة: (Febles, 2005, p:33)

• **المؤثرون أو المعطأؤون (Benevolents):** وهم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين، أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.

• **الوسطيون أو المساوون (Equity Sensitivities):** وهم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين. أي أن هذه المجموعة تبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)، وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

• **الذاتيون أو الأثانيون (Entitled):** وهم مجموعة من الأفراد يجنون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

كما حدد (1988 Organ)، ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي: (Yilmaz, & Tasdan, 2009, p:113)

- **قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- **قاعدة النوعية:** وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين...) يجب أن يتساووا في فرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل العكس فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوزا على قاعدة النوعية.
- **قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

## 2.6- عدالة الإجراءات:

ركزت معظم الدراسات التقليدية لموضوع العدالة التنظيمية على محور عدالة التوزيع دون غيره من أبعاد العدالة. ولقد أدى ذلك إلى إهمال بُعد مهم من أبعاد العدالة هو البعد الخاص بعدالة الإجراءات التنظيمية التي تحدد المخرجات بطريقة تتناسب مع المدخلات التنظيمية، وقد لا يكون من المغالاة في شيء القول بأن المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية هو "الطريقة التي تم من خلالها يمكن التوصل إلى مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات". (خليفة، 1997، ص:11)؛ (زايد، 2006، ص:21).

هي: "قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج"

(Folger, R. and Cropanzano , R. 1998 , p.26)

وهي: "المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى

مضمون ونوعية قرار توزيع المخرجات" (خليفة، 1997، ص: 12).

فعندما يجري العاملون تقييما لعدالة القرارات الصادرة عن الإدارة، فإن تركيزهم ينصب على كل من

المخرجات الناتجة، أي ما إذا كان تقييم الأداء الذي تم تحديده عادلا، وعلى كيفية اتخاذ القرار، أي ما المعايير المستخدمة في عملية التقييم.

وتمثل عدالة الإجراءات "انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد

المخرجات" (Moorman, R., 1991, pp: 225)، وتعكس عدالة الإجراءات أيضا مدى إدراك أو إحساس

العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وهي تعكس

في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد. ويتحقق هذا النوع من

العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.

ويمكن تعريف عدالة الإجراءات بأنها: "الإجراءات الرسمية العادلة أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة

المشاركة في اتخاذ القرارات، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم

اتخاذها، وكذلك قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم

الموظفين" (Greenberg, J. p.437) .

ولذا فإن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة، لن تتحقق لها هذه الصفة إلا

بشرطين هما: (Kulik, C., 2001 , p.133)

أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة)، والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين)، على الأسس الموضوعية التي يتم بناءً عليها صياغة تلك الإجراءات.

على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني (العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات.

وبناء على ذلك يمكن القول أن عدالة الإجراءات تشمل ثلاثة عناصر هي:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار.

ومن المتوقع أن يؤدي وجود فجوة بين الإجراءات التنظيمية الموضوعية وبين الممارسات الخاصة بتطبيق تلك الإجراءات، إلى تعميق إحساس العاملين بفجوة العدالة الإجرائية، لذا فإن مسؤولية ردم هذه الفجوة تقع إلى حد كبير على عاتق المدير المباشر الذي وإن لم يكن غير مسؤول عن صياغة الإجراءات التنظيمية، إلا أنه يبقى المسؤول عن وضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ، وهنا يكمن مصدر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدم إحساسهم بها.

إضافة إلى ما سبق يتضح جليا وجود علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. وإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طبقا لطرق وقواعد إرشادية عادلة. فعدالة الإجراءات، تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج، ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما:

- الجانب الهيكلي الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل: إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية.. الخ.
- الجانب الاجتماعي الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات.
- ويعكس الجانب الأول أهمية وضع مجموعة من القواعد الواجب اتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات. ولقد تبارى الباحثون في تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي بهدف التوصل إلى أفضل معايير موضوعية تصف هذا الجانب وصفاً يساهم بشكل مباشر في تحقيق عدالة الإجراءات. وقد تم تحديد المكونات الهيكلية من قبل (Leventhal) في دراسته عام 1980، والتي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة، من خلال الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية، وهي: (حواس، 2003، الصيرفي، 2005).
- **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه، ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة.
- **القاعدة الأخلاقية:** وجوب توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- **قاعدة التمثيل:** وجوب استيعاب عملية اتخاذ القرار لوجهات نظر أصحاب العلاقة، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.
- **قاعدة عدم الانحياز:** وجوب تغليب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث إن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.
- **قاعدة الدقة:** وجوب اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.
- **قاعدة الانسجام:** وجوب انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد.

ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف. لذا تم اقتراح مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية أهمها:

- اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف.
- تجنب التحيز الشخصي.
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع.
- إعطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار.

وقد تم تحديد مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات هي: ثبات الإجراءات؛ عدم التحيز؛ دقة الإجراءات؛ صحة الإجراءات؛ واقعية الإجراءات وأخلاقياتها.

وبرغم الاختلاف الظاهري بين المجموعات السابقة من المعايير إلا أنها تؤكد حقيقة أن الاهتمام بتحديد الوسائل (عدالة الإجراءات)، لا يقل أهمية عن تحديد النتائج (عدالة التوزيع)، وأن تحقيق واحدة منهما لا يغني عن تحقيق الأخرى.

#### • محددات عدالة الإجراءات:

حدد (زايد، 2006) مجموعة من المحددات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد والتي تتضمن ما يلي: (زايد، 2006، ص: 69-70)

**وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

**المساواة:** كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادي، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ إلى تنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية.

**السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة (المحاسبة) وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لابد أن يتحمل المسؤولية.

**تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين مستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه، وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

**الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، وتظهر أهمية خاصة لهذا المحدد.

**المركزية:** تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

### 3.6 - عدالة التعاملات:

تمثل عدالة التعامل ثاني مكونات عدالة الإجراءات وثالث مكونات العدالة التنظيمية. كما تمثل معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات.

(Bies ,R.J. and Moag , J.S., ,1986 , p.44)

كما تمثّل: "عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات" (Greenberg, J. 1979, p.439) أو هي: "درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات" (Robert, 2001, p 312) وفي حالات كثيرة يمكن أن تؤثر الطريقة التي يعامل بها الموظف - عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين - على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بالتعامل العادل بين الأشخاص، أو قد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بعدالة الإجراءات لذا فإن عدالة التعامل تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلا، كما أنها تعكس مقدار الاحترام الذي يديه الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار.

وتعكس عدالة التعامل أيضا، مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يلقاها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات. وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومتخذ القرار، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة. (Tyler, and Bies, 1990, p. 77)

وتتضمن عدالة التعامل جانبين هما: (Bies, and Shapior, 1988, p.676)؛ (حواس، 2003، ص90)

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.
- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين.

#### • محددات عدالة التعامل:

توصل الباحثان (Bies and Moog, 1986) إلى أن هناك أربع محددات لعدالة التعاملات: (البدراي،

2010، ص:35)

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية).

وفي ضوء المحددات السابقة أشار (البدراي، 2010) لما خلص له بعض الباحثين (Brockner & Wiesen Feld 1996, Shapiro. Buttner & Barry, 1994) إلى دمج المحددات الأربعة ضمن بعدين للعدالة هما: (البدراي، 2010، ص:35)

الحساسية والتفسير، حيث تعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم أما التفسير فإنه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية. وقد ذكر (Hsted & Folger,2004) أن عدالة التعاملات تتكون من أربعة أبعاد أساسية (الصدق، الاحترام، الأدب، الثقة بين الإدارة والعمال). وتبرز أهمية عدالة التعاملات فيما يلي:

- أن التبرير المقبول أو المنطقي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أية مبررات. (Bies, and Shapior, 1988 , p.678)
- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، فهي ليست منفصلة تماما، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض ولذا فإن الحديث عن أي منهما دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير ممكن من الناحية العلمية.

ولاشك أن الأبعاد السابقة مجتمعة تساعد بشكل كبير على تفهم طبيعة عدالة التعامل، إضافة إلى أنها تلقي الضوء على تأثير القيادة الإدارية على تحقيق العدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة.

وأخيرا يمكن القول بأن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه الموظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزا أو غير موضوعي في نظر موظف آخر. (زايد، 1995، ص: 269). أي أن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات. (Saal, F & Moore, S.1993, p:105)

#### 6-4- العدالة التقييمية (Evaluation Justice):

وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي (القطاونة، 2003). وتعد العدالة التقييمية المصفاة التي يمكن من خلالها معرفة تأثير بعض التغيرات في عدالة نظام التقييم مثل الموضوعية والفروق الفردية والاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء أمرا ضروريا في نجاح المنظمة وبناء الثقة في عدالتها ودقتها وتجنب حالة عدم الموضوعية والوقوع في أخطاء التقييم.

وقد أشار (جانب الله، 1991) إلى أربع مصادر لأخطاء تقييم الأداء:

- أخطاء مصدرها خصائص الدور للمقيم والمقيمين.
- أخطاء مصدرها أداة التقييم
- أخطاء مصدرها بيئة التقييم
- أخطاء بسبب عملية التقييم

ومن الأمور المتعلقة بعدالة إجراءات نظام تقييم الأداء للعاملين والتي يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء ما يأتي:

1- إعطاء فرصة للأفراد لإبراز أنشطتهم التطوعية.

2- إدراج أوزان في نظام تقييم الأداء للأنشطة التطوعية.

3- حفظ الأنشطة التطوعية للاستعانة بها عند الحاجة.

4- الموازنة بين الأنشطة الرسمية الإضافية والأنشطة التطوعية الاختيارية. (خليفة، 1997).

ويعد تقييم الأداء الوظيفي أساسا لتحسين أداء العاملين وتنميتهم ووضع الأهداف، وأساسا للرضا الوظيفي وتعزيز دافعيتهم للعمل، كما أنه يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالعاملين مثل الترقية والعلاوات والتدريب. (يوسف، 1999).

كما أن تقييم الأداء مهم لضمان استمرار نجاح المؤسسة إذ إن نتائجه تمكن المؤسسة من المحافظة على ذوي الأداء المتميز وتحسين ذوي الأداء الضعيف. ونظرا لأهمية نتائج تقييم الأداء في التأثير في سلوك العمال استلزم الأمر العمل على تحسين مستوى عدالة عملية تقييم الأداء الوظيفي ودقتها وموضوعيتها وفعاليتها، حتى يمكن الحصول على نتائج دقيقة وموضوعية وعادلة، وذلك لوجود علاقة معنوية وموجبة بين الإحساس بفاعلية نظام تقييم الأداء وكل من الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي (يوسف، 1999).

لقد صنف (Hobhos) العدالة إلى ثلاثة أنواع هي: عدالة توزيعية وعدالة تصحيحية وعدالة تبادلية، ويعني النوع الأول توزيع موارد وخيرات ومعطيات المجتمع بعدالة على الأفراد مع مراعاة قدراتهم وقابليتهم ومؤهلاتهم العلمية، أما النوع الثاني فيعني تصحيح الضرر الذي تعرض إليه الشخص والناجم عن اعتداء شخص آخر عليه أو مؤسسة على حقوقه، وأما النوع الثالث فيقصد به المبادئ والأحكام التي يتعامل من خلالها الفرد الواحد مع الآخرين، وهذا التعامل يقر بمبدأ العدالة والموازنة في الأخذ والعطاء فيما بينهم، وإذا اختلف التوازن بين الأخذ والعطاء بين الفردين فإن الموازين العدالة التبادلية تختل وتضطرب (الحسن، 1999).

فلقد أشار كل من (bodskoff&mackenzie&paine, 2000) إلى أن المديرين يأخذون في الاعتبار عند تقييمهم لأداء العاملين سلوك المواطنة التنظيمية. ويرى (macfarlin&sweeni) أن العدالة التوزيعية تنبأ بالتقييم على المستوى الفردي مثل الرضى على الأجر، في حين تؤثر العدالة الإجرائية في التقييم على مستوى التنظيمي مثل الالتزام التنظيمي

يتضح مما تقدم أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على ثلاثة أنواع للعدالة التنظيمية منهم (Nichoff & Moorman, 1993) (Koopmann, 2003) (Lee, 2003)، وإن اختلفت مسمياتها وهي: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وهي مترابطة بمعنى لا يجوز أن تكون عملية التوزيع عادلة بدون أن تكون إجراءات وأسس التوزيع والتطبيق غير عادلة ولها تأثير مباشر في الأداء على مستوى كل من العامل والمؤسسة، وتأثيرها ينعكس إيجاباً أو سلباً على العاملين على شكل رضا وظيفي، ومن هنا يبدو ارتباطها ببعض المتغيرات المهمة مثل الرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي والأداء.

## 7- أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (الفهداوي، القطاونة، 2004، ص: 15)

- 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، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

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

• إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

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

• إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

كما أثبتت دراسات العدالة التنظيمية خطورة غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

– بالنسبة ل**بعد العدالة التوزيعية**: توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن

يسبب النتائج السلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي (Pfeffer, J. and Langton, N, 1993,

p.p.382-407)، انخفاض مستوى جودة الأداء - (Cowherd, D.M. and Levine, D.I., 1992, p.p.302-

320)، ضعف المواطنة التنظيمية (Netemeyer, R.G. et al., 1997).

– بالنسبة ل**بعد العدالة الإجرائية**: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط

بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة (Cropanzano, R and Greenberg, J.

1997)، ونقص الرضا الوظيفي (Folger, R. and Greenberg, J. 1985)، وانخفاض مستوى الالتزام

التنظيمي (Folger, R. and Konovsky , M. 1989)، وانخفاض الأداء الوظيفي (Leung, K. et al, 1993)، وضعف المواطنة التنظيمية، وزيادة النزوع لترك العمل (Organ, D.W. et al., 1990, pp705-721).

– أما بالنسبة لُبعد عدالة التعامل: فقد أشارت الدراسات (Folger, R. and Cropanzano , R. 1998, p.26) أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية (المكون الأول لعدالة التعامل) يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، كما أكدت أن التوزيعات غير الموازية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعامل).

## 8- نظريات العدالة التنظيمية:

يمكن تصنيف نظريات العدالة التنظيمية بالاعتماد على بعدين هما: (Greenberg , J., 1987, pp.9-22)

### 1. بُعد رد الفعل-الفعل المسبق Reactive- Proactive Dimension:

تركز نظريات رد الفعل على محاولات الأفراد الهروب من ظروف عدم العدالة التنظيمية، وبعبارة أخرى تختبر هذه النظريات ردود فعل الأفراد لمدرجات عدم العدالة التنظيمية. أما نظريات الفعل المسبق فتتركز على السلوكيات المصممة أو الموجهة لتحقيق العدالة التنظيمية أو تجنب ظروف عدم العدالة التنظيمية في المستقبل.

### 2. بُعد المحتوى – العمليات Content – Process Dimension:

تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرّق بين الأحكام الصادرة وبين طريقة صدور هذه الأحكام، ولذا فإن نظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها وبعبارة أخرى، فإن هذه النظريات

تهتم بالعدالة التوزيعية، أما نظريات العمليات فتركز على كيفية تحديد المخرجات أو النتائج، بمعنى أنها تركز على الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها أي أنها تهتم بالعدالة الإجرائية.

ومن منظور بُعدي العدالة التنظيمية يمكن تصنيف نظريات تلك العدالة إلى قسمين كما يلي: نظريات العدالة التوزيعية؛ نظريات العدالة الإجرائية. (أبو ندا, 2007).

### 1.8- نظريات العدالة التوزيعية Distributive Justice Theory:

يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية إلى نظريات محتوى رد الفعل، ونظريات محتوى رد الفعل المسبق، وذلك على النحو التالي:

#### 1.1.8- نظريات محتوى رد الفعل:

تشتمل هذه النظريات على أربع نظريات فرعية هي:

#### ➤ نظرية العدالة Equity theory:

استخدم آدمز Adams 1963 (Adams, J.S., 1963, p.p.422-436) نظرية التنافر أو اللانسجام الإدراكي Cognitive Dissonance Theory أساساً لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن الفرد يعاني من اللانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته. وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية وقد بنى آدمز هذه النظرية على الفرضين التاليين: (Adams, J.S., 1963, p.p.422-436)

أ. أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية، أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي. وقد عرّف آدمز المخرجات على أنها: "الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل

الاجتماعي، مثل: النقود والمكافآت وزيادة السلطة وتحسن المركز الاجتماعي، والمدح والتقدير ومهام العمل الشيقة". أما المدخلات فهي: "الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة، المهارة، الجهد والدافع".

ب. إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة؛ وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظروف عدم العدالة أكثر فعالية منها لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

● الغضب: إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته بدرجة كبيرة، أو أن نسبة مخرجاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

الشعور بالذنب: إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة أو أن نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تفوق النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

### ➤ نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory:

وضع "بلو 1964 Blau" نظريته بالاعتماد على الفرضين التاليين: (88 – 98 : Blau, P.M.,1994.)

● طالما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة تفاعل أو تبادل اجتماعي مستمر، وعند النظر لعلاقة التبادل الاجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادل، وبعبارة أخرى فإن الطرف الأول يحصل على فوائد من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل التزامات يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وبناء على ذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديد عدالة أو عدم عدالة التبادل الاجتماعي.

عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك العدالة في الموقف أما إذا كان الفرد في حالة عدالة فإنه يكون في وضع استقرار من زاوية التبادل الاجتماعي و ليس مدفوعاً لأي عمل لأنه يشعر بالرضا.

### ➤ نظرية حساسية العدالة :Equity Sensitivity Theory

لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي قام "Greenberg" (Greenberg, J., 1979:146-154) بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد. وبعبارة أخرى فإن هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة قدّم "Huseman" (Huseman, A.P. et al., 1987, p.p.749-761) منظورا جديدا للعدالة التوزيعية، حيث يرى الباحثون أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة، هي:

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

- زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب.
- تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب.

ب. الشخص الخيري **Benevolent Person**: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

ج. الشخص غير الخيري **Entitled Person**: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

### ➤ نظرية الحرمان النسبي **Relative Deprivation Theory**

قرر " Martin " (Martin, J., 1981, p.p. 53 -107) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة (Adams 1965-1963) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت.

ورغم ذلك، فقد أشارت دراسة (Crobsy,1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظرية الحرمان

النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي: (Martin, J., 1981, p.p. 53 -107)

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

ب. الحرمان الجماعي **Group based Fraternal Deprivation**: والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل: نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة، ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة،

ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وبناء على هذه المؤشرات يبيّن كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها.

وقد أشارت دراسة (Martin,1993) إلى أنه في ظروف معينة، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة - خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة - سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة، والمحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي ولذا، فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية

### 2.1.8- نظريات محتوى الفعل المسبق:

تشتمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما: نظرية تقييم العدالة، ونظرية دافعية العدالة. ويؤكد (Greenberg,1987) على أن النظريتين على اختلاف مضامينهما تتنبآن بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة. وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين: (Greenberg , J., 1987, pp.9-22)

#### • نظرية تقييم العدالة Justice Judgment Theory:

يرى (Leventhal,1976) أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة 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 قد يدفع التابعين لبذل الجهد. (Leventhal, G.S.1976, p.p.211-239)

وقد ناقش (Leventhal,1980) ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات هي:

(Leventhal, G.S.1980, p.p.27-55)

أ. قاعدة الإسهامات أو الجهد Contributions Rule: وتهدف إلى تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة ومعدلات أداء عالية.

ب. قاعدة الحاجات أو الاحتياجات Needs Rule: وتهدف إلى الحفاظ على الانسجام أو التوافق بين أعضاء الجماعة.

### • نظرية دافعية العدالة Justice Motive Theory:

يقترح (Lerner,1977) ( Lerner, M.J. 1977 : 1-52) خلافا لآراء (Leventhal,1976)

(Leventhal, G.S.1980, p.p.211-239) ، أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض

درجات الضغط التي يتعرضون لها، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد.

وقد طوّر (Leventhal,1982) أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي:

- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء Competition Allocation.
- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات Stable Allocation.
- التوزيع المتوازن بغض النظر عن النتائج أو الإسهامات Equal Allocation.
- التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات Marxian Allocation.

ويضيف (Lerner,1977) أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على

المتغيرات الموقفية مثل: ثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو المكافآت والهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع.

(Lerner, M.J. 1977, p.p. 121-145)

## 2.8- نظريات العدالة الإجرائية:

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

### 1.2.8- نظريات عمليات رد الفعل:

تعتبر هذه النظرية (Thibaut, and Walker, 1995, p.128) في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تُقيّم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما:

- التحكم في العملية Process Control: يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه خلال مرحلة العمليات التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).
- التحكم في القرار Decision Control: يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

### 2.2.8- نظرية عمليات الفعل المسبق:

تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها (Leventhal, 1980) بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق. وتعدّ هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة، ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية. وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية (بأيديها أو يفضلها الأفراد)، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة والإنصاف بصفة عامة. (Leventhal, 1980, p.p.211-239)

وقد حدّدت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، وهذه المكونات هي:

- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار.

- تعريف هيكل عملية صناعة القرار.
- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت.
- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها.
- جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم.
- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات.
- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.

كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي: الثبات، عدم التحيز، الدقة أو الانضباط، القابلية للتصحيح عند الخطأ، توضيح اهتمامات جميع الأطراف، التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق.

وقد أكدت دراسة (Folger & Cropanzano, 1998) أن البحوث أثبتت أهمية القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة، حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف. (Folger, R. and Cropanzano, R., 1998., p.84)

ويؤكد (Chan, 2000) أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما:

- الحساسية الشخصية *Interpersonal Sensitivity*: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين.
- التفسيرات أو المحاسبة الجماعية *Explanation or Social Accounting*: وتشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافئات غير مناسبة يتم توزيعها. (Chan, M., 2000, p.p. 68 -88)

وقد طوّر (Tyler & Lind, 1992) ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية بُعديها: (الإجراءات الرسمية

العادلة، وعدالة التعامل). وفيما يلي شرح لهذه النماذج: (Tyler , and Lind, 1992: 151-191)

أ. نموذج المصلحة الذاتية **Self-Interest Model**: يطلق على هذا النموذج أيضا مسمى: منظور

الوسائل أو الأدوات **Instrumental Perspective**، حيث يقترح هذا النموذج ما يلي:

- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة.
- عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار (القدرة على الاختيار)، لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين فإن الاهتمام يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن لرأيه صدى كآراء الآخرين.

ب. نموذج القيم الجماعية **Group Value Model**: تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل

- الجماعي، حيث يفسر هذا النموذج تأثير التعبير في مرحلة ما قبل صدور القرارات. ويؤكد هذا النموذج أن التماثل مع الجماعة و إجراءاتها يتحكمان في الأداء، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة، أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة، فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم فيها، لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز الانتماء إلى التنظيم.

ج. نموذج علاقات السلطة في الجماعات **Relational Model of Authority in Groups**

- ويناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة لعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية وهذه المفاهيم هي:

- **الثقة في السلطة Trust**: وتقاس بمستوى عدالة القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة ويأخذ في الاعتبار حاجات المرؤوسين وآراءهم فإنه يصبح شخصية موثوقة في نظرهم.

- **عدم التحيز Neutrality:** أي إن الحكم على عدم تحيز القائد يتم من خلال اتخاذه لقرارات محايدة بالاعتماد على الحقائق، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة.
- **المكانة أو السمعة الحسنة للقائد Standing:** وهي تعتمد على التاريخ السابق للقائد، والتي من شأنها تعزيز مكانة القائد في نظر مرؤوسيه كلما عاملهم باهتمام ولباقة مع احترام حقوقهم. (أبو نداء، 2007).

وأورد بعض الباحثين تصنيفاً آخر يعتمد على الجانب المعرفي في الدافعية، حيث يعتمد على التحليل والتقييم والمفاضلة والاستنتاج والاختيار في تحديد الأهداف، والنتائج المرغوبة، واختيار الطرق والوسائل التي تحقق ذلك. (العجلوني، 2010)، ومن أهمها:

- **نظرية العدالة (Adams,1965)** وتفترض أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية، والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها. (ماهر، 1999). وترتكز هذه النظرية على عملية المقارنة بين نتائج الجهد المبذول من قبل الفرد مع نتائج الجهد المبذول من قبل الآخرين. (جودة محفوظ، 2000)، وعليه فإن حالة عدم التساوي الناتجة من عملية المقارنة تسمى الشعور بعدم العدالة، وهي شعور الفرد بالغبخ حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسياً في علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم. (رسمي، 2004).

- **نظرية العدالة (Rawls,1971)** وتقوم هذه النظرية على مبدأ الإنصاف بمعنى إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية (البشاشة، 2008؛ العقلة، 2011) وتضم هذه النظرية ثلاث تصورات:

التصور الشخصي؛ ويعني تساوي الأشخاص في الحقوق والمعاملة.

.تصور العلاقات بين الأشخاص؛ ويعني النظرة للآخرين وتكون مبنية على اعتقادات متعارضة دينية، فلسفية، أخلاقية....

.تصور التعاون الاجتماعي؛ ويكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية، والفرص الاقتصادية والاجتماعية. (الرباعي، 2013).

- **نظرية العدالة (Porter & Lawler,1968)** تعد هذه النظرية تطوير لنظرية التوقع لـ (Vroom) وذلك بإضافة متغير جديد، وهو رضا العامل عن عمله (محارمة، 2000؛ العقلة، 2011)، ويتحدد رضا الفرد وفقها بمدى تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعليا له مع العوائد التي يعتقد بأنه يستحقها، أي أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة (الطويل، 2001؛ سلطان، 2003)، وهذه العوائد قد تكون داخلية مثل الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل الأجر أو الراتب، وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافأة وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته. (حرير، 1997؛ العميان، 2002).

- **نظرية العدالة الاجتماعية (Fredrickson,1986)** يعتبر فردركسون نظريته كبديل عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقا لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وقد ركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، وإتاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور، وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات، إذ صنفت العدالة إلى أربعة أنواع، وهي: العدالة الفردية في احترام الذات الإنسانية، والعدالة الفتوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، والعدالة الطباقية بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم، والعدالة القطاعية وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص. (الرباعي، 2013: 29).

## 9- نماذج العدالة التنظيمية:

هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لبعدي العدالة التنظيمية في ردود فعل العاملين داخل المنظمة

هما:

### 1.9- النموذج ثنائي العوامل **Tow Factor Model**:

حيث اقترحت دراسة كونوفسكي وفولجر (Konovsky and Folger, 1991) أن لكل بعد من بعدي العدالة التنظيمية تأثيرات مختلفة اعتماداً على الدراسات القانونية، وذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر مع التقييمات الأكثر عمومية، مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي، في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر بالتقييمات على المستوى الشخصي، مثل: رضا المحكوم عليهم عن أحكام القضاة في القضايا الخاصة. (Konovsky, and Folger, 1991, p.p.231-239).

### 2.9- النموذج الإضافي **Additive Model**:

ويفترض النموذج (Thibaut, and Walker, p.p.73-76) إمكانية تأثير كل بعد من بعدي العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي وقد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة لقضايا العدالة في المنظمات.

## خلاصة الفصل:

تم التطرق إلى مفهوم العدالة التنظيمية والذي يعد أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقى اهتماما بحثيا كبيرا نظرا لآثارها الإيجابية على أداء الفرد والرفع من مستوى المنظمة على حد سواء، فالعدالة التنظيمية في مفهومها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهذا للزيادة من فعالية المنظمة وكفاءتها.

ونظراً لأهمية العدالة التنظيمية في تطوير مستوى الأداء الفردي والجماعات في المنظمات بمختلف أنواعها فقد ارتبط هذا المفهوم بعدد من المتغيرات، والتي أعطت محاولة لتفسير المشكلات التي يعاني منها الموظفون من جهة، ووضع حلول لها من خلال الواقع، وذلك لتحسين مستوى المنظمات، والتقليل من السلوكيات السلبية التي يمارسها الأفراد داخل المنظمات، وتغييرها بسلوكيات تكون خارج الإطار الرسمي، ولها الدور الكبير في تحسين مستوى الأداء التنظيمي، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي....

# الفصل الثالث

## سلوك المواطنة التنظيمية

- تمهيد

- نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية

- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

- سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام

- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

- محددات سلوك المواطنة التنظيمية

- آثار سلوك المواطنة التنظيمية

- إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية

- العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية

- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

- العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن المورد البشري يمتلك القدرة على توظيف الموارد لخدمة أهداف المنظمة، إذ تتحقق غايات المنظمة من خلال أدائه لأدواره الرسمية، كما أن تخطي بعض العمال لحدود أدوارهم الرسمية وتقديم أكثر مما هو مطلوب منهم يسهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

إن تحقيق الكفاءة والفعالية بالمنظمة يتطلب من عمالها تجاوز توقعات الدور الرسمي، والقيام بأعمال إضافية وتطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي، والتي يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويعود التناول لهذا المفهوم إلى دراسات "كاتز" (Katz, 1964) حيث يرى أن هناك نوعين من السلوك: سلوك الدور الرسمي؛ ويتمثل في قيام العمال بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، أما النوع الثاني: سلوك الدور الإضافي؛ ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً.

إن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وإن كان مفهوماً حديثاً تضمنته أدبيات الفكر الإداري الغربي ودراسات السلوك التنظيمي، إلا أنه ليس غريباً عن البيئة العربية والإسلامية، حيث أن البعد التطوعي يعكس البنية القيمية والثقافية العربية والإسلامية.

وستنطرق في هذا الفصل إلى نشأتها ومفهومها وأهميتها، ومدخل دراستها، وأبعادها، ومحدداتها، وآثارها، والعوامل المعززة وكذا معوقات وإيجابياتها وسلبياتها، وكذا العلاقة بينها وبين العدالة التنظيمية.....

## 1- نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية:

بالعودة إلى الوراء حتى عام 1938 فقد طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي *Informal Organization*، والحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المنظمة، وقد تجلّى ذلك في كتابات (Barnard,1938) والذي أوضح أن رغبة واستعداد الأفراد للجهد التعاوني هو أمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، وأن عملية التنظيم وأداء أي منظمة يعتمد على الجهد التعاوني من قبل العمال إلى جانب قيامهم بتنفيذ وظائف محددة وقد أطلق عليه مفهوم "نكران الذات" (Borman et al.2001: 52)، ثم جاء "Katz" (1964) ليؤكد على أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي مهم لأداء وظائف التنظيم، لأن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية يجعل من تلك المنظمة نظاماً اجتماعياً هشاً، لذا فإن إطلاق إمكانيات وقدرات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط الهامة والأساسية التي تحقق الفعالية التنظيمية، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد حدد (Katz,1964) ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة وفعالية أي منظمة وهي:

- وجود حافز قوي وكاف لدى الفرد للانضمام والاستمرار في المنظمة.
- التزام الفرد بواجباته المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها الأدوار الرسمية أو سلوكيات الدور الرسمي.
- أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، وتخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي.

ويمكن تسمية هذه الأنماط الثلاثة كما يلي: استقطاب الأفراد، أداء الأدوار الرسمية، والممارسات الاختيارية.

(حواس، 2003، ص11).

وقد مهدت هذه الآراء لما يدعى اليوم بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية ظهرت بشكل بارز في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على يد Dennis W.Organ الذي يعتبر الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري، وقد عمد Organ إلى البحث في هذا المفهوم بعمق ليصبح مجالاً من مجالات السلوك التنظيمي، وذلك من خلال اعتماده على مفاهيم الفلسفة السياسية، والعلوم السياسية اللذان يهتمان بمفهوم المواطنة عموماً. (Motowidlo,2000,116-117 ; Graham ,2000,61).

## 2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

إن كلمة المواطنة أصلاً مشتقة من لفظة الوطن، الذي يضم أبناءه بلا استثناء وهي عبارة عن رابطة مقدسة تربط المواطن بالوطن، والمواطنة صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته، فمفهوم المواطنة بشكل عام هو مفهوم اجتماعي سياسي متنوع الأبعاد، ويتأثر بمستوى النضج الفكري والتطور الحضاري والقيم المتوارثة، ومن هنا تعد المواطنة صفة محمودة في كل مجتمع وأن المواطنة أساسها الانتماء والابتعاد عن الفردية والاهتمام بالصالح العام. (ناصر، 2003).

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع. (العامري، 2003).

كما يعد هذا السلوك ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئياً واجتماعياً، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي. (الفهداوي، 2005، ص392).

لم يلق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقاً بين الباحثين والمهتمين لا حول اسمه، ولا حول تعريفه؛ ففيما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها: سلوك الدور الإضافي (Extra-role Behavior)، وسلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي (Prosocial Behavior)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، السلوك غير المكلف أو غير المفروض (Non Mandated Behavior)، وسلوك التلقائية المؤسسية (Institutional Spontaneity Behavior).

وكما أن الباحثين لم يتفقوا حول مسمى هذا السلوك، فإنهم لم يتفقوا أيضاً حول تعريفه. فحسب "Scholl et al" (1987) فالذين سموه سلوك الدور الإضافي عرفوه أنه "ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعداً إيثارياً. (راتب السعود، سوزان سلطان، 2008، ص35).

أما بفر "Puffer" (1987) فقد أطلق عليه سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي وعرفه أنه "مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية".

أما ماك أليستر "McAllister" (1989) فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض، وعرفه أنه "نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة". (راتب السعود، سوزان سلطان، 2008، ص36).

ويقصد بسلوك التلقائية المؤسسية وفقا لما جاء به جورج وبريف "George&Brief" (1992) ذلك

"السلوك الذي يؤديه الفرد اختيارا علاوة على دوره الرسمي المحدد، ويساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية".

وسلوك المواطنة التنظيمية حسب أورغان وكونوفسكي "Organ&Konovsky" (1989) بأنه "السلوك

التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية".

كما عرفه روبنز "Robbins" (2001) بأنه "السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات

العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة".

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة

عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا تخضع لمكافأة محددة

مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وذو أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمنظمة. وهو سلوك فردي نابع

من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك

ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسميا بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف

الكلية للمؤسسة.

كما وتعدد أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يذكر بريف وموتوردلو "Brief&Motordilwo"

(1986) عددا من الأنماط يمكن تلخيصها على النحو التالي:

– النمط المتعلق بشؤون العمل ؛ كمساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بالعمل كتوجيه الموظفين

الجدد ، مساعدة المتغيين عن العمل وذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله... إلخ

حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، فهي تعد أعمال تطوعية لا يتوقع أن يقوم الشخص بها لأنها ليست من

متطلباته وظيفته الرسمية.

- النمط المتعلق بالأمور الشخصية ؛ مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالمشاكل الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية.....إلخ.

- النمط المتعلق بالسياسات واللوائح ؛ الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح المرتبطة بالعمل كاحترام مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.....إلخ.

- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري ؛ اقتراح تحسينات من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا كتلك المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات، أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.

- النمط المتعلق ببذل جهود مضاعفة في العمل، وعدم تضييع الوقت في أحداث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

- النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية ؛ وذلك من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التنظيمية أو حمايتها من الأخطار، وكذا الحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.

- النمط المتعلق بالبقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.

- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة ؛ وذلك بالتحدث عنها بصورة طيبة، والدفاع عنها وعن مصالحها، مما يسهم في تحسين سمعتها في ذهن الآخرين. (العامري، 2003).

### 3- سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام:

إن المتمعن في الفكر التربوي الإسلامي يجد أن هذا الفكر لم يغفل عن هذا المتغير السلوكي الهام في حياة الأفراد والمجتمعات، فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي، وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان،

وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم (176) مرة، بعدما جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى ((وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الأثم والعدوان)) (المائدة، الآية 2)، وقد ظهر جليا حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة "نظام الوقف" الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعاتهم، استجابة لقول الله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع والسجود ((يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم وافعلوا الخير لعلكم تفلحون)) (الحج، الآية 77).

(السعود، السلطان، 2008، ص 38).

كما أن تعاليم ديننا الإسلامي الحنيفيها تطبيقا لأبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي ينادي بها الباحثون حاليا كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات، فبعد الإيثار مثلا وهو مساهمة الفرد طواعية في مساعدة الآخرين قام به الصحابة رضوان الله عليهم عندما هاجر المسلمون من مكة للمدينة، وامتدحهم رب العزة بقوله ((ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة)) (الحشر، الآية 9)، أما مفهوم الطاعة العامة وهو أحد أبعاد المواطنة التنظيمية، فقد أمرنا ديننا الإسلامي بوجوب طاعة تعاليم الشريعة الإسلامية وطاعة الرسول ﷺ والالتزام بالتعاليم الإسلامية، قال تعالى ((يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول)) (مُحَمَّد، الآية 33).

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المسلم يجب أن يتحلى بكل ما تتطلبه المفاهيم الإدارية الحديثة ليس من منطلق إداري فحسب وإنما التزاما بالتعاليم الإسلامية التي هي منهاج حياة متكامل يعكس نمط التماسك داخل المجتمع المسلم، وعلى هذا فإن العمل التطوعي له دور كبير في حماية المجتمع من الأخطار الاجتماعية ويحدد نوعا من التكافل الاجتماعي يحقق الأفراد من خلاله الانسجام والتوافق ويعكس قيم المجتمع الإسلامي ويعبر عن نهضة الأمة وتطورها....

**طبيعة العقد بين الفرد والمنظمة:**

إن العقد يمثل الصيغة القانونية التي تحدد العلاقة بين الفرد والمنظمة (رسمي، 2004، ص07)، وعليه فإن هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي، والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي، ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد عليها. وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الفرد والمنظمة غالباً ما تكون علاقة بين الفرد والرغبة لدى الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الاستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ، بينما تقل الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما للآخر، أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط، ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام كلا من نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التعاون، حيث قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية. (الخميس، 2001، ص43).

**1- نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory :**

ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم من حيث إن الأفراد يتوقعون رداً للجَميل 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 (الخميس، 2001، ص44).

وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فان الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل

على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم (القيوي, 1993, ص121).

### الجدول رقم(1) نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي تقدمه المنظمة ؟	ما الذي يقدمه العاملين ؟
تقديم المنظمة وممارستها لبعض الأنشطة	قيام العاملين بسلوكيات الايجابية تجاه منظماتهم
الدعم التنظيمي	دعم وتأكيذ الذات
الدعم القيادي	الالتزام التنظيمي
العدالة التنظيمية	المواطنة التنظيمية
تمكين العاملين	الاستغراق الوظيفي
الثقة التنظيمية	
مشاركة العاملين في القرارات	
جودة حياة العمل - القيادة التحويلية	

عبد الحميد المغربي (2007).

## 2- نظرية التعاون Cooperation Theory:

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية, فبينما تركز

نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة, أو العلاقات بين الأفراد وفان 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 إن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة, أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا, مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام. قد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة. (الخميس, 2001, ص 44).

#### 4- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمات من كون العصر الذي تعيشه يتصف بأكبر حجم التحديات التي تواجهها، فالتغير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية خلق بيئة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم، يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية، فلقد كشفت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، ذلك أن هذا السلوك يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية.

(Williams & Anderson, 1991).

ويضيف (Podsakoff & Mackenzie, 1997) أن أهمية هذا السلوك تكمن في زيادة الفاعلية

المؤسسات من خلال ما يلي:

- تعزيز إنتاجية الموظفين الجدد.

- تحرير المصادر لزيادة الإنتاجية.

- تقليل الحاجة لتخصيص المصادر النادرة للحفاظ على مستوى الأداء.

- تنسيق الأنشطة الفعالة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل.

- تعزيز استقرار الأداء التنظيمي.

- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع القدرات البيئية.

ويؤكد الباحثين أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية تكون من خلال بناء مناخ تنظيمي تعاوني وإيجابي، والمشاركة، والإبداع، والتشجيع، والتميز الذي بدوره يؤدي إلى تحديد الموارد البشرية الموجودة والحفاظ عليها، وجذب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل والبقاء في المنظمة.

وبين راشد (1992) أن سلوك المواطنة التنظيمية يجب أن يحتل مكانة متقدمة في سلم أولويات واهتمامات الممارسين الإداريين، باعتباره أحد القضايا الرئيسية في عالم الإدارة نتيجة لتمتعها بإيجابيات تنظيمية كثيرة إلى جانب تحقيقه لمستويات أداء متميزة، ولأنه يؤدي:

- توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.
- زيادة فاعلية وكفاءة وإنتاجية الموظف، والرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديه.
- تنمية وتعزيز روح المبادرة والإيثار والاتجاهات والمعتقدات الإيجابية في العمل مما يعزز الإحساس بالانتماء للمؤسسة، ويساعد على خلق الحماس في الأداء بشكل عام.
- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله في توظيف عمال جدد إلى التوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يتيح الفرصة للموظفين للممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب بالمشاركة فيه.
- يقلل من التسرب الوظيفي ويرفع من الروح المعنوية لدى العمال. (Moorman & Niehoff, 1998, P 351).

ويشير العامري(2002) أن أهمية هذا السلوك في كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة. (العامري، 2002، ص46).

إن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل... (Moorman & Niehoff, 1998, P 351).

ويؤكد بعض الباحثين في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

- نظرا لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها. (حامد، 2003، ص15؛ أبو جاسر، 2010، ص43).

### 5- مداخل سلوك المواطنة التنظيمية:

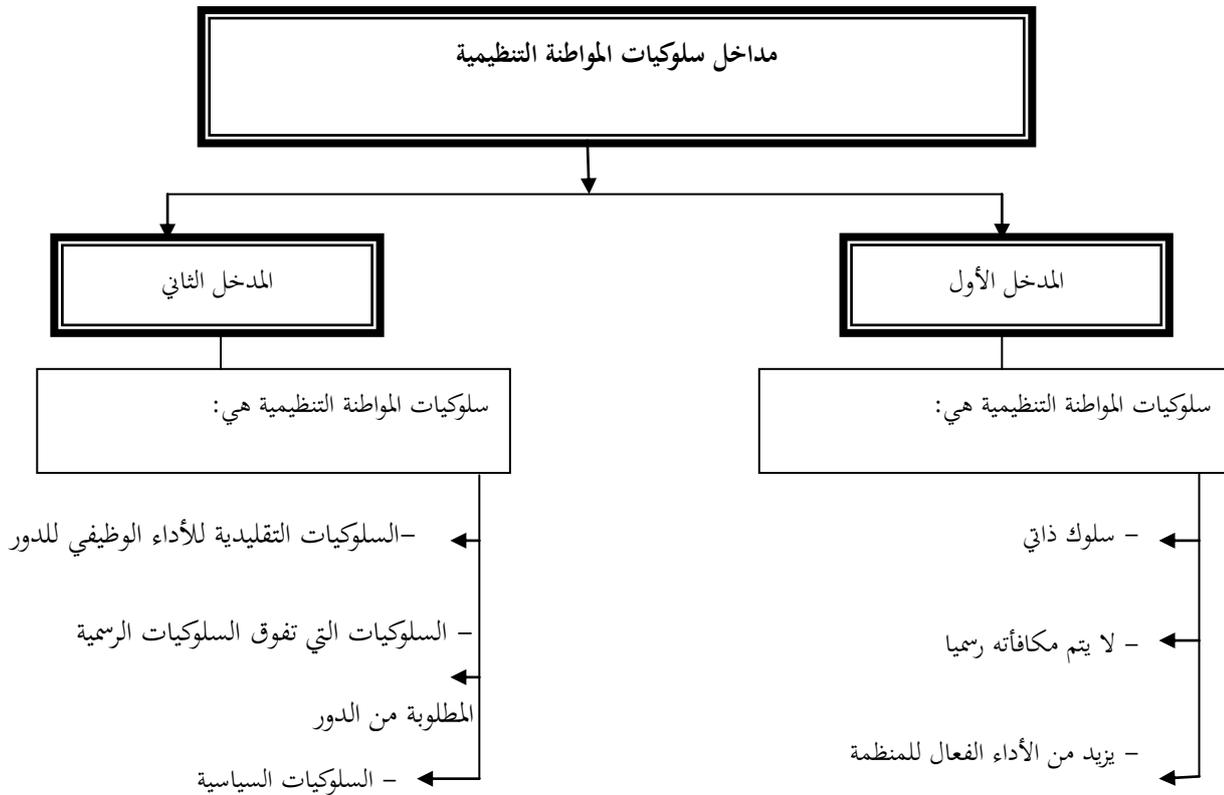
يمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين (عبد الغني، 2001):

- **المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا، وطبقا لذلك ينظر لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة. إلا أن (Van Dyne et al, 1994) أكد أن الباحثين

قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي, إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد, الوظائف, المنظمات...إلخ.

- **المدخل الثاني:** ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة, السياسة, الاجتماع, حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الايجابية المرتبطة بالمجتمع, وطبقا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاث أنواع من السلوكيات وهي:  
السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور, السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور, السلوكيات السياسية.

### الشكل رقم (03) مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: حواس, 2003, ص 20.

وقد لوحظ من خلال معظم الدراسات في مجال المواطنة التنظيمية أنها ركزت على المدخل الأول، وذلك لأن المدخل الأول هو الأكثر تحديداً ويمكن قياسه، ولا يتسم بالشمول والعمومية كالمدخل الثاني. (حواس، 2003، ص21).

## 6- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

من خلال الدراسات فقد اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاده، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته (Chien, 2006) إلا أن هناك اتجاهين تكرر في العديد من الدراسات، فالإتجاه الأول يقسمه إلى بعدين: **بعد فردي** متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم، و**بعد منظمي** وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي.

أما الإتجاه الثاني فيقسمه إلى خمسة أبعاد (Koopman, 2003), (Schnake&Dumler, 2003) (V. Bulletin, 2005) وقد ركز معظم الدراسين عليها وأجمعوا على أهميتها إذ أن هناك اختلاف في المسميات إلا أن مضمونها قد يكون متشابهاً وهي:

**1-الإيثار Altruism:** ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

( راتب السعود، سوزان سلطان، 2008).

**2-الكياسة Courtesy:** ويطلق عليها اللياقة واللفظ أو المجاملة، وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم.

(Koopman. 2003).

**3-الضمير الحي والتفاني Conscientiousness:** وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كميّار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجديّة تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية. (Organ&Lingle , 1994).

**4-الروح الرياضية Sportsmanship:** وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تدمير. (Padaskoff et Al, 2009: P 123). ويشير الصيرفي(2009) إلى أن هذا السلوك يعبر عن أن الفرد لديه اتجاهات إيجابية حتى ولو كانت الأمور تسيير وفقا لأسلوب يخالف أسلوبه.

**5-السلوك الحضاري Civic Virtue:** ويطلق عليها السلوك الحضاري، وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المؤسسة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، وإظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها. (راتب السعود،سوزان سلطان، 2008، ص36).

وأشار العامري(2003) إلى أن كلا الاتجاهين متكاملين فالذين اتبعوا الاتجاه الأول لا يرفضون الاتجاه الثاني لأنه يمكن إدراج هذه الأبعاد الخمسة من خلال هذين البعدين.

وقد صنف فيرلي وكلافام "Virlee&Clapham" (2003) الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

- سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد: ويشتمل هذا السلوك على كل من الإيثار والمجاملة.

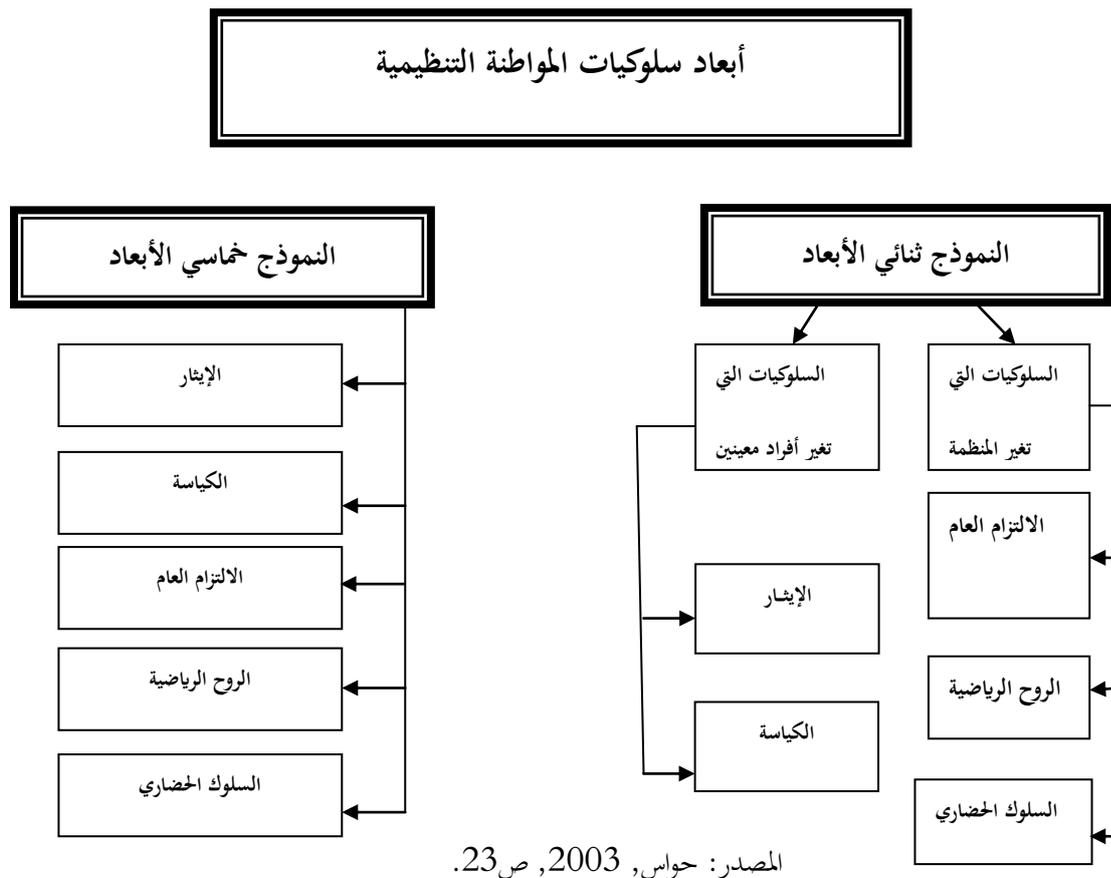
- سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة: ويشتمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي والروح الرياضية وفضيلة المواطنة.

وحسب (Podsakoff ,Mackenzie&Paine,2000) بأن هناك حوالي ثلاثين بعدا لسلوك المواطنة التنظيمية تم التعرف عليها وهي متداخلة مع بعضها البعض وحددوا سبعة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية هي: (سلوك المساعدة, الروح الرياضية, الولاء التنظيمي, فضيلة المواطنة, المبادرة الفردية, تطوير الذات, الطاعة التنظيمية)، وقد أشار هؤلاء الباحثين إلى أن هذه الأبعاد تشبه إلى حد كبير أبعاد السلوك الابتكاري التي تشمل على: (التعاون مع الآخرين ويشبه المساعدة والروح الرياضية, حماية المؤسسة وتعكس الولاء المؤسسي وفضيلة المواطنة, تقديم أفكار بناءة بشكل اختياري ويتمثل في المبادرة الفردية, تدريب الذات ويعكس تطوير الذات, الاحتفاظ بوجهة نظر إيجابية تجاه المؤسسة ويشبه الولاء التنظيمي). (المعاينة, 2005, ص44).

وقد ذكر داني وآخرون (Dyne et al,1998) أربعة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:

- السلوك المعزز ؛ وهو سلوك منشط يعزز ويشجع حدوث الأشياء.
  - السلوك المانع ؛ ويقصد به السلوك التحفظي والوقائي.
  - السلوك المنمي ؛ ويتعلق بالعلاقات بين العمال.
  - السلوك الإبداعي ؛ وهو سلوك موجه نحو التغيير في المؤسسة. (العجلوني, 2010, ص36).
- وأشارت الشمايلة (2004) إلى ثلاثة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية هي:
- السلوك الموجه نحو الفرد.
  - السلوك الموجه نحو الجماعة.
  - السلوك الموجه نحو المؤسسة. (الشمايلة, 2004).

## الشكل رقم (04) أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**7- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:**

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إلى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها الدراسات ما يلي:

**1- الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق

بالخوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام.... وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية (خليفة 1997، زايد 2000، Bolon، 1997)، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف

الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه. (العامري، 2003).

ويعزز هذه النتائج أيضا التصنيف النظري الذي قدمه كوبلمان "Kopelman" لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجابا في نشر هذه السلوكيات في المنظمة. (السحيمات، 2007).

### الجدول رقم (02) يوضح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	الباحث
وجد أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي	Batman & organ (1983)
وجد أن الرضا الوظيفي محدد مباشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية	Smith ;organ & Near(1983)
وجد أن هناك علاقة بين السلوكيات الموالية اجتماعيا والرضا فيما يتعلق بالمكافآت المادية	Brief & Motowidlo(1986)
توصلت الدراسة إلى أن الجزء المعرفي من الرضا الوظيفي على ارتباط مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية	Wiliams & Anderson(1991)
مقاييس الرضا المعرفية كانت على ارتباط قوي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية	Moorman(1993)
توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي العام على ارتباط مع الإيثار ولكن ليس مع الالتزام العام	Organ & Lyngel(1995)

المصدر: الخميس، 2001، ص38.

**2- الولاء التنظيمي:** لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل"، وفريق آخر يراه بأنه "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي" وفريق ثالث ينظر إليه على أنه "الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد

لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة". (الطجم، 1996). وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعدادة لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة.

لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محدا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى بولون "Bolton" (1997) أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها. (العامري، 2003).

### الجدول رقم (03) يوضح طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الباحث	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
Oreily & Chatman (1986)	وجد علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية
Wiliams & Anderson (1991)	وجد أن الالتزام التنظيمي لم يكون محدد قوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية
Organ & ryan(1995)	وجد الباحثان أن الالتزام التنظيمي (الالتصاق العاطفي ,شعور الفرد تجاه المنظمة ) كان على علاقة معنوية مع كل بعدي الإيثار والطاعة العامة
Schappe(1998)	عندما تم اخذ كل من الرضا الوظيفي ومدركات العدالة والالتزام التنظيمي معا بالاعتبار, كان الانتماء التنظيمي هو العامل الوحيد الذي كان له تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: الخميس، 2001، ص42.

**3- العدالة التنظيمية:** يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشترائه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات

فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقييم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات.

ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ( Organ&Konovsky,1989 ;Moorman,1991 ، زايد،2000) فالعدالة 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 بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.

#### الجدول رقم (04) يوضح طبيعة العلاقة بين الشعور بالعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	الباحث
وجد الباحثون أن عدالة القائد وخصائص الوظيفة هما متغيرات سببياً حيث أن سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي يرتبطان ببعضهما لوجود عوامل مشتركة للمتغيرات السببية	Farh ;Pldsakoff & Organ (1990)
وجد أن الرضا الوظيفي ليس على ارتباط مع سلوكيات المواطنة عندما يتم قياس إدراك العدالة لدى الأفراد حيث وجد أن مدركات العدالة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة بينما تؤثر مدركات العدالة الإجرائية على مدركات العدالة التوزيعية	Moorman(1991)
وجد أن مقاييس جوانب الرضا الوظيفي المعرفية فسرت كمية تباين أكثر في سلوكيات المواطنة من مقاييس جوانب الرضا العاطفي أو الشعوري	Moorman(1993)
وجد الباحثان أن أساليب مراقبة أو ملاحظة الأفراد تؤثر سلباً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، لكن لها تأثير إيجابي من خلال تأثيرها على مدركات العدالة	Neihoff &Moorman(1993)
توصلت الدراسة إلى أنه حسب مبدأ رد الجميل في علاقات التبادل الاجتماعي بين الأفراد ومشرفيهم، فإن الأفراد يقومون برد الجميل نتيجة المعاملة العادلة من مشرفيهم على شكل إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية	Konovsky & pugh (1994)
وجد أن هناك تأثير معنوي لإدراك الأفراد لعدالة علاقة التفاعل مع المشرف على أربعة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية	عريشة (1996)

المصدر: الخميس، 2001، ص40.

**4- القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسئولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات ( Pillia et al ,1999 Podsakoff et al,1990 ) عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وفي هذا الخصوص وجد "Pillia et al"(1999) أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح. (العامري, 2003).

**5- السن:** بينت بعض الدراسات (Wanger&Rush,2000) أن لعمر الموظف تأثير واضح على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة. فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

**6- الأقدمية:** إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية (Organ&Rayan,1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل

واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.

**7- الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك. وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات. (العامري، 2003، ص77).

**8- الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، ويعرفها شاين "Schein" (1989) بأنها: "نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل". إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

**9-السياسة التنظيمية:** تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية. ويتسم الوجه السلي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح. وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل. هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوك المواطنة التنظيمية. (العامري، 2003).

#### 8- آثار سلوك المواطنة التنظيمية:

إن المغزى من العناية بسلوك المواطنة التنظيمية في الوقت الحاضر نظراً لآثاره الكبيرة على عدد من المتغيرات التي لها دور كبير في تطوير المنظمات الحديثة والرفع من كفاءتها الإنتاجية، وهذا ما طرح العديد من التساؤلات حول هذا السلوك عن أهميته من جهة، وتأثيراته على المستويات داخل المنظمة، وعليه فإن فهم وإدراك القضايا التي تجعل الموظفين مستعدين للمضي في الجهود التي تزيد عما هو مطلوب منهم رسمياً يعد بعداً جديداً في إدارة المنظمات، كون ذلك يساعد في تسهيل وتسيير وظائف المنظمة. (Dintino et.al. 2002 . p : 2).

وحسب بعض الباحثين (Deluga.1995)، (Bolino&Turnley.2003) أنه يمكن للمنظمة العناية وتنمية مثل هذه السلوكيات من خلال منحى رسمي يتبلور في إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة

عن طريق تطوير أسس الاختيار والتوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقديم المكافآت المناسبة؛ ومنحى لا رسمي من خلال تطوير المنظمة بطرق غير رسمية تجعل من هذا السلوك شيئاً مألوفاً واعتيادياً، وفي هذا الصدد يرى علماء النفس الاجتماعي بأن الضغوط الاجتماعية وعادات الجماعة قد تشكل محمداً أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية، وأن المنظمات الناجحة تبنت ثقافة تقدير سلوكيات المواطنة في تدعيم انخراط العمال الجدد واندماجهم مع القدامى ليكتسبوا سلوكيات لم يكونوا يسلكونها من قبل.

لقد كشفت العديد من البحوث والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، فعلى مستوى المنظمة وجد أن هذا السلوك يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد، والإبداع وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية (Williams & Anderson, 1991).

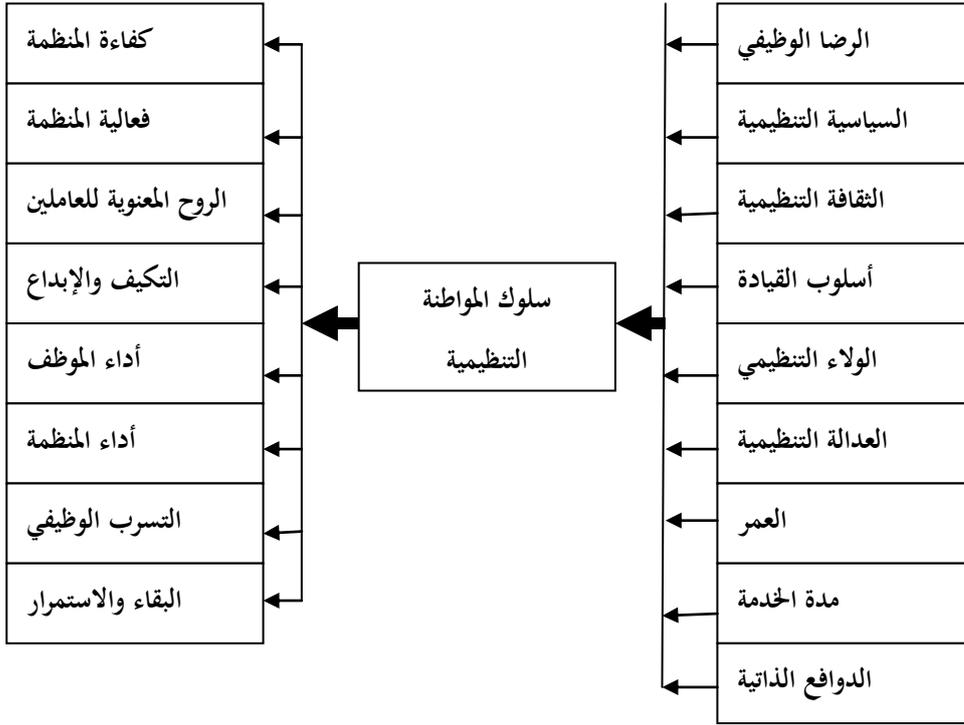
وتضيف بعض الدراسات (Borman & Motowildo, 1993) أنه من أجل خفض التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة مع قلة الموارد المتاحة، فإنها تحتاج إلى استقطاب موارد بشرية قادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفياً، إن النشاطات التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفياً هي التي تقود إلى الإبداع والتميز، وفي هذا يقول كاتز (Katz, 1964) إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة وتحسين فعاليتها.

وعن أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز، حيث توصل (Podsakof et al, 1997) إلى علاقة إيجابية قوية بينهما، وفي تفسير لهذه العلاقة؛ تبين أن القيام بهذه السلوكيات يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز من إنتاجية المديرين والعمال على حد سواء، ويؤدي إلى زيادة التنسيق بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، كما يعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العمال والمحافظة عليهم عن طريق جعل المنظمة مكان عمل جذاب.

كما وتبين من خلال نتائج بعض الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير مباشر على التسرب الوظيفي (Moorman & Niehoff, 1998), بل وذهب البعض إلى أن هذا السلوك هو المحدد الأساسي للرغبة في ترك العمل, ففي دراسة ميدانية توصل (Chen et al,1998) إلى أن هناك علاقة معنوية بين التسرب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن الموظفين الذين أظهروا مستوى منخفضا من سلوك المواطنة التنظيمية ابدوا رغبة في ترك المنظمة والعكس صحيح, وعليه فإن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة في المنظمات.

وعلى المستوى الفردي اتجهت بعض الدراسات إلى أن هذا السلوك يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا. فأداء الموظف لهذه السلوكات بشكل دائم يؤثر على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حوله، وبالتالي يلعب هذا الانطباع دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها كالراتب أو الترقية (Organ,1990). كما وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين.(العامري,2003). وأشار (Podsakoff&Mackenzie,1997) إلى أن نظرة المديرين إلى العمال الأكثر فاعلية لا تقتصر على أولئك المنتجين فقط بل على العمال الذين يتمكنون من زيادة إنتاجية الآخرين من حولهم عن طريق المساعدة أو التعامل بروح رياضية أو بالضمير الحي، وعن طريق تحديد هذا السلوك يمكن الحكم بأن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين أداء المؤسسة، لأن هذا السلوك يوفر وسائل فعالة لإدارة شؤون الأفراد في بيئة العمل ويعمل على زيادة النتائج الإيجابية بالمؤسسة.(المعاطبة،2005).

## الشكل رقم (05) محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: العامري، 2003، ص71.

## 9- إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية:

أشار كوپمان (Koopman,2003) إلى بعض الإيجابيات والسلبيات لسلوك المواطنة التنظيمية، فمن الإيجابيات؛ توفير أداء وجودة عالية تساعد على توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل المنظمة، وبالتالي يضمن بقاء العمال بالمؤسسة لمدة أطول، أما عن السلبيات؛ انخفاض الأداء وضعف الانتماء للمؤسسة، مما يخلق مقاومة للسلطة، والعدوانية بحيث ينجم عنها تدمير للممتلكات، وقد يلجأ الفرد إلى التغيب، وترك العمل.

وحسب ريان (2000) أنه على الرغم من وجود هذه الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة على مستويات الأداء الفردي، والجماعي، والتنظيمي، إلا أن ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك، أي أن هذا السلوك قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد، كما أنه يؤدي إلى خلق روح الإتكالية

والإحجام عن المبادرات الذاتية على مستوى الجماعة، أما على مستوى المؤسسة فإنه يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المؤسسة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم وفائها له بهذا الدين قد يكون له نتائج سلبية عليها.

واتجه بعض الباحثين ( حواس, 2003) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوك:

- السلوكيات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية ؛ كمساعدة الزملاء في العمل, تقديم اقتراحات لتحسين الأداء, والتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية أمام الآخرين.

- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتسمى بجودة الامتناع ؛ كتصيد الأخطاء في أعمال الآخرين, عدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل، التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.

(حواس، 2003، ص18)

## 10- العوامل المعززة لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

**1- العوامل الشخصية :** وتشمل الفناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين؛ فتعكس الأولى فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية فهمهم لأعمالهم، في حين تعبر الثانية عن درجة التصاق الموظف بالمنظمة بحيث يرى أن وظيفته قائمة على التبادل النسبي، وتمثل الثقة بالآخرين مصدرا رئيسيا للقيام بالسلوكيات التطوعية.

**2- العوامل الموقفية المدركة:** وتشمل قيم العمل وخصائص العمل؛ إن وجود قيم مشتركة تتضمن تضحية اجتماعية، وتدل على منفعة مشتركة بين الأفراد والمنظمة، فعندما يشعر الموظف أن قيمه تتفق مع قيم المنظمة فإنه سيندمج فيها ويعمل على تبني مصالحها على أنها مصالحه الشخصية، أما خصائص العمل إذا كانت محفزة تمنح

للموظف الاستقلالية والتغذية الراجعة وتتميز بالمرونة، فستنعكس بصورة أو بأخرى على الدافعية الداخلية وترغب الموظف في القيام بسلوكيات الدور الإضافي.

**3- عوامل المركز الوظيفي:** إن تولي الأفراد لمناصب عليا في المنظمة تعد كحافز وعامل لأداء العمل بشكل فعال، مما يجعل لهم وجود أكبر فضلا عن التمتع بحرية أكبر فيما يتعلق بسلوكياتهم والتي من ضمنها القيام بسلوكيات تطوعية.

كما وأشار عريشة(1996) إلى أنه يمكن تعزيز وتفعيل تلك السلوكيات من خلال الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، والحالة النفسية للأفراد، وعدالة العائد....

### 11- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

حسب (Jones&Crandall, 1991) أن هناك جملة من المعوقات تؤدي بالعمال إلى عدم القيام بسلوكيات تطوعية.

1- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة.

2- عجز ثقافة وقيم المنظمة في التخفيف من ضغوط العمل.

3- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم تجاه وظائفهم.

4- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية.

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

6- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي. (الرقاد، أبودية، 2012، ص746-747).

وكما جاء في دراسة جونز وكراندال (Jones&Crandall ,1991) فإن التغلب على المعوقات السابقة

يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين.
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة، والإشراف غير الفعال.
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العمال وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.
- إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة.
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، فمشاركة العمال تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.

كما نظر بارك هارت (Barkhart,1993) إلى أنه يمكن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية من

خلال إجراء مسح وتغذية راجعة من القائمين بهذه السلوكيات، لأن ذلك يساهم في تحفيزها ومعرفة أهم معوقاتها ومن ثم معالجتها، وإجراء هذا المسح يتطلب القيام بطرح مجموعة من الأسئلة على القائمين بهذه السلوكيات.

منذ متى وأنت تقوم بسلوك المواطنة التنظيمية؟، كيف أصبحت مشاركا في هذه السلوكيات؟ كيف

تصنف مشاركتك في الأدوار الإضافية؟. ماذا تحتاج حتى يمكن تقييمك بشكل أفضل في أداء مهمات المنظمة؟.

ما هي نقاط قوة وضعف المنظمة؟. ما هو مقدار تميزك في أداء المهام الإضافية؟ ما هي الموضوعات الهامة التي يجب معالجتها في عملية التخطيط الاستراتيجي؟ (السحيمات, 2007).

وتعتقد الشمايلة (2004) إن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بفاعلية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات، فشعور العامل بفائدته وأهميته بالمنظمة يزيد حماسه لبذل أكبر جهد ممكن، إضافة إلى توفير مناخ ودي يثير وعي العمال ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح القيادة لديهم..... (الشمايلة، 2004).

## 12- العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر (Konovsky & Pugh,1994) يعكس ما يسمى بنظرية التبادل الاجتماعي، فقد أكد بان عدالة المدير تؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية، لان علاقة التبادل الاجتماعي تظهر بين المدير والعامل عندما يعامل المدير العامل معاملة عادلة، كما أن ثقة العامل بعدالة المدير تلعب دورا رئيسا ومهما في عملية التبادل الاجتماعي، فهذه الثقة ذات أهمية بالغة للمحافظة على التبادل الاجتماعي والانعكاس إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن هذا السلوك يظهر عندما يكون التبادل الاجتماعي صفة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .

لقد أشار (Niehoof & Moorman,1993) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أن فهم العاملين في المؤسسة لتقييم المخرجات بأنها عادلة، يحمّل أن يبادلوها بالمثل عن طريق أداء سلوك يتعدى الدور الرسمي، لتحقيق أهداف مؤسستهم. وعندما يشعر العامل بعدم عدالة التوزيع للمكافآت المتصلة بمدخلات العمل فان ذلك يحدث توترا عند العامل، يسعى للتخلص منه عن طريق سلوكه بخفض سلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يتعلق بالعدالة الإجرائية فهي تعتمد على

القناعة العامل في أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية وتطبيقها, ويضع العامل فرضيته على أساس أنه إذا كانت الإجراءات عادلة والمعاملة عادلة فإنه يمكن التوقع بأن المخرجات تكون عادلة, فدور العدالة الإجرائية هو لتقوية العدالة التوزيعية, وفي حالة سلوك المواطنة التنظيمية فإن العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن تفسر من خلال أي تأثير للعدالة التوزيعية في سلوك المواطنة التنظيمية.

وذكر (Tepper & Taylor, 2003) إن إدراك العدالة التنظيمية من قبل المرؤوسين يترجم إلى سلوك

مواطنة تنظيمية, وتفسر هذه العلاقة بان العامل يريد المعاملة العادلة من خلال أداء سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أشار (Williams, 2003) إلى إن أداء الموظف يزداد أو ينخفض بحسب نظره لعدالة الحوافز

الوظيفية, وإن الرغبة بأداء سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن تزداد كلما ازدادت نظره إلى وجود عدالة توزيعية في توزيع الحوافز ودقة تطبيق الإجراءات .

وقد أظهرت نتائج دراسة (Ball&Trevino&Sims, 1994) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة

الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Konovsky&Pugh, 1994) فقد توصلت إلى أن إدراك العدالة الإجرائية في عملية اتخاذ القرارات لدى رؤساء العمل ترتبط ارتباطاً مباشراً مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التي تتولد لدى المرؤوسين تجاه رؤسائهم .

وأشارت نتائج دراسة (Moorman ,1991) إلى أن إحساس العاملين بكل من العدالة الإجرائية

والعدالة التوزيعية يؤدي إلى زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المؤسسة مثل سلوك المواطنة التنظيمية .

وذكر (Niehoof & Moorman, 1993) أن هناك دراسات أشارت إلى وجود علاقة إرتباطية بين

العدالة الإجرائية وعدد من المتغيرات مثل الرضا الوظيفي وعدالة نظام تقييم الأداء ولالتزام التنظيمي والرضا تجاه

الرؤساء وسلوك المواطنة التنظيمية, لأنه عندما يدرك العامل إحساسه بالعدالة التنظيمية تنمو عنده روح المواطنة التنظيمية ويشعر بالرضا والولاء للمنظمة .

وتوصلت دراسة (Organ,1988) إلى أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يعد السبب الجوهري لوجود معاملات ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية , باعتبار أن العلاقة بين العامل والمؤسسة تعد احد تبادلات أشكال التبادل الاجتماعي . (المعاينة,2005).

وفي ضوء ما تقدم يمكن استنتاج أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة طردية أي أنه كلما زادت العدالة التنظيمية زاد سلوك المواطنة التنظيمية,لذا فان هذه الدراسة الحالية تحاول التعرف إلى العلاقة بين درجة إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

## خلاصة الفصل:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أهم المفاهيم الحديثة التي استرعت اهتمام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي، ونظرا لهذه الأهمية المتزايدة برزت اتجاهات متعددة حاولت بشكل أو بآخر وضع تصور يعتمد كمبادئ ونظريات يمكن من خلالها فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات الحديثة، ذلك أن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لا تقتصر فائدتها على المديرين ومؤسسات العمل فحسب، ولكنها تتيح للعمال فهما للسلوك الإنساني داخل المنظمات بشكل أكثر شمولا، وهذا الفهم يساهم في تعزيز وتحسين الأداء والفعالية التنظيمية التي تأتي كنتيجة للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين من جهة والعمال والإدارة من جهة أخرى، إن تفعيل مثل هذه السلوكيات في المنظمات الحديثة يمكن من خلاله حل العديد من المشكلات، وفسح مجال كبير للتخطيط الفعال والإبداع التنظيمي.

ومن خلال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فإن تحقيق الفعالية التنظيمية في المنظمات ينطلق من أداء تلك السلوكيات عبر الزمن وعبر الأشخاص من منطلق التطوع لإدراكهم أن هذا السلوك اجتماعي وحضاري يعكس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ومن شأنه إحداث تغيير في النتائج التنظيمية، إلا أن الواقع يعكس لنا الكثير من التصورات التي كانت ماثرة العديد من الآراء التي تشير إلى أن الأفراد يندفعون لأداء هذه السلوكيات لاعتقادهم أن هذا السلوك هو خدمة طويلة الأجل للمنظمة التي تبقى مدينة لهم، ولأنهم يدركون أن هناك منافع تنتج عن كونهم مواطني منظمة صالحين، وأن القادة في العديد من المنظمات الحديثة يضعون هذا السلوك ضمن تقييم الأداء الوظيفي، ويعتبر هذا السلوك هو عقد بين الفرد والمنظمة ينطوي على علاقات التبادل الاجتماعي المبني على الثقة بين الأفراد وأن الالتزام والوفاء لهذا العقد سينمي ويطور سلوك المواطنة التنظيمية من جهة، ويحقق الفعالية والنتائج التنظيمية من جهة أخرى.

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- المنهج البحث المستخدم في الدراسة
- حدود الدراسة
- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- الدراسة الاستطلاعية
- أدوات الدراسة
- إجراءات تطبيق الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## تمهيد:

تطرقنا فيما سبق إلى تقديم موضوع الدراسة وإبراز أهميتها وأهدافها، كما تعرضنا للخلفية النظرية لكل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وما توصل إليه الباحثون من دراسات ونظريات ترتبط بهما، وانطلاقاً من هذا فإن هدف كل دراسة هو اكتشاف حقائق وقواعد علمية يمكن التحقق منها مستقبلاً، وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي تتصل بهذه المشكلة، ومن هذا فتحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها، وفي هذا الفصل الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة سيتم التطرق إلى منهج البحث المستخدم، وحدود الدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة ووصفها للعينة وطريقة اختيارها، وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أدوات الدراسة (استبيان العدالة التنظيمية المدركة، واستبيان سلوك المواطنة التنظيمية)، والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق هذين الاستبيانين وثباتهما، ثم إيجازاً لإجراءات تطبيق الدراسة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة.

### 1- منهج البحث المستخدم في الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها، ودرجات

ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل ويقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(عبيدات وآخرون، 1999).

ومن خلال تبني المنهج الوصفي تم إتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على ما كتب من دراسات وآراء ذات العلاقة بموضوع البحث.
- القيام بمقابلات متعددة مع بعض الأساتذة والمدراء على مستوى المدارس الثانوية.
- بناء استبياني (العدالة التنظيمية المدركة، سلوك المواطنة التنظيمية) انطلاقاً من الدراسات السابقة والإطار النظري.
- توزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري لها.
- توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 60 أستاذ ببعض ثانويات مدينة ورقلة في دراسة استطلاعية قصد تعديل بنود الاستبيان من جهة وإيجاد صدقه وثباته من جهة أخرى.
- تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات، ثم الوصول إلى النتائج بتطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة، ثم تفسير ومناقشة النتائج والتوصل إلى القرارات والاستنتاجات والتوصيات.

## 2- حدود الدراسة:

**1-2- الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة والبالغ عددهم 280 أستاذ.

**2-2- الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2013/2014، وذلك من بداية شهر أكتوبر 2013 إلى غاية نهاية شهر أبريل 2014.

**2-3- الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في 20 ثانوية من ولاية ورقلة، أي بمدينة ورقلة وضواحيها.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة وضواحيها للعام الدراسي

2013/2014 والمقدر عددهم ب 829 موزعين على 20 ثانوية، وذلك وفق إحصائيات مديرية التربية لولاية

ورقلة بتاريخ (سبتمبر 2013) والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (05) يوضح مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة (الثانوية)	عدد الأساتذة	النسبة المئوية	العينة
01	الشيخ مُجَدَّ العيد آل خليفة	65	7.84	20
02	بومادة عبد المجيد	68	8.20	22
03	حي القصر	40	4.83	15
04	الشيخ أحمد توفيق المدني	44	5.31	15
05	الخوارزمي	48	5.79	15
06	مبارك الملي	39	4.70	14
07	علي ملاح	59	7.12	20
08	المصالحة	42	5.07	13
09	مولود قاسم نايت بلقاسم	33	3.98	10
10	مصطفى حفيان	44	5.31	15
11	المجاهد خليل أحمد	30	3.62	10
12	مالك بن نبي	38	4.58	13
13	حي الزيانة	25	3.01	10
14	سكرة	27	3.26	10
15	سيدي خويلد	39	4.70	13
16	الشيخ مُجَدَّ بن الحاج عيسى	52	6.27	18
17	الشهيد حي عبد المالك	25	3.02	10
18	البور الجديدة	31	3.74	10

18	6.15	51	سليماني حمه العيد	19
10	3.50	29	الشهيد علي دقعة	20
280	100	829	المجموع	

وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من أساتذة التعليم الثانوي لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تمثل كل ثانوية طبقة من هذا المجتمع. ولاختيار عينة طبقية يكون بناء على وجود خصائص مشتركة بين أفراد الطبقة أو المجموعة، ويختار عدد الأفراد حسب نسبة تواجد تلك المجموعة في المجتمع. (أنجرس، 2004: 304؛ دودين، 2013: 27؛ بوحفص، 2005: 135). ويتم أخذ نسبة 20 % كحد أدنى من كل فئة لتكون ممثلة للفئة التي أخذت منها. (ملحم، 2000؛ أبو صالح، 2000: 257). وعلى هذا الأساس فقد تم أخذ نسبة 30 % من كل فئة، حيث بلغت العينة 280 أستاذ.

#### 4- خصائص عينة الدراسة :

##### 4-1- تحديد أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	124	156	280
النسبة المئوية	44.3 %	55.7 %	100 %

يتضح من خلال هذا الجدول أن عدد الإناث بلغ 156 بنسبة 55.7 % في حين قدر عدد الذكور 124 بنسبة 44.3 % مما يعكس أن العنصر النسوي لديه اهتمامات كبيرة بالقطاع التعليمي وهو ما يعكس الواقع حيث يفضل أغلب الذكور مهن أخرى كقطاع المحروقات وغيرها.

#### 2-4 - تحديد أفراد العينة حسب السن :

الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	من 35 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	131	149	280
النسبة المئوية	% 46.8	% 53.2	% 100

من خلال هذا الجدول يتبين أن عدد الأساتذة في الفئة العمرية أقل من 35 سنة بلغ 131 بنسبة % 46.8 في حين قدر عدد الأساتذة من 35 سنة فأكثر بـ 149 بنسبة % 53.2 وهذا ما يشير إلى أن معظم الأساتذة في المؤسسات التعليمية في سن متقاربة وفي مرحلة الثلاثينيات.

#### 3-4 - تحديد أفراد العينة حسب الأقدمية :

الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	من 10 سنوات فأقل	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	177	103	280
النسبة المئوية	%63.2	%36.8	% 100

يتضح من هذا الجدول أن عدد الأساتذة ذو الأقدمية الأكثر من 10 سنوات يقدر بـ 103 بنسبة %36.8 في حين أن النسبة المتبقية % 63.2 تمثل الأساتذة ذوو أقدمية من 10 سنوات فأقل, مما يعكس أن الأساتذة الذين لديهم أقدمية كبيرة ونتيجة لسنوات العمل الطويلة واكتسابهم الخبرة اللازمة ونظيرا للمجهودات التي

بذلوها طيلة سنوات العمل في التدريس تغير تفكيرهم وزادت طموحاتهم لشغل مناصب عليا في القطاع كمدير أو مفتش أو مدير تربية أو وزير....

#### 5- الدراسة الاستطلاعية:

قبل الاستقرار على خطة الدراسة يفضل القيام بدراسة استطلاعية (أبو علام, 2007), للتأكد من كفاية الإجراءات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة. ومن خلال ذلك قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك في الموسم 2013/2012 وفي الفترة الممتدة من بداية شهر جانفي 2013 إلى غاية نهاية شهر ماي 2013 قصد تقويم مدى مناسبة البيانات التي يحصل عليها للدراسة، والتأكد من صلاحية الأدوات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، وكذا التحقق من صلاحية الفروض، فضلا عن إدخال بعض التعديلات الملائمة لذلك. ولتحقيق هذا الهدف تم القيام ببعض المقابلات مع المديرين والأساتذة لوضع تصور أولي للدراسة، بعد ذلك طبق الاستبيان على عينة أولية بلغ حجمها 60 أستاذا من بعض ثانويات مدينة ورقلة، تتراوح أعمارهم ما بين (27-45 سنة)، 33 إناث و27 ذكور، وذلك قصد معرفة مدى وضوح وفهم الأساتذة لعبارات الاستبيان، حيث تم حذف وتعديل بعض الأسئلة بشكل يتناسب ومستوى الأساتذة وعرضه على بعض المدراء للتأكد من مدى ملائمة بعض عبارات الاستبيان للأساتذة بشكل عام، وإبداء بعض الاقتراحات، إضافة إلى التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وذلك قصد تفادي بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء التطبيق الأساسي للدراسة.

#### 6- أدوات الدراسة:

يلجأ الباحث في أي دراسة لاختيار الوسائل والأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، وهذا بناء على طبيعة موضوع البحث ونوعية البيانات والأهداف التي يسعى إليها. ولقد لجأنا في هذه الدراسة إلى بناء استبيانين هما:

1- إستبيان العدالة التنظيمية المدركة.

2- إستبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

ولقد تم بناؤهما وفق المراحل التالية:

• بعد الإطلاع على مجموعة من المقاييس والاستبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، قام الباحث بصياغة العبارات (البنود) بحيث تكون واضحة ومفهومة قدر الإمكان، وتم الابتعاد عن الكلمات الصعبة منها والغامضة ثم حدد المعيار الذي يحدد نوع الإجابة في الاستبيان وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما).

• عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لإبداء آرائه وملاحظاته.

• عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة قصد تحكيمة.

• إجراء اختبار الصدق و الثبات عليه بتوزيعه على عينة عشوائية.

• كتابة الاستبيان في صورته النهائية ثم طبعه ومراجعته.

طبع الاستبيان في صورته النهائية في ثلاث صفحات ويحتوي على 57 عبارة، قسمت إلى ثلاث أجزاء،

تضمن الجزء الأول تعريف بموضوع البحث وأبعاده وحث أفراد العينة على التعاون والجدية ملته بدقة، إضافة إلى

معلومات تعريفية تتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوث، كالسن والجنس، والأقدمية. أما الجزء

الثاني فقد خصص لقياس العدالة التنظيمية وأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية). و اشتمل الجزء الثالث

والأخير على قياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك

الحضاري).

وفيما يلي توضيح لأدوات الدراسة ومكوناتها وما يتعلق بأبعادها وطريقة التصحيح المعتمدة، والخصائص

السيكومترية (الصدق، الثبات):

### 6-1- استبيان العدالة التنظيمية:

بعد الإطلاع على مختلف الدراسات النظرية التي تناولت العدالة التنظيمية، واستنادا إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع ومن بينها دراسات: العطوي (2007)، صابرين نمر أبوجاسر (2010) و (Niehoff & Moorman,1993) و (Lee,2000) و (Rahim,2000) وبعد القيام بالدراسة الاستطلاعية والمقابلات المتكررة للباحث مع بعض الأساتذة والمدراء بورقلة، بتوجيهات الأستاذ المشرف، وعليه يتكون الاستبيان من 28 بندا تقيس الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية والتي تم اعتمادها في العديد من الدراسات والمتمثلة في العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) بمعدل عشرة بنود لكل بعد ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم ( 09 ) يبين توزيع بنود استبيان العدالة التنظيمية.

أبعاد العدالة التنظيمية	البنود التي تقيسها
العدالة التوزيعية	1-2-3-4-5-6-7-8-9
العدالة الإجرائية	10-11-12-13-14-15-16-17-18
العدالة التعاملية	19-20-21-22-23-24-25-26-27-28

كل بنود الاستبيان إيجابية ماعدا البند التاسع (9) فهو سلبي .

ويطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته على ما جاء فيها، وذلك على سلم ذو خمس درجات (ليكرت) فأقصى

درجة يمكن أن يحصل عليها العامل في كل بند هي 5 وأدنى درجة هي 1 ، وهي كالتالي:

موافق تماما تعطى خمس ( 5 ) درجات . موافق تعطى أربع ( 4 ) درجات .

محايد تعطى ثلاث ( 3 ) درجات . غير موافق تعطى ( 2 ) درجتان .

غير موافق تماما تعطى ( 1 ) درجة واحدة .

وتعكس العلامة في البنود السلبية. ويجمع درجات كل الفقرات تحدد الدرجة الكلية للعامل حول الاستبيان حيث تنحصر من 28 درجة كأدنى حد إلى 140 كأقصاه.

### - الخصائص السيكومترية لاستبيان العدالة التنظيمية:

**1- الصدق :** ليتحقق الباحث من أن الأداة صالحة لما أعدت لقياسه قام بتقدير ذلك باستخدام طريقتين:

**1-1 - الصدق الظاهري :** للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من الأساتذة (المحكمين) والبالغ عددهم تسعة للتأكد من صدقه، والملحق رقم (2) يوضح أسماءهم وتخصصاتهم العلمية، وقد طلب الباحث منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى ملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمة البدائل للفقرات، فضلاً عن إدخال أي تعديلات أو إضافات على العبارات التي تحتاج لذلك، أو حذف الغير مناسب منها.

وفي ضوء الاقتراحات التي أبداها المحكمون يتم تفرغ تقديراتهم لكل بند، وتحويلها إلى نسب مئوية وذلك بتقسيم عدد المحكمين الذين وافقوا على صلاحية البند على العدد الكلي للمحكمين، وضرب الناتج في 100 ويتم الإبقاء على الفقرات التي أجمعوا عليها بنسبة 80% تقريباً. (بشير معمريّة، 2007: 135، منسي، كامل، 2002) كما تم تعديل صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها، وفيما يلي توضيح لذلك:

### الجدول رقم(10) يوضح نتائج التحكيم لاستبيان العدالة التنظيمية:

البعد	العبارات	نسبة الاتفاق
العدالة التوزيعية	1- تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء.	77.7%
	2- توزع الحوافز المالية على الأساتذة حسب الاستحقاق.	100%
	3- يتناسب راتي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي.	100%

%100	4- أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبدله.	
%77.7	5- الأجر القاعدي يتميز بالعدالة.	
%77.7	6- إن الامتيازات التي أحصل عليها أقل من الجهد الذي أبدله.	
%100	7- يتناسب راتي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية.	
%88.8	8- يمنحني قانون الوظيف العمومي الحالي الحوافز المناسبة.	
%88.8	9- تتأثر مكاتي الوظيفية بطبيعة علاقتي الشخصية مع المدير.	
%88.8	10- إن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا.	
%100	11- يتخذ المدير القرارات الخاصة بعملتي بناء على أسباب منطقية.	العدالة الإجرائية
%88.8	12- القرارات المتعلقة بعملتي تتخذ عقب معلومات كافية.	
%100	13- يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الأساتذة بدون استثناء.	
%100	14- يشرح المدير القرارات ويزود الأساتذة بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.	
%100	15- يحرص المدير على أن يبدي كل عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات.	
%100	16- أشعر أن الإجراءات الإدارية المطبقة في وزارة التربية تتسم بالعدالة.	
%88.8	17- يتيح المدير المجال للاعتراض على القرارات التي يتخذها.	
%66.6	18- هناك إجراءات عادلة في وزارة التربية لملاحقة التجاوزات.	
%88.8	19- تحرص مديرية التربية على تنفيذ الأساتذة لأوامرها دائما.	
%100	20- يتخذ المدير قرارات العمل بأسلوب عادل.	
%88.8	21- أعتقد أن زملائي بالعمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة.	العدالة التعاملية

%100	22- يناقشني المدير حول القرارات المتعلقة بعملتي.
%100	23- يراعي المدير مصالحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملتي.
%100	24- يتم إعلامي عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها.
%100	25- أشعر أن سلوك المدير بالمؤسسة يتسم بالإنصاف والعدالة.
%100	26- يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في العمل.
%100	27- أشعر بنزاهة المدير في حسم النزاعات بين الأساتذة.
%100	28- يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للأساتذة.
%100	29- عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.
%100	30- عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كموظف.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسب اتفاق المحكمين على بنود الاستبيان تراوحت ما بين 66.6 %

ونسبة 100 %، وبلغت نسبة اتفاق المحكمين على بنود الاستبيان ككل 91.4 % وفيما يلي توضيح للبنود

المحذوفة والمعدلة:

- تم حذف البند (18): هناك إجراءات عادلة في وزارة التربية لملاحقة التجاوزات.

- البنود المعدلة:

3- يتناسب راتي الشهري مع المجهودات التي أبذلها في عملي.

10- أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا.

16- تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة.

17- يتيح المدير المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها.

19- تحرص مديرية التربية على تنفيذ الأساتذة لقراراتها دائما.

21- يتعامل زملائي بالعمل معي بسلوكيات مقبولة.

24- يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها.

25- يتسم سلوك المدير بالمؤسسة بالإنصاف والعدالة.

2-1- صدق الاتساق الداخلي: استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان

وذلك بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة على كل بند والدرجة الكلية للاستبيان، والنتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(11)يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

أرقام العبارات	معاملات الارتباط	الدلالة الإحصائية	أرقام العبارات	معاملات الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	0.167**	دالة	16	0.383**	دالة
02	0.268**	دالة	17	0.413**	دالة
03	0.408**	دالة	18	-0.018-	غير دالة
04	0.423**	دالة	19	0.425**	دالة
05	0.221**	دالة	20	0.633**	دالة
06	-0.121-	غير دالة	21	0.140*	دالة
07	0.290**	دالة	22	0.314**	دالة
08	0.299**	دالة	23	0.408**	دالة
09	0.278**	دالة	24	0.518**	دالة
10	0.194**	دالة	25	0.426**	دالة
11	0.454**	دالة	26	0.658**	دالة
12	0.305**	دالة	27	0.467**	دالة
13	0.153*	دالة	28	0.291**	دالة
14	0.567**	دالة	29	0.203**	دالة
15	0.518**	دالة	30	0.443**	دالة

\*\*دال عند 0.01

\* دال عند 0.05

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بطريقة بيرسون تراوحت بين 0.56 و 0.14 وكل قيم بنود الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 , 0.05 , ماعدا البندين (6-18) والتي بلغ معامل الارتباط على التوالي 0.12 - 0.01 - , وعليه تم حذفهما , حيث ينصان على :  
 - (06): إن الامتيازات التي أحصل عليها أقل من الجهد الذي أبدله.  
 - (18): هناك إجراءات عادلة في وزارة التربية لملاحقة التجاوزات.

## 2- الثبات : وقدم تقدير الثبات باستخدام طريقتين:

**2-1- ثبات التجزئة النصفية:** ولمعرفة ثبات الاستبيان المصمم تم تقسيمه إلى قسمين (زوجي، فردي)، ثم يوجد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية والذي يساوي ثبات نصف الاختبار، ثم يعدل بمعادلة سبيرمان براون والنتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12) يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان العدالة التنظيمية.

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
إستبيان العدالة التنظيمية	0.63	0.77	دال عند 0.01

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.63 وبعد تعديلها بمعامل سبيرمان براون بلغت 0.77 وهي قيمة دالة عند 0.01 مما يدل على أن الاستبيان ثابت .  
**2-2- معامل ألفا كرونباخ :** ولقد تم تقدير معامل ألفا كرونباخ لاستبيان العدالة التنظيمية بقيمة 0.82 وهي دالة عند مستوى 0.01 ، ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## 2-6- استبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

ولقد استعان الباحث في تصميمه لهذا الاستبيان بالدراسات التالية: الخميس (2001), دراسة العطوي

(2007), أبو جاسر (2010), (Niehoff & Moorman,1993).

وبالتالي لسلوك المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد وهي : الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية،

فضيلة المواطنة. ويتكون الاستبيان النهائي من 29 بنداً تقيس الأبعاد الخمسة بمعدل ستة بنود لكل بعد ،

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(13)يبين توزيع بنود استبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	البنود التي تقيسها
الإيثار	6-5-4-3-2-1
وعي الضمير	12-11-10-9-8-7
الروح الرياضية	18-17-16-15-14-13
الكياسة	23-22-21-20-19
السلوك الحضاري	29-28-27-26-25-24

كل بنود الاستبيان إيجابية, وتكون الإجابة عليها وفق مقياس " ليكرت " ذو خمس درجات(موافق تماماً،

موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)، حيث يقوم الأستاذ باختيار أحد هذه البدائل لكل فقرة، ووفقاً لهذا

الاختيار يتحصل المفحوص في البنود على:

موافق تماما(خمس درجات)، موافق (أربع درجات)، محايد(ثلاث درجات)، غير موافق(درجتان) ، غير موافق تماما(درجة واحدة)، وتجمع درجات كل الفقرات لتعطي في الأخير الدرجة الكلية للمستجيب حول الاستبيان، حيث تنحصر بين 29 درجة كأدنى حد إلى 145 درجة كأقصاه.

### - الخصائص السيكومترية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

#### 1- الصدق : وقد تم تقدير الصدق باستخدام طريقتين:

#### 1-1- الصدق الظاهري : ولقد قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من الأساتذة

(المحكمين) والبالغ عددهم تسعة للتأكد من صدقه، والملحق رقم (2) يوضح أسماءهم وتخصصاتهم. وقد طلب الباحث منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح كل عبارة من عبارات الاستبيان، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى ملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمة البدائل للفقرات، فضلا عن إدخال أي تعديلات أو إضافات على العبارات التي تحتاج لذلك، أو حذف الغير مناسب منها.

وفي ضوء الاقتراحات التي أبداهها المحكمون يتم تفرغ تقديراتهم لكل بند، وتحويلها إلى نسب مئوية، وذلك بتقسيم عدد المحكمين الذين وافقوا على صلاحية البند على العدد الكلي للمحكمين، وضرب الناتج في 100، ويتم الإبقاء على الفقرات التي أجمعوا عليها بنسبة 80% تقريبا، كما تم تعديل صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها، وفيما يلي توضيح لذلك:

#### الجدول رقم(14) يوضح نتائج التحكيم لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

البعد	العبارات	نسبة الاتفاق
الإيثار	1- اهتم بمساعدة الأساتذة الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.	88.8%
	2- أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيّبوا عن العمل.	88.8%
	3- أستقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر.	100%

%88.8	4- أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.		
%100	5- أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.		
%88.8	6- أشجع زملائي الأساتذة نحو إنجاز مهامهم بفاعلية.		
%100	7- أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.		وعي الضمير (الطاعة العامة)
%100	8- أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر.		
%100	9- أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.		
%100	10- أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.		
%88.8	11- أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب.		
%88.8	12- لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.	الروح الرياضية	
%88.8	13- أتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.		
%100	14- أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا أعمل من الحبة قبة).		
%100	15- أرحب بالنقد البناء في العمل.		
%88.8	16- أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير.		
%88.8	17- أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقد أنه في صالح مديرية التربية.		
%88.8	18- أتدرب على التحمل وضبط النفس.	الكياسة (اللطافة)	
%77.7	19- لا أفكر مطلقا في مشاكل العمل التي تواجه زملائي.		
%100	20- أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي الأساتذة.		
%100	21- أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.		
%88.8	22- دائما أخبر من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب بعض المشاكل.		
%100	23- آخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.		

24- أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.	%100	فضيلة المواطنة (السلوك الحضاري)
25- أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدتها مديرية التربية.	%100	
26- أتحدث دائما عن وزارة التربية إيجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع.	%100	
27- أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص.	%100	
28- أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة القسم.	%100	
29- أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق التدريس بالثانوية.	%100	
30- أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	%88.8	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسب الاتفاق للمحكّمين على بنود الاستبيان تراوحت ما بين

77.7 % ونسبة 100 %، وبلغت نسبة اتفاق المحكّمين على بنود الاستبيان ككل 94.7 % وفيما يلي

توضيح للبنود المحذوفة والمعدلة:

- تم حذف البند (19): لا أفكر مطلقا في مشاكل العمل التي تواجه زملائي.

#### البنود المعدلة:

8- أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.

12- أستمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.

17- أميل إلى التفكير في ما أعتقد أنه في صالح المؤسسة.

22- أخبر من حولي بما أنوي عمله تفاديا لبعض المشاكل.

1-2- صدق الاتساق الداخلي: استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان

وذلك بحساب معاملات الارتباط بين الدرجة على كل بند والدرجة الكلية للاستبيان، والنتائج موضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

أرقام العبارات	معاملات الارتباط	الدلالة الإحصائية	أرقام العبارات	معاملات الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	0.660**	دالة	16	0.653**	دالة
02	0.830**	دالة	17	0.599**	دالة
03	0.778**	دالة	18	0.772**	دالة
04	0.732**	دالة	19	-0.347	غير دالة
05	0.422**	دالة	20	0.398**	دالة
06	0.650**	دالة	21	0.677**	دالة
07	0.850**	دالة	22	0.410**	دالة
08	0.451**	دالة	23	0.760**	دالة
09	0.603**	دالة	24	0.413**	دالة
10	0.721**	دالة	25	0.244**	دالة
11	0.633**	دالة	26	0.321**	دالة
12	0.564**	دالة	27	0.406**	دالة
13	0.780**	دالة	28	0.510**	دالة
14	0.723**	دالة	29	0.517**	دالة
15	0.633**	دالة	30	0.684**	دالة

\*\* دال عند 0.01

\* دال عند 0.05

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معاملات الارتباط بطريقة بيرسون تراوحت بين 0.24 و 0.85

وكل قيم بنود الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ماعدا البند (19) والذي بلغ معامل الارتباط -0.34

, وعليه فقد تم حذفه والذي ينص:

- (19): لا أفكر مطلقاً في مشاكل العمل التي تواجه زملائي.

**2- الثبات :** وقد تم تقدير الثبات باستخدام طريقتين:

**2-1- ثبات التجزئة النصفية:** ولمعرفة ثبات الاستبيان المصمم تم تقسيمه إلى قسمين (زوجي، فردي)، ثم

يوجد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية والذي يساوي ثبات نصف الاختبار، ثم يعدل بمعادلة

سبيرمان براون والناتج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16) يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	مستوى الدلالة
إستبيان المواطنة التنظيمية	0.75	0.86	دال عند 0.01

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل ارتباط "بيرسون بلغ 0.75 ، وبعد تعديله بمعادلة "سبيرمان

براون" وصل إلى 0.86 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، وعليه فإن الاستبيان ثابت فيما يقيس.

**2-2- معامل ألفا كرونباخ :** ولقد تم تقدير معامل ألفا كرونباخ لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية 0.93

وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## 7- إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما تم إعداد ذلك في الصورة النهائية لتطبيقهما ميدانيا على

عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة، ولقد تطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات الرسمية حيث

حصل الباحث على الموافقة الرسمية على تطبيق أداتي الدراسة من مديرية التربية لولاية ورقلة، كما تم الحصول على

الإحصائيات المتعلقة بالثانويات المتواجدة بمدينة ورقلة، إضافة لذلك معلومات متعلقة بعدد الأساتذة وتوزيعهم

على تلك المؤسسات التربوية، إضافة إلى أسمائهم وتخصصاتهم التدريسية، بعد ذلك قام الباحث بتوزيع الاستبيانين

على أفراد العينة بطريقة فردية وجماعية، وبمساعدة من المدراء ومستشاري التوجيه، بحيث تم توزيع حوالي 400 نسخة على الأساتذة، وتم استرجاع 291 نسخة تم إلغاء 11 منها لعدم ملئها بشكل مناسب وبقيت حوالي 280 نسخة صالحة للمعالجة الإحصائية.

#### 8- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات أداتي الدراسة الصالحة لغايات البحث والمستوية الإجابة في الحاسب

الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية «Statistical Package For Social Science (SPSS 22.0)» وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية :

1 - استخدام اختبار "كا<sup>2</sup>" لحسن المطابقة لقياس دلالة الفروق بين التكرارات في معالجة الفرضية الأولى التي تنص على أن مستوى إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية متوسط، والفرضية الثانية التي تنص على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة متوسط.

2- استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين في معالجة الفرضية الثالثة التي تنص على أن هناك فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية ( السن، الجنس، الأقدمية)، والفرضية الرابعة والتي تنص على أن هناك فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).

3- استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في معالجة الفرضية الخامسة التي تنص على أنه توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية، والفرضية السادسة والتي تنص على أنه توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.

4- استعمال معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات وذلك في معالجة الفرضية السابعة التي تنص على أنه توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

5- استعمال معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أدوات الدراسة.

6- استخدام معادلة " سبيرمان براون " لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لأداتي الدراسة.

### خلاصة الفصل:

تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه الملائم لأهداف الدراسة، وبعينة قوامها 280 أستاذا في التعليم الثانوي، حيث طبق عليهم استبيانان (العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية) تم التأكد من صلاحيتهما سيكومتريا (الصدق والثبات)، والنتائج التي تسفر عنها نتائج التحليل الإحصائي سوف يتم عرضها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

## الفصل الخامس

# عرض وتحليل النتائج

- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة

يتضمن هذا الفصل عرض لنتائج فرضيات الدراسة وتحليلها بعد الحصول عليها من خلال تطبيق

الأساليب الإحصائية الملائمة, وهي كالاتي:

- عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط ، وللتأكد

من صحة الفرضية تم تحديد مستوى إدراك العدالة التنظيمية (المرتفع, المتوسط, المنخفض) وذلك بتحديد المجال

وفق طريقة إحصائية شرحلي وكوبالة. (Shrigley & Koballa,1984). (ميهوبي, 2012 , نقلا عن

البداينة,2001) كما يلي:

تعيين القيمة الوسطى للاستبيان (عدد البنود  $2 \div 28 = 14$  أي  $28 \div 2 = 14$ ) وإضافة هذه القيمة لنقطة الحياض

للحصول على الحد الأدنى للمجال المرتفع ( $98=14+84$ ) ، وحذف هذه القيمة من نقطة الحياض للحصول

على الحد الأعلى للمجال المنخفض ( $70=14-84$ ) وبين هذين المجالين يوجد مجال نقطة الحياض (المتوسط)

[70-98] وبالتالي يصبح مجال الإدراك المرتفع [ 98-140 ] ومجال الإدراك المنخفض [ 28-70 ]

وبناء على ذلك فكانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي :

الجدول رقم ( 17 ) : يوضح نتائج مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى الأساتذة .

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى إدراك العدالة التنظيمية
41.8%	117	مرتفع
49.3%	138	متوسط
8.9%	25	منخفض
100%	280	المجموع

تشير النتائج المبينة في هذا الجدول أن نسبة إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية كانت في المتوسط وهو ما تعكسه نسبة 49.3% في حين قدر مستوى الإدراك المرتفع ب 41.8% ويليها الإدراك المنخفض بنسبة 8.9% مما يبين صحة هذه الفرضية وأن مستوى شعور أساتذة التعليم الثانوي بالعدالة التنظيمية كان متوسطاً، أي أن هناك إدراك مقبول للعدالة التنظيمية في الوسط التربوي.

### جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار حسن المطابقة لمستوى إدراك العدالة التنظيمية.

الدالة الإحصائية	قيمة كا <sup>2</sup>	التكرارات	مستوى إدراك العدالة التنظيمية
دالة عند 0.01	77.407	117	مرتفع
		138	متوسط
		25	منخفض

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن قيمة كا<sup>2</sup> بلغت 77.407 وهي قيمة دالة إحصائية، وذلك عند مستوى 0.01 مما يدل على أن هناك فروق بين المستويات الثلاث، وأن هناك مستوى متوسط لإدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية.

### 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي متوسط ، وللتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية (المرتفع، المتوسط، المنخفض) وذلك بتحديد المجال وفق طريقة إحصائية شرحلي وكوبالة. (Shrigley & Koballa,1984). (ميهوبي, 2012 , نقلا عن البدانية,2001) كما يلي:

تعيين القيمة الوسطى للاستبيان (عدد البنود  $2 \div 29$  أي  $2 = 14.5$ ) وإضافة هذه القيمة لنقطة الحياد - بعد إضافة لها 0.5 ليصبح عدد صحيح - للحصول على الحد الأدنى للمجال المرتفع ( $102 = 15 + 87$ ) ، وحذف هذه القيمة من نقطة الحياد للحصول على الحد الأعلى للمجال المنخفض ( $72 = 15 - 87$ ) وبين هذين المجالين يوجد مجال نقطة الحياد (المتوسط) [72-102] وبالتالي يصبح مجال السلوك المرتفع [ 102-145 ] ومجال السلوك المنخفض [ 29-72 ] ، وبناء على ذلك كانت النتائج كالآتي :

الجدول رقم ( 19 ) : يوضح نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة .

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى سلوك المواطنة التنظيمية
87.9%	246	مرتفع
11.1%	31	متوسط
1.1%	3	منخفض
100%	280	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مستوى سلوك المواطنة المرتفع بلغ نسبة 87.8% وتليها نسبة سلوك

المواطنة المتوسط بنسبة 11.1% في حين كانت نسبة سلوك المواطنة المنخفض 1.1% وذلك ما يؤكد عدم

صحة هذه الفرضية أي أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية عالي، فأساتذة التعليم الثانوي يقومون بهذا السلوك على نحو مرتفع.

جدول رقم (20) يوضح نتائج اختبار حسن المطابقة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

الدلالة الإحصائية	قيمة كا <sup>2</sup>	التكرارات	مستوى سلوك المواطنة التنظيمية
دالة عند 0.01	378.779	246	مرتفع
		31	متوسط
		3	منخفض

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن قيمة  $2\alpha$  بلغت  $378.779$  وهي قيمة دالة إحصائية وذلك عند مستوى  $0.01$  مما يدل على أن هناك فروق بين المستويات الثلاث، وأن هناك مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي.

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد فروق في مستوى إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية باختلاف السن، الجنس، الأقدمية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين المتوسطات والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (21) يوضح نتائج الفرق في إدراك العدالة التنظيمية حسب السن

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	السن	
غير دالة	0.76	278	6.80	28.32	131	أقل من 35	العدالة
			6.53	27.71	149	من 35 فأكثر	التوزيعية
غير دالة	0.78	278	6.89	29.69	131	أقل من 35	العدالة
			6.65	30.32	149	من 35 فأكثر	الإجرائية
غير دالة	1.12	278	7.78	35.83	131	أقل من 35	العدالة
			7.48	36.86	149	من 35 فأكثر	التعاملية
غير دالة	0.49	278	18.67	93.85	131	أقل من 35	العدالة
			17.02	94.90	149	من 35 فأكثر	التنظيمية

تشير النتائج المبينة في هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول إدراكهم للعدالة التنظيمية متقاربة فقد قدر ب  $93.85$  للأساتذة الذين هم أقل من 35 سنة، في حين أن قيمة  $94.90$  مثلت

الفئة من 35 سنة فأكثر، وبانحراف معياري قدر ب 18.67 للفئة الأولى، و17.02 للفئة الأخرى، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت 0.49 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يعكس أنه لا توجد اختلافات في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف عمر الأستاذ، وبالنسبة لأبعاد العدالة التنظيمية فقدرت قيم "ت" في العدالة التوزيعية ب0.76، والإجرائية ب0.78، والتعاملية ب1.12 وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يدل على أنه لا توجد فروق في إدراك أساتذة الثانوي للعدالة التنظيمية تعزى للعمر، أي أنه لا يمكن اعتبار أن السن من محددات إدراك العدالة التنظيمية لدى الأساتذة.

### جدول رقم (22) يوضح نتائج الفرق في إدراك العدالة التنظيمية حسب الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	الجنس	
دالة عند 0.01	3.15	278	7.02	26.61	124	ذكر	العدالة
			6.14	29.09	156	أنثى	التوزيعية
غير دالة	0.94	278	6.79	29.60	124	ذكر	العدالة
			6.74	30.37	156	أنثى	الإجرائية
غير دالة	0.47	278	7.61	36.62	124	ذكر	العدالة
			7.66	36.19	156	أنثى	التعاملية
غير دالة	1.31	278	17.90	92.84	124	ذكر	العدالة
			17.66	95.66	156	أنثى	التنظيمية

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول إدراكهم للعدالة التنظيمية متقاربة فقد قدر ب 92.84 للأساتذة الذكور، في حين أن قيمة 95.66 مثلت الأساتذة الإناث، وبانحراف معياري قدر ب 17.90 للذكور، و17.66 للإناث، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت 1.31 وهي قيمة

غير دالة إحصائياً, مما يعكس أنه لا توجد اختلافات في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف الجنس. وبالنسبة لأبعاد العدالة التنظيمية فقدرت قيم "ت" في العدالة الإجرائية ب0.94, والتعاملية ب0.47 وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05, مما يدل على أنه لا توجد فروق في إدراك أساتذة الثانوي للعدالة الإجرائية والتعاملية تعزى للجنس, ويختلف الأمر فيما يتعلق بالعدالة التوزيعية فقدرت قيمة "ت" ب 3.15 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 حيث بلغ المتوسط الحسابي للإناث 29.09 وانحراف معياري 6.14, وبلغ المتوسط الحسابي للذكور 26.61 وانحراف معياري 7.02, مما يدل على أن الإناث هم أكثر إحساساً بالعدالة التوزيعية.

جدول رقم (23) يوضح نتائج الفرق في إدراك العدالة التنظيمية حسب الأقدمية.

الدالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	الأقدمية	
غير دالة	0.49	278	6.29	27.84	177	من 10 فأقل	العدالة
			7.25	28.26	103	أكثر من 10	التوزيعية
غير دالة	0.13	278	6.60	30.07	177	من 10 فأقل	العدالة
			7.06	29.96	103	أكثر من 10	الإجرائية
غير دالة	1.32	278	7.39	35.91	177	من 10 فأقل	العدالة
			7.99	37.19	103	أكثر من 10	التعاملية
غير دالة	0.71	278	17.22	93.83	177	من 10 فأقل	العدالة
			18.77	95.41	103	أكثر من 10	التنظيمية

من خلال النتائج المبينة في هذا الجدول فإن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول إدراكهم للعدالة

التنظيمية متقاربة فقد قدر ب 93.83 للأساتذة الذين لهم من 10 سنوات فأقل, في حين بلغت عند الأساتذة

الذين لديهم أقدمية تفوق 10 سنوات 95.41 , وبانحراف معياري قدر ب 17.22 للفئة الأولى, و 18.77 للفئة الأخرى، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت 0.71 وهي قيمة غير دالة إحصائياً, مما يعكس أنه لا توجد اختلافات في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف سنوات العمل. وبالنسبة لأبعاد العدالة التنظيمية فقدرت قيم "ت" في العدالة التوزيعية ب0.49, والإجرائية ب0.13, والتعاملية ب1.32 وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05, مما يدل على أنه لا توجد فروق في إدراك أساتذة الثانوي للعدالة التنظيمية تعزى للأقدمية.

#### 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الثانية على أنه توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة باختلاف السن، الجنس، الأقدمية وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين المتوسطات والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (24) يوضح نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب السن

السن	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
أقل من 35	131	24.10	3.76	278	0.25	غير دالة
	149	24	3.22			
أقل من 35	131	23.93	3.99	278	1.58	غير دالة
	149	24.63	3.38			
أقل من 35	131	23.50	3.69	278	0.55	غير دالة
	149	23.28	3.04			
أقل من 35	131	20.40	2.95	278	1.13	غير دالة
	149	20.01	2.81			
أقل من 35	131	22.45	3.76	278	0.51	غير دالة

			3.22	22.24	149	من 35 فأكثر	الحضاري
غير دالة	0.15	278	14.26	114.40	131	أقل من 35	المواطنة
			11.63	114.16	149	من 35 فأكثر	التنظيمية

تشير النتائج المبينة في هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية متقاربة فقد قدر ب 114.40 للأساتذة الذين هم أقل من 35 سنة، في حين أن قيمة 114.16 مثلت الفئة من 35 سنة فأكثر، وبانحراف معياري قدر ب 14.26 للفئة الأولى، و 11.63 للفئة الأخرى، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت 0.15 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، مما يعكس أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي لا يختلف باختلاف السن. أما ما يتعلق بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقدرت قيم "ت" على النحو الآتي: الإيثار 0.25، ووعي الضمير 1.58، الروح الرياضية 0.55، الكياسة 1.13، السلوك الحضاري 0.51 وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يدل على أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى للعمر، أي أنه لا يمكن اعتبار أن السن من محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة.

#### جدول رقم (25) يوضح نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	الجنس	
غير دالة	0.42	278	3.73	23.95	124	ذكر	الإيثار
			3.57	24.12	156	أنثى	
غير دالة	0.14	278	4.01	24.26	124	ذكر	وعي الضمير
			3.42	24.33	156	أنثى	
غير دالة	0.67	278	3.19	23.23	124	ذكر	الروح

			3.48	23.50	156	أثنى	الرياضية
غير دالة	0.01	278	2.73	20.19	124	ذكر	الكياسة
			3	20.19	156	أثنى	
غير دالة	0.67	278	3.73	22.18	124	ذكر	السلوك
			3.27	22.46	156	أثنى	الحضاري
غير دالة	0.51	278	12.79	113.83	124	ذكر	المواطنة
			13.03	114.63	156	أثنى	التنظيمية

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في هذا الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية متقاربة فقد قدر ب 113.83 للأساتذة الذكور , وبلغ لدى الأساتذة الإناث 114.63, وبانحراف معياري قدر ب 12.79 للأساتذة الذكور, و 13.03 بالنسبة للأساتذة الإناث، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت 0.51 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05, مما يعكس أنه لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. وفيما يتعلق بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فبلغت قيم "ت" في بعد الإيثار 0.42, وعي الضمير 0.14, الروح الرياضية 0.67, الكياسة 0.01, السلوك الحضاري 0.67 وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05, مما يدل على أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية عند أساتذة الثانوي تعزى للجنس.

#### جدول رقم (26) يوضح نتائج الفرق في سلوك المواطنة التنظيمية حسب الأقدمية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات	الأقدمية	
غير دالة	1.20	278	3.50	23.85	177	من 10 فأقل	الإيثار
			3.43	23.37	103	أكثر من 10	

دالة عند 0.05	2.46	278	3.82	23.89	177	من 10 فأقل	وعي الضمير
			3.35	25	103	أكثر من 10	
غير دالة	0.19	278	3.38	23.35	177	من 10 فأقل	الروح الرياضية
			3.33	23.43	103	أكثر من 10	
غير دالة	0.01	278	2.84	20.19	177	من 10 فأقل	الكمياسة
			2.96	20.19	103	أكثر من 10	
غير دالة	0.62	278	3.64	22.24	177	من 10 فأقل	السلوك الحضاري
			3.19	22.51	103	أكثر من 10	
غير دالة	1.24	278	13.07	113.54	177	من 10 فأقل	المواطنة التنظيمية
			12.57	115.53	103	أكثر من 10	

دلت النتائج المبينة في هذا الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية متقاربة فقد قدر ب 113.54 للأساتذة الذين لهم أقدمية من 10 سنوات فأقل، وبلغ لدى الأساتذة الذي فاقت أقدميتهم 10 سنوات 115.53، وبانحراف معياري قدر ب 13.07 للفئة الأولى، و 12.57 بالنسبة للفئة الأخرى، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت 1.24 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يعكس أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي لا يختلف باختلاف سنوات العمل. وفيما يخص أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فبلغت قيم "ت" في بعد الإيثار 1.20، الروح الرياضية 0.19، الكمياسة 0.01، السلوك الحضاري 0.62 وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يدل على أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى للأقدمية، إلا أن الدلالة الإحصائية ظهرت في بعد واحد وهو بعد وعي الضمير فالأكثر أقدمية هو الأكثر ممارسة لسلوك وعي الضمير بمتوسط حسابي بلغ 25 وانحراف معياري بلغ 3.35، في حين بلغ المتوسط الحسابي للفئة الأخرى 23.89 وانحراف

معياري قدره 3.82, وأكدت قيمة "ت" دلالة الفروق وذلك بقيمة 2.46 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.05, وعليه فإن الأساتذة الأكثر سنوات عمل هم الأكثر قياماً بسلوك وعي الضمير.

### 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية, وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (2×2×2), والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم (27): يوضح نتائج الفروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأقدمية × السن	90.39	1	90.39	0.30	غير دالة
الأقدمية × الجنس	7205.72	1	7205.72	24.54	دالة عند 0.01
السن × الجنس	5777.75	1	5777.75	19.68	دالة عند 0.01
الأقدمية × السن × الجنس	3671.35	1	3671.35	12.50	دالة عند 0.01
الخطأ	79853.76	272	293.58		
الكلية	2584268	280			

الجدول رقم (28) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين المتغيرات.

الجنس	السن	الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	أقل من 35 سنة	من 10 فأقل	90.51	2.81
		أكثر من 10	95.59	2.19
	أكثر من 35 سنة	من 10 فأقل	86.62	3.49
		أكثر من 10	127	12.11
إناث	أقل من 35 سنة	من 10 فأقل	95.83	1.80
		أكثر من 10	53.50	12.11
	أكثر من 35 سنة	من 10 فأقل	99.80	3.36
		أكثر من 10	95.86	2.78

تشير النتائج المبينة في الجدول (27) أنه هناك اختلاف دال إحصائياً بين الجنسين في إدراكهم للعدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية، فلقد بلغت قيمة  $F$  (19.68) باختلاف السن (أقل من 35 سنة - من 35 سنة فأكثر)، وقدرت قيمة  $F$  باختلاف متغير الأقدمية (من 10 فأقل - أكثر من 10 سنوات) ب(24.54)، أما باختلاف المتغيرين معا فقد بلغت قيمة  $F$  (12.50) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، مما يتبين أن هناك فروق بين أساتذة التعليم الثانوي الذكور والإناث في إدراكهم للعدالة التنظيمية باختلاف متغيري السن والأقدمية.

وبالرجوع إلى نتائج المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول (28) تظهر النتائج أن متوسط الأساتذة الذكور ولديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات هم أكثر إحساساً بالعدالة التنظيمية بمتوسط حسابي قدر ب 111.29، كما وتبين أن الأساتذة الذكور وسنهم من 35 سنة فأكثر هم أكثر إحساساً بالعدالة التنظيمية

بمتوسط حسابي بلغ 108.75، وبالنسبة لتفاعل المتغيرات الثلاث فكانت الفروق دالة إحصائياً، وذلك باتجاه الأساتذة الذكور من 35 سنة فأكثر، ولديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي بلغ 127، مما يدل على أنهم الأكثر إدراكاً للعدالة التنظيمية.

#### 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (2×2×2)، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم (29): يوضح نتائج الفروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن

#### والأقدمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأقدمية × السن	500.69	1	500.69	3.04	غير دالة
الأقدمية × الجنس	5.88	1	5.88	0.03	غير دالة
السن × الجنس	128.88	1	128.88	0.78	غير دالة
الأقدمية × السن × الجنس	2.01	1	2.01	0.01	غير دالة
الخطأ	44784.91	272	164.65		
الكلية	3703178	280			

الجدول رقم (30) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين المتغيرات.

الجنس	السن	الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	أقل من 35 سنة	من 10 فأقل	115.32	2.11
		أكثر من 10	113.88	1.64
	أكثر من 35 سنة	من 10 فأقل	110	2.61
		أكثر من 10	130.50	9.07
إناث	أقل من 35 سنة	من 10 فأقل	113.36	1.35
		أكثر من 10	128	9.07
	أكثر من 35 سنة	من 10 فأقل	114.92	2.51
		أكثر من 10	116.73	2.08

من خلال النتائج المبينة في الجدول (29) يتبين أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية، فلقد بلغت قيمة  $F$  (0.78) باختلاف السن (أقل من 35 سنة - من 35 سنة فأكثر)، وقدرت قيمة  $F$  باختلاف متغير الأقدمية (من 10 فأقل - أكثر من 10 سنوات) ب(0.03)، أما باختلاف المتغيرين معا فقد بلغت قيمة  $F$  (0.01) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يتبين أنه لا توجد فروق بين أساتذة التعليم الثانوي الذكور والإناث في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف متغيري السن والأقدمية.

وبالرجوع إلى نتائج المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول (30) تظهر النتائج أن المتوسط الحسابي للمجموعات الثمانية كانت متقاربة وانحصرت بين (110-130.50) وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي الذكور والإناث لا يختلف باختلاف السن والأقدمية.

### 7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أنه توجد علاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم فحص العلاقة عن طريق معامل الارتباط فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (31) يوضح علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

المواطنة التنظيمية	السلوك الحضاري	الكياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	الإيثار	
0.17**	0.25**	0.06	0.12*	0.16**	0.08	العدالة التوزيعية
0.28**	0.28**	0.16**	0.22**	0.23**	0.17**	العدالة الإجرائية
0.41**	0.38**	0.26**	0.30**	0.34**	0.26**	العدالة التعاملية
0.34**	0.36**	0.18**	0.26**	0.29**	0.21**	العدالة التنظيمية

\*\*دال عند مستوى 0.01.

\*دال عند مستوى 0.05.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بلغ 0.34 وهي قيمة دالة عند 0.01 مما يدل أنه كلما كان هناك إدراك إيجابي للعدالة التنظيمية كلما ارتفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. ويتضح كذلك أن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها كانت دالة إحصائياً، فعلاقة العدالة التنظيمية ببعد الإيثار بلغت (0.21) ومع بعد وعي الضمير (0.29) ومع بعد الروح الرياضية (0.26) ومع بعد الكياسة (0.18) ومع بعد السلوك الحضاري (0.36) وهي قيم دالة عند مستوى 0.01 مما يعكس العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وبالنسبة لعلاقة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاد العدالة التنظيمية فكانت دالة إحصائياً، فقد قدرت قيمة معامل الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التوزيعية (0.17) ومع العدالة الإجرائية (0.28) ومع العدالة التعاملية (0.41) وهي قيم دالة عند مستوى 0.01 مما يعني أن هناك علاقة طردية بين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية، فشعور الأساتذة بوجود عدالة توزيعية وإجرائية وتعاملية يزيد في سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وعن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فقد اتضح أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين معظم أبعاد متغيري الدراسة، فبالنسبة للعدالة الإجرائية مع بعد الإيثار قدرت قيمة معامل الارتباط ب 0.17، ومع وعي الضمير ب 0.23، ومع الروح الرياضية ب 0.22، ومع الكياسة ب 0.16، ومع السلوك الحضاري ب 0.28، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، أما بالنسبة للعدالة التعاملية فلقد قدرت معاملات الارتباط على النحو التالي: فمع بعد الإيثار 0.26، ومع وعي الضمير ب 0.34، ومع الروح الرياضية ب 0.30، ومع الكياسة ب 0.26، ومع السلوك الحضاري 0.38، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.01، وبالنسبة للعدالة التوزيعية فقدرت قيم معامل الارتباط ؛ مع بعد وعي الضمير 0.16، ومع السلوك الحضاري 0.25 وكلا القيمتين دالتين عند مستوى 0.01، وبلغت مع الروح الرياضية 0.12 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05، إلا أن العلاقة الارتباطية بينها وبين بعدي الإيثار والكياسة فلم تكن دالة إحصائياً وبلغت قيمة المعامل على التوالي 0.08 و 0.06، وما يلاحظ أن علاقة ارتباط أبعاد العدالة التنظيمية بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كانت أقوى مع بعد السلوك الحضاري.

# الفصل السادس

## تفسير ومناقشة النتائج

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة

نتائج الدراسة

التوصيات والاقتراحات

يتضمن هذا الفصل تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات والتي توصل إليها الباحث في الدراسة الحالية، وذلك لمحاولة معرفة مستوى إدراك العدالة التنظيمية ومستوى سلوك الموظفة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا معرفة الفروق في متغيرات الدراسة باختلاف السن والجنس والأقدمية، وأخيرا التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين .

## 1- تفسير ومناقشة النتائج:

### 1-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدولين (17) و(18) تبين صحة هذه الفرضية، إذ أثبتت النتائج أن معظم أساتذة التعليم الثانوي كان تقييمهم للعدالة في المتوسط، وحسب اعتقاد الباحث فإن التصورات للعدالة التنظيمية تنطوي على أساس التعاملات والتي تعتبر كوسيلة للثقة بين المدير والأساتذة، فأغلبية عينة الدراسة ترى بأن العلاقات مع الإدارة هي محور العملية التربوية والانسجام بين المدير والأساتذة في إطار التعامل يمكنه تحسين وتطوير مستوى التعليم في مؤسساتنا التربوية، وقد يرتبط مفهوم العدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدى إدراكهم لعمليات المقارنة التي قد تكون على أساس الأجور السائدة، أو تكون على أساس التطابق بينه وبين الجهود المبذولة، ناهيك عن الصورة الذهنية التي يحملها الأستاذ عن العدالة بأبعادها اتجاه الإدارة التربوية، والمبنية على أساس قيمى وأخلاقي نابع من الثقافة التنظيمية والتي تكون المشاعر الوظيفية للأستاذ اتجاه الإدارة وعلاقته بالمؤسسة التعليمية، وهذا الرأي يتوافق مع اتجاه (عريشة، 1994) حيث يرى أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يرتبط بزيادة العوائد الوظيفية على الفرد، وفي السياق ذاته يؤكد (نعموني، 2006) أن إدراك العدالة يتحدد من خلال الجانب المادي لدى عمال قطاع المحروقات بالجزائر، حيث يرتبط الإدراك بالمقارنة المستمرة للأجور والحوافز التي يحصل عليها العمال بالعمال من الشركات الأجنبية يتحدد من خلالها الشعور بقيم العدالة

التنظيمية. ويضيف (Stinglhamber et al,2004) أن الإجراءات العادلة في المنظمة تعطي للعامل انطباعات إيجابية على العوائد الاقتصادية والاجتماعية والعاطفية التي سيحصل عليها من المنظمة, على أساس ذلك يتحدد إدراكه للعدالة التنظيمية.(نعموني، 2006).

وعليه فإن شعور أساتذة التعليم الثانوي كان بنحو معتدل، يعكس مدى تطبيق بعض الإجراءات مع منح حرية محدودة في المشاركة في اتخاذ القرارات، والتي تكون في الغالب مبنية على أساس العلاقات الاجتماعية أو على أساس الثقة والاحترام المتبادل, والذي يحقق بدوره أهداف المؤسسة, وهذا ما أشار إليه (حمودة، 1999) من أن إدراك المرؤوسين للعدالة يتوقف على العلاقة بين المدير والمرؤوس.(المعاينة،2005) وهذا الرأي يتوافق مع اتجاه (Folger & Konovsky,1989) الذي يرى أن العدالة ترتبط بالثقة التنظيمية, ويضيف (المبسلط, 1999) أن تحقيق العدالة يعد جزءاً من أخلاقيات العمل, وعلى أساسها تبنى العلاقات في المؤسسة, مما يزيد من الثقة التي تعكس قيم مؤسسية. ويؤكد (Whitewer,1997) إن العامل يدرك العدالة التنظيمية بناء على سلوك المشرف فإذا أحس بأن سلوكه عادلاً ستزداد ثقته فيه, ويكون على أساس ذلك اتجاهات إيجابية نحو المنظمة, وفي هذا يقول (Whitewer,1997) أنه " عندما يتصل المشرفون بصورة واضحة, ويتخذون القرارات العادلة, فإن العمال سيتقنون بهم أكثر, وعندما يطبقون طرق التسيير بصفة عادلة وجيدة, ويقومون بإعداد العقود بصورة منطقية, ويؤدون واجباتهم تجاه المنظمة فإن ثقة العمال في المنظمة كلها ستتم. (نعموني،2006: 194). وهذا الاتجاه يتطابق مع نموذج القيم الجماعية الذي يرى أن منظور الجماعة للعدالة التنظيمية يتحدد من خلال مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة والمتمثلة في الثقة بعدالة القائد في تصرفاته ومراعاته لحاجات المرؤوسين، وابتعاده عن التحيز في اتخاذه للقرارات, ومعاملته لهم باهتمام ولباقة مع احترام لحقوقهم, كل هذا من شأنه أن يعزز مكانته في أذهانهم. (Tyler and Lind,1992 :151-191).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (حواس 2003) حيث أوضحت أن هناك مستوى متوسط من العدالة التنظيمية لدى عمال البنوك التجارية بمحافظة القاهرة، إذ أنه يمكن تنمية إحساس العمال بالعدالة التنظيمية من خلال زيادة ثقة المرؤوسين في الإدارة، وأشارت دراسة (أبو جاسر، 2010) أن العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة لدى العاملين بالوزارات الفلسطينية، ويضيف (القطاونة، 2003) من خلال دراسته إلى أن درجة إدراك العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفيلة، معان) كانت متوسطة، كما وتتفق مع دراسة (البشباشة، 2008) التي توصلت إلى أن تصورات العمال في المؤسسات العامة الأردنية كانت في المتوسط، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدرائهم، وذلك من خلال المعاملة بكل ود واهتمام واحترام وكرامة، مع مراعاة المدير لحاجات العمال الشخصية، والاهتمام بحقوقهم الوظيفية لتحقيق العدالة، وذلك من خلال وضع معايير عادلة بعيدا عن العلاقات الشخصية، ومنح الفرصة ومكافأة العمال وفقا لأدائهم، فالعدالة ذات امتداد نفسي ومعنوي وأخلاقي مترسخ في نفسية العمال، كما ويمكن إرجاع ذلك إلى شعور العمال بالتوافق النفسي والتنظيمي إزاء المهام التي يؤديونها، وما يترتب على ذلك من توزيع المهام والأعباء في ضوء قدراتهم الأدائية، لأن العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها ذات أصول قيمية ونفسية بالإضافة إلى أصولها القانونية والوضعية، مما يجعلها واسعة الامتداد في الإدراك والشعور. (البشباشة، 2008).

ويؤكد ذلك النتائج التي توصل إليها (العجلوني 2010) في أن هناك إدراك متوسط للعدالة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة اربد. وتتفق كذلك مع دراسة (الحميدي، 2012) التي توصلت إلى أن إدراك معلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة كان متوسطا، ويدعم ذلك ما توصل إليه (المهدي، 2006) إلى أن هناك إدراك في المتوسط للعدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة بمصر، وأسفرت نتائج دراسة (الشاوي، 2010) عن أن هناك مستوى متوسط من الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال القطاع العام العراقي، وتؤكد دراسة (العقلة، 2011) أن مستوى إدراك هيئة التدريس في جامعة

اليرموك للعدالة التنظيمية متوسط، ومن خلال نتائج دراسة (المعاينة، 2005) تبين أن هناك مستوى متوسط لإدراك معلمي المدارس الثانوية بالأردن للعدالة التنظيمية، ويرجع ذلك لعدم توفر قيادات مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية بدرجة عالية، وكذا المركزية الشديدة التي يتبعها غالبية المديرين في إدارة شؤون مدارسهم واتخاذ القرارات دون الاهتمام بجمع المعلومات، دون إتاحة الفرصة للمعلمين لمناقشة القرارات وتطبيقها بشكل متحيز. (المعاينة، 2005).

وتتفق كذلك نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العميان، السعودي، 2009) التي أكدت نتائجها على أن هناك مستوى إدراك متوسط لدى العاملين في الوزارات الأردنية، كما وتتفق مع ما توصل إليه (حجاج، 2012) في أن هناك مستوى إدراك متوسط للعدالة التنظيمية لدى عمال شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، وتوصلت دراسة علوان (2007) إلى أن هناك درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية في أوساط العاملين بالمجمع الإداري لمدينة سرت الليبية، وكشفت دراسة (علياء نوح، 2013) أن هناك إدراك في المتوسط لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة سحاب، هذا وقد بينت دراسة (البدراي، 2010) أن هناك درجة إدراك تميل إلى الحياد لدى مفتشي المطارات الدولية الرئيسية بالسعودية.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ندا، 2007) والتي توصلت إلى أن هناك شعور متدني لدى عمال الوزارات الفلسطينية بغزة، حيث ترى أن ذلك راجع إلى وجود خلل في نظام الحوافز والامتيازات، إضافة إلى خلل في السياسة التنظيمية مع غياب نظام داخلي يشمل القوانين واللوائح الداخلية، بحيث تسيطر العلاقات الشخصية وتأثيرها على المكانة الوظيفية، وعدم إشراك الموظفين في صنع القرارات. وبينت نتائج دراسة (الفضلي و الفندي، 2007) أن هناك إحساس متدني للعدالة التنظيمية، وفي دراسة قام بها (Al-zubi، 2010) وجد أن هناك اتجاهًا سلبيًا نحو العدالة التنظيمية. كما وتوصلت دراسة (وادي، 2007) إلى وجود عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة. وتضيف نتائج دراسة (الخشالي، 2004) أن هناك

المخفاض في معدل إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية لدى عمال مديرية ضريبة دخل عمان. ويدعم هذه النتائج ما أشارت إليه نتائج دراسة (محارمة, 2000) في أن هناك إحساس متدني للشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي (الكرك, الطفيلة), ويعتقد أن العوامل التي تؤدي إلى تدني شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية تتمثل في عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية والوضوح, إلى جانب ذلك عدم وجود نظام للرواتب يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات حياتهم, إضافة إلى غياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتتميز بالصراحة. (محارمة, 2000).

وأظهرت بعض الدراسات مؤشرات مختلفة فمن خلال دراسة (السعود و السلطان 2009), ودراسة (حامد, 2003) تبين أن تصورات عينة الدراسة للعدالة التنظيمية كانت بدرجة مرتفعة, وأظهرت دراسة (الحميدي, 2012) بأن مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة يتمتعن بدرجة عالية من ممارسة للعدالة التنظيمية, وأشار (Yilmaz, 2009) إلى أن هناك إدراكا موجبا للعدالة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية بتركيا. ومن خلال نتائج دراسة (أبو تايه, 2012) تبين أن إحساس العمال بالعدالة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية بالأردن كان فوق المتوسط, وذلك نتيجة خضوع مخرجات العمل كالأعباء الوظيفية والرواتب إلى قوانين وأنظمة تطبق على جميع الموظفين دون استثناء, حيث تحكم أنظمة الخدمة المدنية, إضافة إلى قدرة المدراء على شرح مبررات القرارات التي يتخذونها بشكل مناسب, والقدرة على الربط بين اتخاذ القرارات ومراعاة مشاعر الموظفين المتأثرين بتلك القرارات. (أبو تايه, 2012, ص 165).

ويضيف الباحث فمن خلال نتائج العديد من الدراسات تبين أن إحساس العمال بالعدالة التنظيمية يتحدد من خلال الإجراءات العادلة في إطار التعامل, التقييم, اتخاذ القرارات, الثقة, الحوافز, إضافة إلى توفر مناخ تنظيمي, في حين أن هناك عوامل شخصية تؤثر على إدراك الفرد للعدالة التنظيمية كدافعية العمل الداخلية ومركز التحكم لدى الفرد (حامد, 2002). ويرى (Greenberg and Lind, 2000) أن إدراك العمال للعدالة

التنظيمية يرتبط بجملة من المبادئ تؤثر على سلوك الأفراد على أساسها تتحدد طبيعة علاقتهم بالمنظمة، وتعد شرطا ضروريا لإدراكهم للعدالة التنظيمية وتمثل في وجود اتساق للأسلوب القيادي الذي بدوره يحدد قرارات تكون موضوعية، وتكون خالية من التمييز أو التحيز، وأن يتم التعامل مع المعلومات في المنظمة بدقة وأمانة، وأن يتم إعطاء الموظفين الحق في الاعتراض، أو تصحيح القرارات الخاطئة المتخذة من قبل المديرين، مع ضرورة تصحيح الخلل أو القرارات من قبل الإدارة، وأن يكون للموظفين دور في صنع القرارات الوظيفية وذلك من خلال وجود ممثلين عنهم في الإدارة، ويجب أن تعكس عملية صنع القرار القيم الأخلاقية للموظفين. (المتروك، 2010). وهذا الاتجاه يتوافق مع نظرية تفضيل التوزيع (Leventhal,1980) حيث ترى أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي: الثبات، عدم التحيز، الدقة أو الانضباط، القابلية للتصحيح عند الخطأ، توضيح اهتمامات جميع الأطراف، التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق. وتؤكد بعض الدراسات أن قواعد الإجراء العادل هذه طبقت في العديد من المواقف والوظائف إذ أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد.

(Folger & Cropanzano,1998 :84).

## 1-2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي متوسط، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدولين (19) و(20) تبين عدم صحة هذه الفرضية، وأن سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي كان مرتفعا، ويمكن تفسير ذلك حسب رأي الباحث في أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي يرتبط بعوامل متعلقة بالمناخ السائد في المؤسسة التعليمية إذ أن مستوى العلاقات الاجتماعية السائد بين الأساتذة له دور فعال في تنميتها، فقيام الأستاذ بهذه السلوكات يؤثر بشكل دائم مما يؤثر على انطباع المدرء وزملاء العمل حوله، وبالتالي يلعب هذا الانطباع دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها كالراتب أو الترقية، إذ أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق

بين الأفراد، ورفع الروح المعنوية للموظفين، كل هذا يمكن أن يدفع بالأستاذ إلى التضحية بمصالحه الشخصية وتقديم يد العون لزملائه الأساتذة، وهذا الرأي يتفق مع اتجاه (Chen,2002) في أن سلوك المواطنة في المنظمات هو كاستجابة للعوامل الاجتماعية، وعليه فإن مهام التدريس في المؤسسات التربوية حاليا تعاني من الكثير من المشاكل التي لا يمكن التجاوب معها ومسايرتها إلا من خلال التعاون في إطار غير رسمي، إذ أن الاعتقاد الشائع من خلال نظريات السلوك التنظيمي يؤيد الجانب اللارسمي في الوصول إلى تطوير على مستوى المنظمات في الوقت الراهن، وهذا ما يؤكد (Organ,1990) من أن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.

ويمكن أن ينبع سلوك المواطنة التنظيمية من طرف أساتذة التعليم الثانوي عن إرادة ورغبة في تطوير مستوى التعليم في مؤسساتنا التربوية، أي أن سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يجب أن يحدث تغيير في النتائج التنظيمية ليس على مستوى العلاقة بين الأستاذ وزملائه والإدارة، بل كذلك على مستوى العلاقات بين الطلبة والأساتذة والإدارة، إذ يساهم هذا السلوك عبر الزمن في الحفاظ على المبادئ التربوية في الوسط التعليمي، ويحدث تغييرا في الأداء والفعالية التنظيمية، فشعور الأستاذ الجديد بدعم الزملاء يؤثر في علاقتهم من جهة، ومن جهة أخرى يطور قدراته الأدائية، مما ينعكس بشكل أو بآخر على المردود الفعلي للطلبة. ويؤكد (Wong et al,2002:884) أن هذا السلوك طويل الأجل يتضمن جهودا إيجابية لخدمة الآخرين، ويحتل مكانا في الإطار التنظيمي، وحسب (Organ,1997:87) أن هذه السلوكيات تسهم في مجملها عبر الزمن وعبر الأشخاص في الفاعلية التنظيمية، وأن سلوك المواطنة التنظيمية قد يؤدي إلى تغيير في النتائج التنظيمية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الفهداوي،2005) التي توصلت إلى أن هناك درجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الدوائر الحكومية لمدينة (الكرك)، وتؤكد دراسة (السحيمات،2007) أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن مرتفع، وجاءت نتائج دراسة (أبو

دية،2009) ودراسة (الرقاد، أبودية، 2012) لتؤكد على أهمية هذه السلوكيات من خلال درجة عالية من الممارسة لهذه السلوكيات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وتوصلت كذلك دراسة (مُجد ناصر، نبيل ذنون، رنا ناصر، 2012) إلى أن أعضاء الهيئات التدريسية في معهد الرصافة ببغداد لديها مستوى ممارسة مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية، وكشفت نتائج دراسة (الشهري،2010) أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال شركات الاتصال الأردنية كان بدرجة مرتفعة، وفي نفس المسار توصل (حجاج، 2012) إلى أن هناك درجة عالية من سلوك المواطنة التنظيمية عند عمال شركة كهرباء محافظات غزة، وتضيف دراسة (أبا زيد، 2010) أن هناك مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن، وفي دراسة قام بها (أبو تايه، 2012) أثبتت نتائجها بأن هناك درجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مراكز الوزارات الحكومية بالأردن، إذ أن غرس هذه السلوكيات في أذهان الموظفين يتم من خلال الشفافية والثقافة داخل المنظمة، ويدعم هذه النتائج ما أشار إليه (Yilmaz,2009) في أن هناك إدراكا موجبا لسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية بتركيا، ويضيف (Aronson,2003) أن هناك مستوى جيد لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بعض الشركات في منطقة ليون بأمریکا. وفي دراسة (Somech and Ron,2007) توصلت إلى وجود درجة إيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى مشرفي المدارس الإسرائيلية.

وتعتقد (ريان،2006) أن ظهور هذه السلوكيات يتحدد من خلال الثقة المتبادلة داخل المؤسسة، وترى (شربتجي، 2006) أن العوامل المؤثرة في ممارسة العمال لهذه السلوكيات منها: التجاوب مع حاجات الأفراد ورغبتهم للتخفيف من المشكلات الوظيفية، التركيز على مهارات الاتصال والتأثير على الآخرين، وبناء جماعات العمل الفعالة، تنمية الوازع الديني، العمل بروح الفريق والتعاون. ويضيف بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي له دور كبير في ظهور هذا السلوك.(Smith ;Batman & Organ,1983). ويرى (Finkelstein & Penner,2004) أن هناك ثلاث دوافع لسلوك المواطنة التنظيمية وهي ؛ القيم الاجتماعية والاهتمام التنظيمي وهوية الدور ، حيث

من خلالها يمكن التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. وهذا الرأي يتوافق مع اتجاه (Deckop et al,1999) في أن ظهور هذا السلوك مرتبط بالالتزام القيمي. (ريان, 2006).

وحسب (Moran , 2003) أن أهم العوامل التي تساهم في تشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية هي وصول المعلمين إلى أماكن العمل, وحضور الاجتماعات في الوقت المحدد, وانخفاض معدلات الغياب... ويؤكد (Shaiful et al, 2010) أن هذه الأنماط السلوكية واجب ممارستها من قبل المحاضرين لدورها في تحسين وتنمية الدافع للتعلم, ومؤشر للإنجاز الأكاديمي للطلبة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العامري، 2002) والذي توصل إلى أن هناك مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض (السعودية), ويرجع ذلك إلى سوء اختيار الموظفين, إذ يجب على المدراء والمسؤولين بالمستشفيات الاهتمام بالموظفين, وتنمية إحساسهم بإيجابيات هذا السلوك, ومحاولة تأصيله في نفوسهم, وجعله أبرز القيم التنظيمية, وهذا الرأي يتفق مع ما توصل إليه (خليفة، 1997) حيث كشفت نتائج دراسته عن تدني مستوى الممارسات التطوعية ودرجة انتشارها في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وفي اتجاه آخر أظهرت بعض الدراسات مؤشرات مختلفة ففي دراسة (السعود، سلطان, 2008) تبين أن هناك مستوى ممارسة متوسطة لسلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة، ويعتقد الباحثين أن درجة ممارسة هذا السلوك ترتبط بمدى انتشار ثقافة العمل التطوعي, ومن خلال دراسة (محارمة, 2008) تبين وجود درجة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية, ويدعم هذه النتائج كذلك دراسة (حواس، 2003) والتي أظهرت أن هناك مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال البنوك التجارية بمحافظة القاهرة, ومن خلال دراسة (معمرى, بن زاهي, 2014) تبين أن هناك مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونغاز, وذلك نتيجة لضعف الثقافة المتعلقة بسلوك

الدور الإضافي، كما وأسفرت دراسة (علياء نوح، 2013) أن هناك مستوى ممارسة في المتوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الشركات الصناعية بمدينة سحاب، وتوصلت دراسة (Podsakoff et al. 2009) إلى وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية يمكنه أن يساعد المنظمة على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية والكفاءة والرضا للعملاء.

ويؤيد نتائج هذا الاتجاه كذلك دراسة (الزهراني، 2006) والتي بينت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديرهم كان في المتوسط، وتوصل (العريضة، 2012) إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية متوسط. وتضيف دراسة (الشريف، 2011) والتي أكدت أن هناك مستوى ممارسة متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن. وجاءت هذه النتائج متوافقة كذلك مع دراسة (المعاينة، 2005: 113) والتي أكدت أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة بالأردن لسلوك المواطنة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، لأن القيام بهذه السلوكيات له دور في الترقية، وقد يكون من أجل تحقيق أهداف تربوية ذات قيمة تستحق جهودهم، وأن إتقان العمل يعد مكافأة لهم ومن خلاله يتمكنون من تحقيق ذواتهم أثناء قيامهم بأعمال المساعدة، والتي تكون نتيجة المناخ الإيجابي داخل المدرسة الذي يسوده التعاون والعمل بروح الفريق، ومن خلال ثقافة تنظيمية مؤكدة لقيم التعاون والمساعدة، وهذه النتيجة اتفقت مع ما جاء في دراسة (Podsakoff & Mackenzie, 1997) في أن نظرة المديرين إلى العمال الأكثر فاعلية لا تقتصر على أولئك المنتجين فقط بل كذلك على العمال الذين يتمكنون من زيادة إنتاجية الآخرين من حولهم عن طريق المساعدة.

وبينت دراسة (العجلوني، 2010) أن هناك درجة ممارسة متوسطة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة اربد، إذ أن الوصول بالمستشفى إلى البيئة الوظيفية الأكثر ملائمة، والتقدم بكفاءة وفاعلية من خلال إعداد الندوات والبرامج التثقيفية التي توضح وترسخ مبادئ

السلوك التطوعي. وقد أظهرت دراسة (Saraih,2006) أن الأكاديميين العاملين في كليات الهندسة في الجامعات الماليزية أظهروا مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية.

### 3-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أن هناك اختلاف في إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية باختلاف (الجنس، السن، الأقدمية) وبعد فحص ذلك إحصائياً تم التوصل إلى عدم صحة ذلك، فقد أكدت نتائج قيم "ت" للفروق بين المتوسطات والمبينة في الجداول (21, 22, 23) أنه لا توجد فروق في الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ترجع إلى السن، الجنس، الأقدمية.

إن النتائج المبينة في الجدول (21) تبين أن الفرق غير دال إحصائياً مما يدل على أن إدراك العدالة التنظيمية لا يختلف باختلاف السن، وحسب ما يرى الباحث فإن عمر الأستاذ لا يعتبر من العوامل المؤثرة في الإحساس بالعدالة التنظيمية، إذ تبرز أهميتها كعامل يربط بين قدرة الأستاذ على تحمل الضغوط والقدرة على التأقلم مع المواقف الطارئة في الموقف التعليمي، إذ أن التفاوت في السن لا يعكس مقدار العبء المفروض على الأستاذ وقدرته على التحمل، وإنما هناك مصادر أخرى ترجع إلى طبيعة العمل والتي تؤثر بصورة واضحة في بناء إدراكات لمشاعر العدالة التنظيمية إزاء الإجراءات المتبعة في توزيع الاستحقاقات، إذ أن الاتصال الحتمي والدائم هو الذي يحدد مستوى التعاملات بين الإدارة والكادر التدريسي، إن مجرد النظر إلى هذه العوامل يعطينا تصوراً واضحاً عن أن حجم المعاناة التي يتلقاها الأستاذ له تأثير على مختلف الشرائح هذه الفئة سواء كانت في سن شابة أو تقدم بها السن، فالأداء الأكاديمي للأستاذ يظهر من خلال قدرته على التفوق المعرفي والعلمي من جهة، والتوافق مع الموقف التعليمي من جهة أخرى.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العجلوني، 2010) التي بينت بأنه لا توجد فروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى عمال مستشفيات القطاع الحكومي. و توصلت دراسة (أبو جاسر، 2010) إلى أنه لا توجد اختلافات لدى الفئات العمرية للموظفين في إحساسهم بالعدالة التنظيمية .

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (وادي، 2007)، ودراسة (الشاوي، 2010) والتي بينت بأن هناك فروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية باختلاف السن، وكشفت دراسة (الفهداوي، القطاونة، 2004)، ودراسة (محارمة، 2000) عن أن تصورات العاملين في الدوائر الحكومية إزاء العدالة التنظيمية تختلف باختلاف السن، ويضيف (البشابشة، 2008: 457) أن العدالة التنظيمية تتأثر بالعمر، إذ وجد أن هناك فروقا في تصورات العمال وباتجاه الأكبر سنا، فكلما زاد عمر الفرد كان أكثر إماما وأكثر عطاء. وتوصلت دراسة (يوسف، 1999) إلى أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يتأثر بالعمر، كما وتوصلت دراسة (Sweeney and Mcfarlin, 1997) إلى وجود ارتباط بين السن وإدراك العدالة التنظيمية، أي أنه كلما زاد سن العامل زادت قناعته وثقته بعدالة الإجراءات والتعاملات داخل المنظمة. (الجندي، البنا، 2007: 87).

أما بالنسبة لمتغير الجنس وانطلاقا من النتائج المبينة بالجدول (22) تبين أنه لا توجد هناك اختلافات بين الجنسين في إدراكهم للعدالة التنظيمية، ومن وجهة نظر الباحث فيمكن إرجاع ذلك إلى عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في الإحساس بالعدالة التنظيمية، ونظرا لما تسعى إليه الإدارة التربوية دائما في رؤيتها لمكانة الأستاذ، وضرورة تقيده بالتعليمات وقيامه بالواجبات الموكلة إليه، إذ تسري الإجراءات على كل الأساتذة دون استثناء بغض النظر عن جنسه، فالإدارة التربوية تفرض مستوى محدد للأساتذة على أساسه يتحمل كل طرف نتائج أدائه الأكاديمي، وما نلاحظه في الحصول على الحوافز الوظيفية كالترقية مثلا للحصول على منصب مدير أو ناظر، والتي كانت في زمن ما حكرا على الذكور فقط، فالتطور والتغير في ثقافة المجتمع أدى إلى غياب تلك الفوارق مما فسح المجال للطرفين لإمكانية التأقلم مع المحيط التربوي ومسيرة ومتابعة كافة المستجدات الحديثة، والمتعلقة بعصرنة التعليم

وأساليه ووسائله. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو جاسر 2010) التي ترى أنه لا توجد فروق في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، ومن خلال نتائج دراسة (العجلوني، 2010) تبين أن الفرق بين الجنسين غير دال إحصائيا لدى العاملين في مستشفيات القطاع الحكومي، وأثبت دراسة (المعايطه، 2005)، ودراسة (الرباعي، 2013) عدم وجود فروق في درجة ممارسة العدالة التنظيمية تعزى للجنس، وتتفق نتائج هذه الدراسة كذلك مع اتجاه دراسة (Kotraba, 2003) والتي دلت نتائجها إلى أن مستويات العدالة التنظيمية لدى عينة من عمال بعض المؤسسات لا تختلف باختلاف الجنس، ويضيف (Yilmaz, 2009) أنه لا يوجد تأثير للجنس في إدراك معلمي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محارمة، 2000) ودراسة (وادي، 2007) والتي دلت نتائجها على وجود فروق في الإحساس بالعدالة التنظيمية وفقا لمتغير الجنس، واستنتجت (أبو ندا، 2007) من خلال دراستها إلى أن هناك فروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية باختلاف الجنس حيث أن الموظفين الإناث كانوا الأكثر إحساسا بالعدالة التنظيمية .

وتختلف كذلك مع دراسة (البشاشة، 2008: 457) إذ توصل إلى أن هناك فروق دالة إحصائيا لمستوى العدالة التنظيمية تعزى للجنس، وأن هذه الفروق كانت للذكور، ويفسر ذلك على أساس أن الذكور أكثر اطلاعا على المعلومات الخاصة بالعمل، مما يجعلهم أكثر التزاما لتحقيق ذلك. وأظهرت دراسة (السعود، سلطان، 2009) أنه توجد فروق بين الجنسين في الإحساس بالعدالة التنظيمية، كما وتؤكد دراسة (Coloski, 2003) أن هناك اختلافات بين طلاب وطالبات المدارس المتوسطة حول مفهومهم للعدالة التنظيمية.

ومن خلال تحليل نتائج دراسة (الجندي، البناء، 2007: 88-89) تين أن هناك فروقا في الإحساس بالعدالة التنظيمية ترجع للجنس، وأن الإناث هم أكثر إحساسا بالعدالة التنظيمية، وفسر هذه النتيجة بانخفاض وعي وسقف طموحات العاملين من الإناث، أو قد يكون راجعا إلى تعدد مسؤوليات العاملات مثل البيت،

الأسرة، الأولاد مما لا يترك لديهن مجالاً في التفكير في مدى الإحساس بعدالة التنظيم من عدمه، وقد يكون مرد ذلك مجموعة من العوامل منها: فرص العمل، الترقيات، المكافآت، الحوافز، التطور الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات... ويضيف (العجلوني، 2010) أن هناك فروقاً بين الجنسين في الإحساس بالعدالة التنظيمية وذلك باتجاه الإناث، ويفسر ذلك كون أن هناك إجراءات وسياسات تخص المرأة وحدها، كما أن الإناث يتمتعن بامتيازات أكثر من الذكور كالإجازات مثلاً.

أما بالنسبة للأقدمية ومن خلال النتائج المبينة في الجدول (23) فإن الإحساس بالعدالة التنظيمية لا يتحدد من خلال الأقدمية في الوظيفة، وحسب اعتقاد الباحث فإن البرامج التعليمية حالياً فرضت على الأساتذة في القطاع التعليمي عبئاً كبيراً، وبالتالي أصبح ذلك مرهوناً بالقدرة على التكيف مع متطلبات هذه البرامج، فمهما بلغت أقدمية الفرد فإنه يمكن أن يتخلى عن التزاماته إذا أحس بخلل في العقد النفسي الذي يربطه بالمؤسسة، فالعقد النفسي ليس مجرد رابط وحسب وإنما ينطوي على علاقات تبادلية بين الفرد والمنظمة يقدم العامل من خلالها إنجازات مقابل ما تفي له من التزامات وامتيازات معنوية ومادية، إذ يتوقع الفرد عوائد تتفق مع مجهوداته في العمل، ناهيك عن شعوره بضعف القيمة المترتبة عن مهنة التعليم، فالنظرة السائدة على مستوى المؤسسات التعليمية ترتبط بإعطاء المكانة للأستاذ، إذ يعد التقاعد المبكر وترك العمل كإستراتيجية يتبعها الأساتذة عند الإحساس بضعف القيمة المترتبة عن مهام التدريس. وهذا ما يتفق مع اتجاه (Stinglhamber et al,2004) الذي يرى بأن العامل يحدد اتجاهه الإيجابي نحو المنظمة بالبقاء أو تركها بناء على إدراكه لوجود العدالة التنظيمية أو عدم وجودها. (نعموني، 2006).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، ودراسة (الرباعي، 2013) والتي ترى أنه لا توجد فروق في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ترجع للأقدمية في المهنة، وحسب دراسة (Yilmaz,2009) أنه لا يوجد تأثير لسنوات الخبرة في إدراك المدرسين بالمدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسات (أبو ندا، 2007)، (وادي، 2007) (الفهداوي، القطاونة، 2004)، (محارمة، 2000)، (زايد، 1995)، (بلال، 2008)، (العجلوني، 2010) (الشاوي، 2010) والتي أظهرت نتائجها أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يختلف باختلاف الخبرة، ودلت دراسة (يوسف، 1999) إلى أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يتأثر بمدى الخدمة. ومن خلال دراسة أجراها (البشاشة، 2008: 457) توصل إلى أن هناك فروق دالة إحصائية في شعور العمال بالعدالة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة، وذلك لصالح ذوي سنوات خبرة (16 فأكثر)، إذ كلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

وقد دلت نتائج دراسة (الجندي، البنا، 2007: 85) أن هناك فروقا في الإحساس بالعدالة التنظيمية تعزى للخبرة وذلك لصالح ذوي سنوات عمل أقل، إذ يقل الإحساس كلما زادت سنوات عمله بالمنظمة وبزيادة خبرته يرتفع وعي وسقف طموحات العاملين. وقد فسّر (Cascio and Bailey, 2004) انخفاض الإحساس بالعدالة التنظيمية للعاملين بمجال التعليم من أصحاب الخبرة الأعلى، مرجعه يكمن في انخفاض معدلات الأجور ومقدار الحوافز المالية بصفة عامة مقارنة بالجهد المبذول في هذه المهنة الشاقة، ومقارنة مع ما يتقاضاه نظراؤهم في مجالات العمل الأخرى.

#### 1-4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أن هناك فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي باختلاف (الجنس، السن، الأقدمية) وبعد فحص ذلك إحصائياً تم التوصل إلى عدم صحة ذلك، فقد أكدت نتائج قيم "ت" للفروق بين المتوسطات والمبينة في الجداول (24، 25، 26) أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي تعزى إلى السن، والجنس، والأقدمية.

تعكس النتائج المتعلقة بمتغير السن والمبينة في الجدول (24) أن الاختلافات بين أساتذة التعليم الثانوي في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف العمر ليست دالة إحصائية. ويرى الباحث أن عامل السن يفقد أهميته في مدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، إذ تظهر عوامل أخرى تحرك الدوافع لدى الفرد، والمستندة إلى الوعي الثقافي والديني، والجانب التكويني، ذلك أن سلوك المواطنة التنظيمية ونظراً لارتباطه بالعمل التطوعي فهو يعد ضمن البنية القيمية والثقافية للمجتمع، والتي يجب أن يتحلى بها أساتذة التعليم الثانوي لبلوغ أهداف تعليمية وتربوية في آن واحد، ويدعم هذا ما أكده (Farh et al, 1997) في أن سلوكيات الدور الإضافي ناتجة عن التعلم الذاتي والمستند إلى ثقافة ومبادئ المجتمع، وفي اتجاه (راشد، 1992) يبين أن العمل التطوعي أو سلوك المواطنة التنظيمية هو من البنية القيمية والثقافية العربية والإسلامية وتعكس السلوكيات التي يتحلى بها العمال في المنظمات. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الفهداوي، القطانة، 2004) ودراسة (وادي، 2007)، ودراسة (محارمة، 2008) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للعمر.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (العجلوني، 2010) و(أبو جاسر، 2010) والتي توصلت إلى أنه توجد اختلافات لدى الفئات العمرية في ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وتوصل (العامري، 2002) إلى أن هناك علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

أما بالنسبة للجنس واستناداً للنتائج المبينة في الجدول (25) يتبين أن الفروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية ليس لها دلالة إحصائية، ويفسر الباحث ذلك في أن هذا السلوك يتحدد من منطلق مبادئ وأصول موجودة في ثقافة المجتمع وقيمه، وأصوله الدينية كون أن هذه السلوكيات لها تأثير معنوي، وذلك بالنظر إلى

أن أساتذة التعليم الثانوي يخضعون لنفس الظروف الوظيفية، وبغض النظر عن جنسهم ومعرضون لنفس الأدوار في المحيط التعليمي، وبالتالي فالقيام بهذه السلوكيات سيدعم المبادئ التربوية في المؤسسات التعليمية ويجعل من البيئة المدرسية مناخا إيجابيا يجد فيه الأستاذ الدعم الكافي، وهذا ما يميز المجتمع الجزائري الذي تسود فيه مبادئ التعاون والدعم والمساندة من الطرفين، لأن هذا السلوك سيحدد بصورة أو بأخرى مدى إيمان الأساتذة بمبادئهم والقائمة على نشر ثقافة تربوية للأجيال، وهذا الرأي يتفق مع اتجاه (المعاينة، 2005) الذي يرى أن النهوض بمستوى التعليم يتطلب من الأفراد بغض النظر عن جنسهم تجسيد التشريعات التربوية، والمبادئ المستمدة من العادات والقيم الاجتماعية. وفسرت بعض الدراسات عدم وجود الفروق بين الجنسين بالتكلفة التي يتحملها الأفراد مقابل انغمارهم في سلوك المواطنة التنظيمية بغض النظر عن جنسهم (Bolino & Turnley, 2003) و(Cropanzano et al, 2003) وعلى هذا الأساس فإن التكلفة الشخصية تزداد لدى العمال الأكثر تفان، وبالتالي هم الأكثر تحملا والأكثر ضررا. (ريان، 2006).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (حنونة، 2008) ودراسة (ريان، 2006) ودراسة (السحيمات، 2007) ودراسة (معمرى، بن زاهي، 2014) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس، ويضيف (Yilmaz, 2009) أنه لا يوجد تأثير للجنس في إدراك مدرسي المدارس الابتدائية لسلوك المواطنة التنظيمية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو جاسر، 2010) ودراسة (مُحَمَّد، 2000) والتي ترى أنه توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس، وفي دراسة (البشاشة، الحراحشة، 2011) تبين أن هناك فروقا بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية و أن ممارسة هذه السلوكيات تقل عند الإناث، فحين أثبت (محارمة، 2008) العكس في أن هناك فروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين الجنسين ولكن أن هذا السلوك أكثر ممارسة من طرف الإناث، كما وتؤكد دراسة (السعود، سلطان، 2008) أن هناك اختلافات بين الجنسين في

مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وفي دراسة (العجلوني، 2010)، (الحراشة، الحريشا، 2012) تبين أن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس، وفي تفسير دراسة (Organ&Lingl.1994) لسبب الفروق بين الجنسين في قيامهم بسلوك المواطنة التنظيمية إلى الاختلافات الثقافية، وصغر حجم العينة. أما بالنسبة للأقدمية فلقد دلت النتائج المبينة في الجدول (26) أن الفروق ليست ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف سنوات العمل، وحسب رأي الباحث فإن قدرة الأستاذ على التعامل مع معطيات العمل التربوي والرغبة في أداء أدوار غير رسمية لا يمكن إكتسابها من خلال سنوات العمل وحسب، كما أن الاحتكاك بزملائه الأساتذة داخل المؤسسة بشكل دائم، والاستفادة من الأخطاء والتي يميل الأستاذ للتقليل منها مع مرور الزمن لها دور كبير في ذلك كذلك، فمن خلال النظرة السائدة في الوسط التربوي أن كفاءات التعامل مع الطلبة تنطلق من أسلوب القدوة وفي قدرة الأستاذ على التمثيل أو التجسيد الواقعي لأساليب التعامل وتطبيقها بدقة في الواقع التعليمي، لأن ذلك يحدد مدى تمكنه من إدارة الصف وفي نقل المعارف التعليمية للطلاب بأسلوب جذاب وممتع من جهة، ومن جهة أخرى ينقل رسالة تربوية تعكس الثقة المتبادلة بين الأستاذ والمتعلم واكتساب سلوكيات محبذة يتم توصلها وبنائها عبر الزمن، وبالتالي فإن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى إدراك الأستاذ للنتائج الإيجابية لهذا السلوك وتأثيراته في إحداث تغيير في الوسط التعليمي. وهذا الرأي يتوافق مع نظرية التعاون والتي ترى أن هذا السلوك يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح أي فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام. (الخميس، 2001).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراستي (مُحَمَّد، 2000) و (Yilmaz.2008) والتي أشارتا إلى عدم

وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة لدى عينة الدراسة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (محارمة, 2008) ودراسة (معمرى, بن زاهي, 2014) والتي ترى أن هناك اختلافات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للأقدمية ، كما وقد أثبتت بعض البحوث الميدانية (Organ&Rayan,1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة ، وتقل درجة الغموض لديه ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها. (العامري, 2003). إلا أن هذا الرأي يخالف اتجاه (خليفة, 1997) والذي يرى أن الأفراد الذين لهم تاريخ طويل مع المنظمة لابد أنهم يحرصون على توظيف خبراتهم وتسخير إمكانياتهم لخدمة المنظمة، إما بسبب تولد روح المواطنة لديهم أو تقلص فرص الالتحاق بوظائف خارج المنظمة، في حين أن حديثي الالتحاق بالمنظمة لو تراكم عندهم مشاعر الولاء، والانتماء تجاه المنظمة، ويؤمنون بأن إمكانية العمل خارج المنظمة لا تزال فعالة. (خليفة, 1997).

### 1-5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية، وبعد فحص ذلك إحصائياً تبين صحة هذه الفرضية، فقد أكدت نتائج "ف" الفروق بين المتوسطات والمبينة في الجدول (27) أن الفرق دال إحصائياً مما يدل على أن هناك اختلافات بين الأساتذة الذكور والإناث تعزى لمتغيري العمر وسنوات العمل في القطاع التعليمي، وتعكس هذه النتيجة أن الأساتذة الذكور ولديهم من 10 سنوات أقدمية فأكثر وعمرهم من 35 فأكثر هم الأكثر إحساساً بالعدالة التنظيمية، والمبينة في الجدول (28). ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى زيادة وعيهم بالظروف المحيطة داخل المؤسسات التعليمية، والاحتكاك الدائم مع مدراء المؤسسات في إطار التواصل ضمن الإطار التربوي والتعليمي، فمن خلال واقع

الأستاذ الثانوي فإن الشعور بالعدالة التنظيمية يزداد بزيادة سن الأستاذ، ومع زيادة خبرته في القطاع يصبح أكثر طموحا وتطلعا، فإدراكه للعدالة التنظيمية يتحدد من خلال نضجه الثقافي بما يتعلق بمعايير الأداء التدريسي، ومدى تقييمه للمخرجات الناتجة عن الجهد المبذول، فزيادة الوعي بمتطلبات التقييم الإداري في الوسط التعليمي تتحدد قناعته وثقته بمعايير الأداء الحالي، وبالتالي سيعتمد إلى القيام بمقارنات بين المعايير المعمول بها ومع ما ينبغي أن يكون، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الجندي،البناء، 2007) في أن الإحساس بالعدالة التنظيمية في الوسط التعليمي يتأثر بتفاعل المتغيرات الثلاث، وكان ذلك باتجاه الإناث الأكبر سنا ولديهم أقدمية تفوق 5 سنوات، وقد فسر ذلك أنه مع زيادة سن العامل وزيادة خبرته، يزداد نضجه وتفتح خبراته على الواقع التربوي وبالتالي سينظر إلى معايير نوعية تؤكد جودة الأداء، مما ينعكس على مدى ثقتهم بمعايير الأداء المطبقة، والمعمول بها، وإن هي تحتاج إلى تطوير وتحديث، وعلى أساس ذلك يبني تصوراته واتجاهاته إزاء عدالة التوزيع، أو عدالة الإجراءات، أو عدالة التعاملات، ويدعم نتائج الدراسة كذلك دراسة (درويش عبد الرحمان يوسف، 1999) والتي ترى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يتأثر بمتغيرات العمر، ومدة الخدمة، حيث يرتبط زيادة عمر الفرد في العادة بزيادة خبرته، وما يفضي إليه ذلك من ارتفاع مستوى مهارات الفرد وقدراته، ومن ثم زيادة إحساسه بالعدالة التنظيمية، وفي نفس السياق يؤكد (Sweeney and Mcfarlin,1997) أنه تزداد قناعة وثقة العمال بعدالة الإجراءات و عدالة التعاملات بزيادة سنهم وخبرتهم. (الجندي،البناء، 2007: 87).

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (المعاينة، 2005) والتي ترى أنه لا توجد فروق في درجة إدراك العدالة التنظيمية تعزى للتفاعل بين الجنس والخبرة، وقد فسر هذه النتيجة على أساس وجود فهم مشترك لمبادئ العدالة التنظيمية عند جميع الفئات والمستويات من المعلمين بسبب التأهيل والتدريب والخبرة، لأنه كلما زاد مؤهل المعلم وخبرته ونضجه المهني زاد فهمه للواقع التنظيمي. (المعاينة، 2005: 122). وفي هذا المنحى وكتحليل لنظرية الحساسية للعدالة فإن تفسير الفروق بين الأفراد في إدراك حالة العدالة باعتبارها عملية معرفية، يعزى إلى مدى

حساسية الأفراد لهذه الحالة أو مدى قبولهم لوجود العدالة أو عدمه, وليس من خلال المتغيرات الشخصية أو التنظيمية, وحسب هذا الاتجاه فإن الأفراد يوضعون على مقياس يتألف من ثلاث مجالات, يقع الأفراد الحساسون للعدالة في المجال الأوسط بينما يحتل كل من المجالين الآخرين كل من المؤثرين والجشعين على الترتيب, فالأفراد الحساسون للعدالة هم الأشخاص الذين يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بمدخلات ومخرجات الآخرين وفقا لنظرية المساواة المعروفة. أما المؤثرون هم الأفراد الذين يرغبون في أن تكون نتيجة نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مقارنة بنسبة مدخلات إلى مخرجات المجموعة المرجعية لصالح أفراد هذه الأخيرة, في حين يقع في المجال المعاكس الأفراد الجشعون أو الذاتيون والذين يتصف سلوكهم بعكس ما يتصف به سلوك المؤثرين. (تير رضا, 2007: 45).

#### 6-1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية, وبعد فحص ذلك إحصائيا تم التوصل إلى عدم صحة ذلك, فقد أكدت نتائج قيم "ف" للفروق بين المتوسطات والمبينة في الجدول(29) أنه لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين أساتذة التعليم الثانوي الذكور والإناث تعزى إلى السن والأقدمية, وعليه فيرى الباحث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تتحدد ممارستها من خلال متغيرات الجنس والسن والأقدمية, فالأساتذة الذكور أو الإناث مهما كان سنهم وزادت أو قلت مدة خدمتهم للمؤسسة التعليمية أظهروا تشابها في سلوك المواطنة التنظيمية, وأن ذلك قد يعود لطبيعة العمل التي لا تختلف بين المرأة والرجل أوسنه أو خبرته, وإنما تخضع لكفاءته وأدائه الأكاديمي, كما يلعب المناخ السائد في الوسط التعليمي وما يطبع ذلك من علاقات بين الإدارة من جهة والتلاميذ من جهة أخرى, ومشكلات الطرفين هي التي تحدد أسس المشاركة والتعاون الجماعي لتطوير وتحسين مستوى التعليم بمؤسساتنا التربوية, وهذا ما يتفق مع دراسة (Zellars et al,2003) الذي يرى أن إبداء سلوك المواطنة التنظيمية يعتمد على ظروف أو حالات من التفاعل الاجتماعي.(ريان, 2006), إن كل هذا يشجع الأساتذة على إظهار هذه السلوكيات بحيث يكون

لديهم استعداد للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل الرفع من مستوى الأداء التعليمي, ومستوى المعرفة العلمية والعملية للطلاب بالوسط التربوي, ناهيك عن حساسية وحيوية مرحلة التعليم الثانوي, وعلى هذا الأساس فإن سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي قائم على أساس اعتباره نمطا سلوكيا مستند على مبادئ القيم الإنسانية والثقافة الدينية, وفي هذا المنحى يعتقد (Williams & Shiao,1999) أن القيام بهذه السلوكيات يتوقف على الحالة العاطفية والنفسية للعامل، إذ أن المزاج الإيجابي والحالة النفسية الإيجابية تقود إلى زيادة الوعي الاجتماعي، والذي بدوره يحدد النية أو العزم على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.(ريان, 2006).

إن تحلي الأساتذة بالسلوكيات المساعدة سيسهم في تطوير المستوى التعليمي في الميدان التربوي داخل مؤسساتنا التعليمية, ويساعد في مساندة التغيرات للتكيف مع المستجدات التكنولوجية والمعرفية، إذ يمكن تغطية الخلل أو عدم التكيف مع المستجدات الحديثة من خلال قيام الأساتذة ككل بسلوك المواطنة التنظيمية, وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع نتائج دراسة (المعاينة, 2005) والتي أكدت بأنه لا توجد فروق في أداء سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للتفاعل بين الجنس والخبرة, وقد فسر ذلك بخضوع المعلمين بغض النظر عن جنسهم أو خبراتهم لنفس الظروف الوظيفية, إضافة إلى طبيعة المجتمع الأردني الذي له عاداته وقيمه ومعتقداته المتشابهة إلى حد كبير, ناهيك عن الدورات التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم من أجل غرس حب العمل, وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين للنهوض بمستوى التعليم, إضافة إلى طبيعة التشريعات التربوية في النظام التربوي التي لا تميز بين الذكور والإناث, فضلا عن الجو الديمقراطي السائد الذي يعيشه المجتمع حاليا من حيث المساواة والعدالة بين فئات المجتمع وانعكس إيجابيا على المناخ المدرسي, وقد يعود السبب كذلك إلى أن هناك تفاهما مشتركا بين جميع المعلمين حول أهمية وفاعلية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بسبب العلاقات الطيبة بين المديرين والمعلمين القائمة على المودة والاحترام, والمساواة بين المعلمين في الحقوق والواجبات والتعامل.(المعاينة, 2005: 124).

## 2-7- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أنه توجد علاقة بين إدراك العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، واعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري) لدى أساتذة التعليم الثانوي، وبعد فحص تلك العلاقة عن طريق معامل الارتباط والمبينة في الجدول (31) كانت قيمة المعامل دالة مما يعكس أن العدالة التنظيمية في الوسط التعليمي تعتبر كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وحسب اعتقاد الباحث فإن إدراك الأساتذة لمستوياتها مرتبط بالعقد النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة هذا العقد ينطوي على العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، على أساسها يقدم الفرد أداءات بموجب ذلك تمنحه المنظمة حوافز مناسبة، إضافة إلى منحه الفرصة في المساهمة في التخطيط لأهداف المنظمة من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات الوظيفية، مما يشعره بالثقة انطلاقاً من التعامل الجيد في الوسط المهني، وبالتالي سيقدم المزيد من سلوكيات الدعم والمساعدة. وهذا الرأي يتفق مع تفسير (المغربي، 2007) لعلاقة الفرد بالمنظمة من خلال التبادل الاجتماعي، ويرى أن الفرد يقوم بسلوكات إيجابية تجاه المنظمة مقابل ما توفره له من دعم وثقة وعدالة تنظيمية، وبناء على ذلك فإن إظهار سلوك المواطنة التنظيمية يكون نتيجة لوجود عدالة تنظيمية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (زايد، 2000)، ودراسة (Yilmaz,2008)، ودراسة

(Saraih,2006) ودراسة (Chegini,2009) ودراسة (Asgari et al,2008)، ودراسة (Ahmadi and

(Tavreh,2011) ودراسة (Messer and white ,2006) ودراسة (Netemeyer et al,1997)

أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتضيف دراسة (Tepper et

al, 2001) أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تتحدد من خلال إدراك العمال للدور

الذي يقوم به داخل المنظمة، بمعنى أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تكون أقوى عندما

يعرف العمال أن هذه السلوكيات هي سلوكيات إضافية، من هذا المنطلق فإن الإدراك الفعلي للعدالة التنظيمية مقترن بمد ما بإدراك المعنى الحقيقي للسلوكيات التطوعية.

وحسب (الحراجي, 2005) فإن أهم العوامل التي تؤثر بدرجة عالية في سلوك المواطنة التنظيمية هي العدالة التنظيمية. وفي السياق ذاته توصلت دراسة (School et al; 1987) إلى أن شعور الفرد بعدالة الدخل الذي يحصل عليه بالمقارنة مع أفراد آخرين يشغلون نفس الوظيفة بالمنظمة يؤثر على أدائهم أدواراً إضافية، ويؤكد عريشة (1996) أن أهم المحددات لأداء هذا السلوك تتمثل في إدراك الأفراد لعدالة العائد من العمل، وعدالة المشرف...

وفي دراسة قام (Ball, Trevino & Simis, 1994) تبين أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن العامل يكون له رد فعل إيجابي أكثر للعقوبة التي تكون أكثر عدلاً ومساواة من تلك التي يتصور أنها غير عادلة، ولها تأثيرات سلبية عالية عند العمال الذين يعتقدون بعدم عدالة العقوبة، سواء على الأداء الوظيفي أو سلوك المواطنة التنظيمية، وخاصة عندما يتصورون بأن هذه العقوبات غير منسجمة مع ما حصل عليه الآخرون. (المعاينة, 2005: 64).

وكتحليل لنظرية العدالة لأدمز (Adams, 1965) أنه إذا عد العمال الأجور والمستحقات غير عادلة يكونون أقل رغبة في أداء السلوكيات التطوعية، ونتيجة للشعور بعدم العدالة يتوقف العامل عن أداء أدوار إضافية، وبناء على ذلك فإن أداء العامل قد يزداد أو يتناقص بحسب نظرة العمال للعدالة.

وجاءت نتائج الدراسة الحالية متوافقة كذلك مع دراسة (زايد, 2000) ودراسة (حامد, 2003) والتي خلصت إلى أن هناك ارتباط عالي بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتشير دراسة (Niehoof & Moorman, 1993) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة

وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني أن فهم العمال في المؤسسة لتقييم المخرجات بأنها عادلة يمتثل أن يبادلها بالمثل عن طريق أداء سلوكيات الدور الإضافي، وشعور العامل بضعف عدالة التوزيع للمكافآت المتصلة بمدخلات العمل يحدث توترا لديه، وللتخلص منه يعتمد لتغيير سلوكه بخفض سلوك المواطنة التنظيمية. ويرى (karreiker and Williams,2009) أن العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) تؤدي إلى استجابات سلوكية تراكمية. (حجاج, 2012, ص 111).

ويعتقد بعض الباحثين علاقة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بأشكال التبادل قد يكون اجتماعيا وهذا ما يتفق مع نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تنبأ بأنه "تحت ظروف معينة، فإن الأفراد سيردون الجميل لأولئك الذين أحسنوا إليهم". (Blau,1964),(Adams,1965) ويدعم هذا الاتجاه ما توصلت إليه دراسة (Konovsky&Pugh,1994) في أن سلوك المواطنة التنظيمية يعكس حقيقة ما يسمى بنظرية التبادل الاجتماعي، لأن علاقة التبادل الاجتماعي تظهر بين المدير والعامل عندما يعامل المدير العامل معاملة عادلة، إذ تلعب الثقة بعدالة المدير دورا رئيسيا ومهما في عملية التبادل الاجتماعي، ودورا حاسما في المحافظة على ذلك ومن خلال ذلك تتجسد في سلوكيات المواطنة التنظيمية. ويؤكد (Organ,1988) إن إدراك العمال للعدالة التنظيمية يعد السبب الجوهرى لوجود معاملات ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، باعتبار أن العلاقة بين العامل والمؤسسة تعد أحد أشكال التبادل الاجتماعي. وقد يأخذ هذا التبادل طابعا اقتصاديا، حيث يرى (Konovsky & Organ,1989) " ما دام الفرد لديه ثقة بوجود عدالة طويلة الأجل في علاقته مع المنظمة، فسيتماد إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية دون أن يكون قلقا بشأن المكافآت التي يجب أن يحصل عليها"، بمعنى أن علاقة الفرد بالمنظمة في حالة كهذه تأخذ صورة التبادل الاجتماعي، أما إذا ما تم انتهاك الثقة فسيتماد الفرد لإعادة صياغة علاقته مع المنظمة في صورة اقتصادية للتبادل.

وربطت بعض الدراسات العلاقة بين المتغيرين على أساس تفاعل متغيرات أخرى لها دور في وجود هذه العلاقة فحسب دراسة (Niehoof & Moorman, 1998) فإن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة غير مباشرة بمعنى أن العدالة التنظيمية تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في الدعم التنظيمي وهو الذي يؤثر بدوره في سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم تظهر نتائج دراسة (Wong et al, 2006) أثرا مباشرا للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن متغير الثقة في المنظمة وفي المشرف على العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما أكدته دراسة (حواس, 2003) في أن العلاقة الإيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تكون بوجود متغيري الثقة والالتزام التنظيمي.

ومن منظور آخر حسب اعتقاد الباحث فإن نظم تقييم الأداء وأساليب الرقابة بالمؤسسة تعتبر من أبرز العوامل في ظهور السلوكيات التطوعية، إن عوامل الرضا الوظيفي كالأجر والترقية والإشراف والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تنعكس فعاليتها في مدى الثقة بين الإدارة والأساتذة، وأن رد الفعل الإيجابي تجاه هذه المحددات يؤكد على مدى نجاعة الاتصال وفعاليتها داخل المؤسسة، فانعكاس القيم الاجتماعية يعبر عن التغذية الرجعية للثقافة التنظيمية التي يؤمن بها الأساتذة والمدراء على حد سواء. وهذا الرأي يتفق مع النتائج التي توصل إليها (Bateman & Organ, 1983) في أن هناك ارتباط موجب بين أبعاد الرضا الوظيفي (الإشراف، الترقية، الأجر، زملاء العمل) وسلوكيات المواطنة التنظيمية. ويضيف (Thayer, 2008) أن المناخ التنظيمي الصحي سوف يزيد من درجة سلوك المواطنة التنظيمية.

وعن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية منفردة مع سلوك المواطنة التنظيمية فكانت العلاقة دالة إحصائيا، وهو ما تظهره النتائج المبينة في الجدول (31)، فقد دلت النتائج عن علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية، وحسب رأي الباحث يمكن تفسير ذلك من خلال مؤشرات الوضع الحالي الذي يعكس معاناة الأستاذ الدائمة خاصة فيما يتعلق بالجانب المادي، فالمطالبة بزيادة الأجور مع تداعيات الإصلاحات في المنظومة

التعليمية, كل هذا أدى إلى ظهور نوع من المقارنات بين الأداء المتوقع للأستاذ ومقدار العبء الوظيفي, والذي بشكل أو بآخر سيسهم في ظهور السلوكيات التطوعية, ناهيك عن الإضرابات المتكررة التي شهدتها السنوات الأخيرة ومثال ذلك المطالبة بالمنح القابلة للتحيين, فإحساس الأستاذ بوجود عدالة توزيعية فيما يتعلق بالجانب المادي يزيد من احتمالية قيامه بسلوكيات إضافية, وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه (Williams,2003) في أن أداء الموظف يزداد أو ينخفض بحسب نظرتة لعدالة الحوافر الوظيفية, وإن الرغبة بأداء سلوك المواطنة التنظيمية تتحدد من خلال نظرتة إلى وجود عدالة توزيعية في توزيع الحوافر ودقة تطبيق الإجراءات.

ويضيف (Moorman,1991) و (Faeell and Kinkelstein,2011) و (Ali,Mehmoud ) و (and Baloch ,2010) و (Kim,Ok, and Lee,2009) أن إحساس العمال بالعدالة التوزيعية يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية, ويدعم هذه النتائج كذلك (نعساني, يوسف, 2002) في أن هناك علاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية, وهذا ما يتفق مع ما أكدته (Organ,1988) من أن العدالة الإجرائية ستكون أقل أهمية من العدالة التوزيعية في تحديدها لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويشير (Bulletin,2005) إلى إن إدراك عدم العدالة في توزيع العوائد تؤدي إلى توتر الأفراد مما يدفعهم إلى محاولة التخلص من هذا التوتر, وبما أن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوكيات تطوعية, وعدم القيام به لا يؤثر في حصوله على مكافآت فإن الفرد يختار عدم القيام به.(علي آل زاهر, 2011: 351).

وفي السياق ذاته تبين من نتائج معاملات الارتباط بين العدالة التوزيعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أنه توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وأبعاد المواطنة التنظيمية ماعدا بعدي الإيثار والكياسة , إلا أن هذه النتائج جاءت مخالفة إلى ما توصل (زايد, 2000), (Ishak,2009) (Tansky,1993) إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين عدالة التوزيع وبعد الإيثار.

وفي تفسير للعلاقة الإيجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية كما هو مبين في الجدول (31) تبين أن الإجراءات المطبقة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأساتذة تخضع لمنطق معين, على أساسه يتقيد الطرفان بضرورة وجود اتصال دائم بين الأساتذة والإدارة على أساسه يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بهم بحيث تكون مبنية على أسباب منطقية, كل هذا حتى تضمن الإدارة التربوية تنفيذ الأساتذة لتعليماتها بطريقة جيدة, وبالتالي قد يضاعف اهتمام الإدارة بالأساتذة إلى زيادة الثقة في الإدارة ومن ثم أداء المزيد من النشاطات التطوعية, وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شربتجي, 2006), ودراسة (Ball&Trevino&Sims,1994), ودراسة (Moorman,1991), ودراسة (Niehoof & Moorman,1993) ودراسة (Ali,Mehmoud and ) ودراسة (Baloch ,2010) وجود علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية, ويؤكد (Konovsky&Pugh,1994) أن إدراك العمال للعدالة الإجرائية في عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطا مباشرا بسلوك المواطنة التنظيمية من منطلق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وتوصل (Walumbwa,Hartnell, and Oke,2010) أن العدالة الإجرائية والمناخ الإيجابي يؤثران في الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية.

ودلت نتائج تحليل دراسة (أبو تايه, 2012) أن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية, وأن الإحساس بالعدالة الإجرائية له الدور الكبير في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالأبعاد الأخرى. وأشارت دراسة (خليفة, 1997) أن مدى فناعة الأفراد بعدالة الإجراءات المتبعة في تقييم السلوكيات التطوعية وما يرتبط بذلك من نظم وآليات سواء أكانت رسمية أو غير رسمية يحدد بشكل رئيسي انهماكهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ثم إن اهتمام المنظمة بعوامل العدالة الإجرائية في دعم الأفراد ومساندتهم, والتركيز على مبادئها كجزء من ثقافتها, وتعزيز ثقة العاملين برؤسائهم ومنظمتهم له بالغ الأثر في تحفيز الموظفين على التصرف بروح سلوك المواطنة التنظيمية, من خلال نظرهم بأن المنظمة ترعى مصالحهم, وتقدر مساهماتهم وتحترم آرائهم.(Bolino &Turnley,2003 : 62).

وقد أظهرت نتائج الارتباط بين العدالة الإجرائية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، أن هناك علاقة إيجابية وهذا ما جاء متوافقاً مع نتائج دراسات (زايد، 2000)، (Tansky,1993)، (Ishak,2009) إلى أن هناك ارتباط موجب بين العدالة الإجرائية وبعد الإيثار. وفي تفسير لسبب العلاقة القوية بين المتغيرين أنها تكون في حالة ما إذا نظر إليها المرؤوسون على أنها سلوك إضافي. (حواس، 2003). ويرى (Niehoof & Moorman,1993) أن العدالة الإجرائية ترتبط طردياً مع بعدي وعي الضمير، والروح الرياضية، وفي دراسة قام بها (Moorman,1991) توصل إلى أن هناك علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد الكياسة، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية، فإدراك الأستاذ للإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، يدفعه لأداء سلوك المواطنة التنظيمية من منطلق الثقة التنظيمية.

ومن خلال النتائج المبينة في الجدول (31) فإن العلاقة الإيجابية بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية، يمكن تفسير ذلك أن السلوكيات التطوعية لأساتذة التعليم الثانوي يعكس تقبلهم للعدالة التعاملية، وضرورة تحلي الإدارة في المؤسسات التعليمية وتركيزها على جودة المعاملة، إذ يصور الواقع الحالي شكل العلاقة بين الأستاذ والمؤسسة التعليمية وذلك على شكل سلسلة مترابطة، ومنسجمة يطبعها نوع من التنسيق، هذا الرباط يشكل العامل المعنوي المستند في أغلب الأحيان على قدرة المشرف في كسب تأييد لموظفيه، وثقتهم في سياسته الإدارية، ومن هذا المنطلق فإن سياسة الإدارة التعليمية الجزائرية عليها أن تنظر إلى الأستاذ بناء على وجود نوع من الاتصال متمثل في القيم الاجتماعية ومعايير الثقافة التنظيمية، لا النظر إليه على أنه شخص مادي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ishak,2009) ودراسة (Chiaburu and Lim,2008) ودراسة (Kim,Ok, and Lee,2009) أن هناك علاقة ارتباطية بين العدالة التفاعلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وأوضح (Kotraba,2003) أن الدراسات في هذا المجال أكدت على وجود علاقة قوية بين المتغيرين وأن سلوك المواطنة التنظيمية يأتي استجابة للتعامل العادل ما بين العامل والمدير أو المؤسسة.

ويذكر (Tepper & Taylor,2003) أن إدراك العدالة التنظيمية من قبل المرؤوسين يترجم إلى سلوك مواطنة تنظيمية، وتفسر هذه العلاقة بأن شعور العامل بعدالة المعاملة يؤدي به إلى أداء هذه السلوكيات.

وأشارت دراسة (Moorman,1991) أن عدالة التعاملات تعتبر البعد الوحيد الذي له تأثير كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكشفت دراسة (Williams ,Pitre&Zainuba,2002) أن النوايا لأداء سلوك المواطنة تزداد كلما كان إدراك العاملين للعدالة التفاعلية أكثر إيجابية .

وعلى النقيض من ذلك فقد توصل (Niehoof & Moorman ,1993) أن هناك علاقة عكسية بين عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية, أي إذا كان إدراك العمال للعدالة التنظيمية منخفضا كان هناك أداء أكثر للسلوكيات التطوعية.

أما عن العلاقة بين بعد العدالة التفاعلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فكانت كلها إيجابية, وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (زايد,2000) ودراسة (Aquino,1995) بأن هناك علاقة بين عدالة التعاملات وبعد الإيثار, وتوصل (Moorman,1991) إلى وجود علاقة طردية بين عدالة التعاملات وبعد وعي الضمير, وهو ما أكدته نتائج دراسة (Aquino,1995).

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (Moorman,1991) في أنه لا توجد علاقة بين عدالة التعاملات والسلوك الحضاري. وفي اتجاه آخر توصل (زايد, 2000) إلى أن هناك علاقة عكسية بين عدالة التعاملات وبعد الروح الرياضية, أي أنه كلما كان هناك إحساس سلبى بعدالة التعاملات ارتفع مستوى الروح الرياضية لدى العمال.

ومن خلال دراسة (العطوي,2007) تبين أن هناك علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية, ويرى أن العدالة الإجرائية والتعاملية تلعب الدور الأهم مقارنة بالعدالة التوزيعية في تحسين مستوى

السلوكيات التطوعية. ويؤكد هذا الاتجاه كذلك دراسة (Fassina, Jones, and Uggerstev, 2008) أن العدالة الإجرائية والتفاعلية هي أقوى المحددات للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية. (حجاج, 2012 : 111).

وعلى هذا الأساس فإن العدالة الإجرائية تعتمد على قناعة العامل بعدالة الأسس المعتمدة في توزيع المكافآت. وبالنسبة للعدالة التفاعلية فهي تشير إلى عدالة المعاملة التي يتلقاها العامل في أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية وتطبيقها، وعلى هذا الأساس فإن إدراك العامل أن الإجراءات والمعاملة عادلة فيمكنه التوقع بأن المخرجات تكون عادلة. (المعاينة, 2005).

وأما عن العلاقة بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية فلقد تبين من خلال الجدول (29) أنها دالة إحصائياً، فبالنسبة لبعد الإيثار فقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما توصل إليه (Tansky, 1993) و(زايد, 2000) أن هناك ارتباط قوي بين العدالة التنظيمية وأبعادها ببعد الإيثار.

وبالنسبة لبعد وعي الضمير فقد دعم نتائج الدراسة الحالية دراسة (زايد, 2000) ودراسة (Aquino, 1995) ودراسة (Moorman, 1991) ودراسة (Moorman et al, 1993) أن هناك علاقة طردية إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية وبعده وعي الضمير.

وبالنسبة لبعد الروح الرياضية فقد أثبتت بعض الدراسات كدراسة (زايد, 2000), ودراسة (Moorman et al, 1993) بأن هناك ارتباط موجب بين العدالة التنظيمية وأبعادها وبعده الروح الرياضية.

وبالنسبة لبعد الكياسة فقد أشار (زايد, 2000) و(Moorman, 1991) و (Moorman et al, 1993) إلى وجود علاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث وبعده الكياسة.

وبالنسبة لبعء السلوك الحضاري فقد اختلفت نتائج الدراسات في شكل هذه العلاقة فلقد أكدت دراسة (زايد، 2000) على وجود علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري، أثبتت دراسة (Moorman, 1991) العكس، أي أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين. (حواس، 2003).

## 2- نتائج الدراسة:

من خلال دراسة العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وكذا الكشف عن الفروق باختلاف السن، الجنس، الأقدمية، وتطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق، الثبات) على عينة مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، وباستخدام الوسائل الإحصائية وبعد التفسير والمناقشة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
- توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية .
- لا توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.
- توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعاملية) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، واعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

### 3- توصيات واقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات التي خرج بها الباحث فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات، والتي نأمل أن تسهم في التطوير والتحديث في المجال التعليمي والتربوي:

- التركيز على أهمية الجانب النفسي أولاً في التعامل مع الأساتذة إذ يعد المحور الأساس في دفع الأساتذة نحو الانجاز من خلال تشجيعهم على المساهمة الحقيقية في صنع القرار مما له الأثر في جعلهم أكثر تمسكاً والتزاماً بمنظمتهم لتولد شعوراً داخلياً بأن نجاح المنظمة يعد نجاحاً لهم.
- ضرورة تنمية وزيادة إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية، بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء، وبالتالي على الأداء الإجمالي بالمؤسسات التعليمية.
- الارتقاء بتسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند الأساتذة، وذلك من خلال توعيتهم، وعقد دورات التدريب والندوات الثقافية، والمؤتمرات العلمية المتخصصة والتي تشعرهم بمبررات العدالة في المؤسسة التعليمية وتدفعهم نحو أداء سلوكيات الدور الإضافي .
- تشجيع المدراء على تبني بيئة تنظيمية تشجع وتنمي مستوى السلوكيات التطوعية عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة، واعتماد المراجعة المستمرة للسياسات والممارسات الخاطئة في محاولة جادة للابتعاد عن المحاباة والمحسوبية في التعامل وفق صيغ تضمن للجميع تحقيق المساواة والعدالة.
- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومحاولة العمل بها، مما يخلق شعوراً بالرضا، وبالتالي يدفعهم لإظهار السلوك الإيجابي للمؤسسة.
- تكثيف اللقاءات المستمرة للأساتذة مع المدراء للتعرف على مشاكلهم، وكذا وجهات نظرهم حول ممارستهم للعمل ومناقشتهم بموضوعية، إذ يؤدي هذا الإجراء إلى توفير مناخ يسوده الشعور بوجود العدالة التنظيمية.

- إعطاء الأساتذة الفرصة لمعرفة نتائج تقييم الأداء, وإطلاعهم على نتائجه حتى يتسنى لهم تحسين مستوى أدائهم, ومعالجة نقاط الضعف لديهم.

#### - مواضيع مقترحة للدراسة:

- العلاقة بين أنماط القيادة والعدالة التنظيمية.
- أثر اتخاذ القرارات الإدارية لمديري المدارس على إحساس الأساتذة بالعدالة التنظيمية.
- علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- دراسة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية.
- تحليل علاقة بعض المتغيرات الوظيفية بسلوك المواطنة التنظيمية والشعور بالعدالة التنظيمية لدى أساتذة التعليم المتوسط.
- إجراء دراسات مماثلة على الأساتذة والمدراء في المؤسسات الجامعية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- 1- أحمد ماهر ( 1995 ) إدارة الموارد البشرية . مركز التنمية الإدارية, الاسكندرية.
- 2- أحمد ماهر ( 2000 ) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات .ط.:7 الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية.
- 3- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين (1992) لسان العرب. ط1. المجلد(11). دار الفكر العربي, بيروت, لبنان.
- 4- أحمد بن سالم العامري (2003) محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز , الاقتصاد و الإدارة المجلد(17):67-83.
- 5- أحمد بن سالم العامري (2002) سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة. دراسة استطلاعية لآراء المديرين. مجلة جامعة الملك عبد العزيز , الاقتصاد و الإدارة المجلد (16) العدد (02): 43-62 .
- 6- أميرة مُجَّد رفعت حواس (2003) أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- 7- إخلاص مُجَّد عبد الغني الرباعي(2013) مستوى العدالة التنظيمية و علاقتها بدرجة التمكين الإداري في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد. رسالة دكتوراه غير منشورة ,جامعة اليرموك اربد ,الأردن.
- 8- أحلام رجب الشاوي (2010) مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في القطاع العام العراقي. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط و التعاون الإنمائي . رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, الأردن.

- 9- آمنة سعيد الحراجي (2005) العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. دراسة تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
- 10- بشير معمري (2007) القياس النفسي وتصميم أدواته، ط2، منشورات الخبر، الجزائر.
- 11- بندر كريم أبو تايه (2012) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية . المجلد(20) العدد (02): 145-186.
- 12- بلال مُجَّد إسماعيل (2008) طبيعة العلاقة بين العدالة المدركة واستراتيجيات إدارة الصراع في المنظمة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة. المجلد (32): 225-298.
- 13- ثامر مُجَّد محارمة (2000) مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيله بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد(2)، الرياض.
- 14- ثامر مُجَّد محارمة (2008) سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة القطرية دراسة ميدانية. دورية الإدارة العامة. المجلد (48) العدد(02): 161-195.
- 15- جاد الرب عبد السميع حسانين (2004) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية. المجلد: (26) العدد:(2).
- 16- جاب الله رفعت مُجَّد (1991) محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء. المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد. قطر. العدد(02):128-173.
- 17- حسين حريم (2004) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- 18- حمزة مُجّد دودين (2013) التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS. ط 2 . دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان . الأردن.
- 19- حمزة معمري, بن زاهي منصور (2014) سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, جامعة ورقلة. العدد (14):43-54
- 20- حمد سليمان البدراني (2010) إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 21- ختام عبد الرحيم السحيمات (2007) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي. أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- 22- خليل مُجّد حسن الشماع, خضير كاظم حمود (2014) نظرية المنظمة. ط5. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, الأردن.
- 23- خليل جعفر حجاج (2012) دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، *مجلة تنمية الوافدين*، جامعة الموصل العدد(110) المجلد(34) 105-138.
- 24- درويش عبد الرحمن يوسف (1999) العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية تقييم الأداء و الرضا الوظيفي . دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*, مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت المجلد (06) العدد (02):245-298.
- 25- رجاء محمود أبو علام ( 2007 ) *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. ط 1 دار النشر للجامعات, القاهرة.

- 26- راوية حسن (2002) السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية, الاسكندرية.
- 27- رياض أبا زيد (2010) أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية. المجلد:24, العدد(02) 493-516.
- 28- راشد شبيب العجمي، (1998)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، مسقط. المجلد (20)، العدد (72):71-98.
- 29- رشدي عبد اللطيف وادي، (2007)، العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، مصر. المجلد (21)، العدد(1).
- 30- رضا تير (2007) اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الوظيفة العمومية الجزائرية في العمل: نموذج سبي. مجلة الوقاية والأرغنوميا، جامعة الجزائر، العدد (01):41-61.
- 31- راتب السعود، سوزان سلطان (2008) سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين المجلد (09)، العدد (04):34-57.
- 32- راتب السعود، سوزان سلطان (2009) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق. المجلد (25)، العدد(2+1):191-231.
- 33- ربما العقلة (2011) العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس بينها وسبل تحسينها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- 34- سامي مُجدّ ملحم ( 2000 ) مناهج البحث في التربية وعلم النفس . ط 1 . دار المسيرة. عمان.

- 35- سامية خميس أبوندا (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأمماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- 36- سعيد شعبان حامد (2003) أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، مجلد: (42)، عدد: (61). القاهرة.
- 37- سامر عبد المجيد البشابشة (2008) أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية:دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(4)، العدد(4):427-461.
- 38- سامر عبد المجيد البشابشة، محمد أحمد الحراشنة (2011) اثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية:دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (07) العدد (04): 647-680.
- 39- سعيد بن فايز بن محمد السبعي (2012) العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى. السعودية.
- 40- شهري مينة (2010) سلوك المواطنة التنظيمية علاقته وأثره في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 41- شروق المتروك (2010) أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.

- 42- صابرين مراد نمر أبو جاسر (2010) أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 43- عبد الحليم محمود منسي، سهير كامل أحمد (2002) أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية. مركز الإسكندرية للكتاب. الإسكندرية.
- 44- عبد الكريم بوحفص (2005) الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- 45- علي السلمي (1998) إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
- 46- عبد الحميد المغربي (2007) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العربية للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
- 47- عادل محمد زايد (2006) العدالة التنظيمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. ط1. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
- 48- عادل محمد زايد (1995) تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد(02):269-298.
- 49- عادل محمد زايد (1999) تحليل دور المدير الرقابي في التأثير على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة. العدد(54):99-146.
- 50- عادل محمد زايد (2000) تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد (37) العدد (01):575-614.

- 51- عامر علي حسين العطوي (2007) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق. المجلد: (9)، العدد: (3): 146-170.
- 52- عبد اللطيف خليفة (1997) محددات السلوك التطوعي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت. المجلد (5)، العدد: (1).
- 53- عبد المحسن نعساني، أحمد يوسف (2002) اختبار أثر العدالة التنظيمية و الثقة كمتغيرات في علاقة القيادة التحويلية و التبادلية بسلوك المواطنة التنظيمية. دراسة ميدانية مجلة بحوث جامعة حلب. العدد(32): 01-21.
- 54- عبد المحسن نعساني، أحمد يوسف، أولغا شربتجي (2006) العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية . مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. العدد (44).
- 55- عبد المحسن نعساني (2007) اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في القطاعين الإنتاجي والخدمي الحكوميين). مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. العدد (47).
- 56- عبد المحسن نعساني (2007) اختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية. مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. العدد (51).
- 57- علياء حسني علاء الدين نوح (2013) أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- 58- عبد الله الغني الطجم (1996) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمقراطية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت. المجلد (4) العدد (1):103-124.
- 59- عبد الله الخميس (2001) علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، *دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي*. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 60- عزيزة عيسى أبودية (2009) الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 61- عمرو مُجدِّ أحمد عواد (2003) تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية، *مجلة البحوث الإدارية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية*، مصر، المجلد (21) العدد(01).
- 62- عادل السيد الجندي، عادل السعيد البنا(2007) الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية، *مجلة مستقبل التربية العربية*. العدد(47):9-126.
- 63- عبد العظيم السعيد مصطفى(2006) ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام. *مجلة مستقبل التربية العربية*. الإسكندرية، المجلد (12)، العدد(42):278-332.
- 64- علي أحمد جبرائيل المعاينة (2005) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم. أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.

- 65- علي المعاينة (2007) تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم المواطنة: واقع وآفاق. دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع. عمان, الأردن.
- 66- علي ناصر شتوي آل زاهر (2011) سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل, العلوم الإنسانية والإدارية. المجلد (12), العدد (01): 331-393.
- 67- عباس عبد مهدي الشريف (2011) سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة. المجلة التربوية, المجلد (25) العدد (100): 117-144.
- 68- عوض عتيق الجعيد (2004) العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك سعود, الرياض.
- 69- فهمي خليفة الفهداوي, نشأت أحمد القطاونة, (2004), تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية, المجلة العربية للإدارة, المجلد:(24), العدد:(2) عمان.
- 70- فهمي خليفة الفهداوي (2005) علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي . دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. دراسات العلوم الإدارية. المجلد(32), العدد(02):392-414.
- 71- فضل الفضلي, عوض العنزي (2007) العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت . المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد ( 14 ) العدد(1).
- 72- فوزي ميهوبي (2012) علاقة نمط القيادة والمناخ التنظيمي بالاحتراق النفسي والولاء التنظيمي لدى الممرضين. أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة الجزائر 02.

- 73- قاسم نايف علوان (2007) تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة التحدي, ليبيا. العدد (07): 57-82.
- 74- مُجَّد بن يعقوب الفيروز أبادي (1997) القاموس المحيط. ج 4 , دار الجبل, بيروت.
- 75- محفوظ أحمد جودة ( 1999 ) العلاقات العامة مفاهيم وممارسات . ط. 3 . دار زهران للنشر والتوزيع.عمان.
- 76- محفوظ أحمد جودة (2010) إدارة الموارد البشرية .ط1 . دار وائل للنشر والتوزيع.عمان.
- 77- مُجَّد صبحي أبو صالح ( 2000 ) الطرق الإحصائية.ط 1 دار اليازوري العلمية. عمان.
- 78- مُجَّد سعيد أنور سلطان ( 2003 ) السلوك التنظيمي .دار الجامعة الجديدة . الإسكندرية.
- 79- مُجَّد حسن رسمي ( 2004 ) السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية . ط 1 دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية.
- 80- مازن فارس رشيد (2004) إدارة الموارد البشرية. مكتبة العبيكان, الرياض.
- 81- مُجَّد الصيرفي ( 2005 ) السلوك التنظيمي . ط. 1 ج 1 مؤسسة حورس. الإسكندرية.
- 82- مُجَّد الصيرفي (2009) التحليل على مستوى المنظمات. ط 1. ج 4 . المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية.
- 83- مُجَّد قاسم القريوتي، (1993) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. ط2، عمان.
- 84- مُجَّد عبيدات وآخرون (1999) منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. دار وائل للنشر , عمان. الأردن.
- 85- محمود سلمان العميان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. دار وائل للنشر, عمان.

- 86- محمود سلمان العميان (2008) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. ط4. دار وائل للنشر، عمان.
- 87- موريس أنجرس، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون (2004) **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية. تدريبات عملية**. دار القصة للنشر، الجزائر.
- 88- المغربي كامل مُجَّد (1995) **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**. ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 89- محمود عبد الحليم منسي (2003) **منهج البحث العلمي: في المجالات التربوية والنفسية**، ط1، دار المعرفة الجامعية.
- 90- مُجَّد عريشة (1996) **محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل**. دراسة تطبيقية. **المجلة العلمية لكلية الإدارة و الاقتصاد**. العدد(07): 201-251.
- 91- مُجَّد عبود الحراحشة، ملوح باجي الخريشا (2012) **درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق**. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد(27)، العدد(02).
- 92- مُجَّد بن عبد الله بن سعيد الزهراني (2006) **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمحافظة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، السعودية.
- 93- مصطفى مُجَّد العميان، موسى أحمد السعودي (2009) **أثر العدالة التنظيمية في الأداء لدى العاملين في الوزارات الأردنية**. دراسة ميدانية. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**. المجلد(33): 395-455.
- 94- مراد نعموني ( 2006 ) **علاقة القيم و اتساقها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي**. أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة . جامعة الجزائر.

- 95- مجد حسن ريان (2006) سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرها على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 96- مُجّد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، رنا ناصر صبر (2012) أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة (الرصافة). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (30): 209-230.
- 97- وجدي مُجّد خير العجلوني(2010) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة اربد من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك اربد، الأردن.
- 98- ناصر مُجّد العديلي (1995) السلوك الإنساني والتنظيمي. منظور كلي مقارن. الإدارة العامة للبحوث. الرياض.
- 99- ناصر إبراهيم عبد الله (2003) المواطنة. ط1. مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن.
- 100- نانسي الشمالية (2004) تأثير سلوكيات الدور الاضافي في التميز التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- 101- نجيب عبد المجيد نجم , خولة صدر الدين كريم (2014) دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية كركوك, مجلة آداب الفراهيدي. العدد (19): 337-369.
- 102- هناء خالد الرقاد, عزيزة عيسى أبودية (2012) الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد (20), العدد (02): 737-763.

103- يوسف عنصر ( 2007 ) الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر .مخبر علم اجتماع الاتصال (جامعة منتوري). قسنطينة.

104- ياسر فتحي الهنداوي المهدي (2006) العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية, رسالة دكتوراه, جامعة عين شمس. مصر.

## 2-المراجع الأجنبية:

1. Andrisani. P.J. & Shapiro .M.B.(1978) “**Woman’s Attitudes toward their Jobs: Some Longitudinal Data on National Sample** “,Personal Psychology , Vol. (31).
2. Adams, J. S. (1965). "Towards an Understanding of Inequity" **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67, 422-436.
3. Adam. G. Al-Otaibi,(2003) “The influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizational State of Kuwait ",**Journal of Administrative Science** , University of Kuwait , Vol.(10),No.(3) PP:343-362.
4. Aronson,Z.(2003)."A Pilot Study Introspecting Organizational Citizenship Behavior and Transformational Leadership in Layoff Survivors"  
[www..Stevens.edu/main/home](http://www.Stevens.edu/main/home).
5. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. **Academy of Management Journal**, 26, 587–595.
6. Bies,R.J.&Moag.J.S.(1986)."Interactional Justice :Communication Criteria Of Fairness". Research On Negotiation In Organizations.
7. Bies, R. L. and Shapior, D. L.,(1988) "Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments", **Academy of Management Journal**, Vol ( 31),No(4).
8. Blau, P.M.,(1994)"Exchange and Power in Social life", Wiley.

9. Borman, Walter C., Penner, Louis A., Allen, Tammy D. and Motowidlo, Stephan J. (2001), Personality Predicators of Citizenship performance, **International Journal Of Selection and Assessment**, vol.9, No.1/2, pp.52-69.
10. Bolino, Mark C. and Turnley, William H. (2003), Going the extra mile: cultivating and managing employee Citizenship Behavior, **Academy of Management executive**, Vol. 17, No. 3, pp. 60-71.
11. Brockner, J.,(2002) "Making sense of Procedural fairness: How high Procedural fairness can reduce or Heighten the influence of outcome favorability", **Academy of Management Review**, Vol. 27.
12. Bies, R. L. and Shapior, D. L., (1988), "Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments", **Academy of Management Journal**, Vol.( 31),No.( 4).
13. Cropanzano, R and Greenberg, J.(1997) "**Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze**" , New York.
14. Cowherd, D.M. and Levine, D.I.,(1992) "Product Quality and Pay Equity between Lower level Employees and Top Management :An Investigation of Distributive Justice Theory", **Administrative Science Quarterly** ,Vol.(37),No.(2), p.p.302-320.
15. Crosby ,F. , "Relative Deprivation in Organizational Settings", **Research in Organizational Behavior** , Vol.(6) , 1984, p.p. 51-93.
16. Chen ,Xiao-Ping and Segou,Dougles, J.(1998)," The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Test of Key Hypothesis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 83, No. 6, 922-931.
17. Chien,Min-Huei (2004) ."An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviors ",**The Journal of American Academy of Business**, Cambridge, pp 428-431
18. Chan, M.(2000) "Organizational Justice and Land Cases“, **International Journal of Organizational Analysis**,Vol.(8) , No.(1).

19. D'intino, Robert S, Shepard, Jon M. and Wolfle, Lee M. (2002), A Social Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior, **Academy of Management Proceedings**, pp. C1-C6.
20. Folger, R. and Konovsky , M.(1989) "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", **Academy of Management Journal**, Vol.(32), No.(1)
21. Folger, R. and Greenberg, J.(1985) "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" ,**Research in Personnel and Human Resource Management**, Vol.(3).
22. Folger, R. and Cropanzano , R.(1998) “**Organizational Justice and Human Resources Management** “ ,Thousand Oaks , Sage.
23. Febles, M.,(2005) "**The Role of Task and Contextual Performance In Appraisal Fairness and Satisfaction**", Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University.
24. Greenberg, J.,(1979)"A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange“, **Journal of Applied Psychology** , Vol.(64), No.(1),p.p.146-154.
25. Greenberg , J.,(1987) “Taxonomy of Organizational Justice Theories“, **Academy of Management Review** , Vol. (12) No .(1) , pp.9-22.
26. Greenberg, J.,(1990)" Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", **Journal of Management** , Vol. 16.
27. Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X., & Wagdarikar, S. P.,(2005) "**Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs**", Research Study, Ludwing-Maximilians- University, Munich.
28. Goldman, B.M,(2001) "Toward an understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories", **personnel psychology**, Vol. 54.
29. Graham, Jill W. (2000), Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries From Political Philosophy, **Human Resource Management Review**, Vol. 10, No. 1, pp: 61-77.

30. Huseman, A.P. et al.,(1987) "An Introduction to Sensitivity Theory", **Personnel psychology** , Vol.(40), p.p.749-761.
31. Ishak, N. A, & Alam, S. S.,(2009) "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study", **European Journal of Social Sciences**, Vol. 8, No. 2.
32. Koopman,R.(2003)."The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior". **Journal of Management**, (16),pp.606-613.
33. Konovsky, M. and Folger, R.(1991) "The Effects of Procedural and Distributive Justice on Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.(4), No.(3), p.p.231 – 239.
34. Konovsky, M.A., Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange, **Academy of Management Journal**, vol. 37, p. 656-669.
35. Kredit. P.H and Gradel , M.S(1983) "Prediction of Turnover Among Clerical Workers", New York , **Journal of Applied Psychology**, Vol. (73),p.p. 333-340.
36. Kulik, C.,(2001) ,"Justice in the work place: From theory to practice", *Administrative Science Quarterly*, Book Review , Vol.( 2).
37. Karriker, J. H., & Williams, M. L.,(2009) "Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A mediated Multifoci Model", **Journal of management**, Vol. 35, No. 1, pp: 112-135.
38. Lerner, M.J.(1977) "The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms", **Journal of Personality** , Vol.(45), No.(1) , p.p. 1-52.
39. Lee, H. R.,(2000) "An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry", Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
40. Lee, H. R., (2003),"organizational level as amoderation of the relationshipbetween justice perception and work reaction", **Journal of Organizational Behavior**, 27(6)705-721.

41. Leventhal, G. S.,(1980) "**What should be done with equity theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships**", New York, Plenum.
42. Leventhal, G.S.(1976)"Fairness in Social Relationships", **General Learning Press, Morristown**, New Jersey, p.p.211-239.
43. Leung, K. et al.(1993) "Sympathy and Support for Industrial Actions: A Justice Analysis" . **Journal of Applied Psychology** ,Vol.(78) , No.(5).
44. Mirvis. P and Lawler. L(1977) "Measuring the Financial Impact Of Employee Attitudes", New York ,**Journal of Applied Psychology**, Vol. (62), , p.p 108.
45. Moorman, R.,(1991) "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?", **journal of applied psychology**, Vol. 76, No. 6, pp: 845- 855.
46. Moorman, R. H., & Blakely, G. L.( 1995) Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 16: 127–142.
47. Moorman, R.H., & Niehoff, B.P.,(1998) "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?", **Academy of Management Journal**, vol. 41, No. 3, pp:351-357.
48. Martin ,J.,(1981) "Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Area of shrinking Resources", **Research in Organizational Behavior**, Vol.(3), p.p. 53 -107.
49. Moran, M.T.(2003)."Fostering Organizational Citizenship in schools Transformational Leadership and Trust".**www.mxtsch.people.wm.edu**.
50. Motowidlo,Stephan J (2000) . "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management". **Human Resource Management Review**, Vol(10), No1, pp115-126.
51. Michel Tremblay, Philippe Gray.&Gilles Sinard (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires, l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. **Série scientifique**, Montréal. Juillet .

52. Niehoff, B. & Moorman, R.,(1993) "Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 2, pp: 527-556.
53. Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L.,(2007) "Organizational Justice As An Antecedent Of Job performance", Gadjah Mada **International Journal of Business**, Vol. 9, No. 3,pp: 325-343.
54. Netemeyer , R.G. et al., (1997)"An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", **Journal of Marketing** ,Vol.(61), No.(1).
55. Organ, D. W. (1988), **Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington Books.
56. Organ, D. W., & Konosvky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, vol 74, 157–164.
57. Ortiz, L. (1999). A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research? Available online: <http://www.sbaer.uca.edu>
58. Organ, D.W. et al.,(1990) "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction". **Journal of Management** , Vol.(16), No.(4).
59. Organ,D.W&Lingle,A.(1994)." Personality Satisfaction and organizational Citizenship Behavior". **Journal of Social Psychology**. 135(3), pp.339-350.
60. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time . **m Human Performance**, vol. 10, 85–97.
61. Organ ,D.,(1999),the motivational basis of organizational citizenship , **Research in organizational behavior** , vol .12 .
62. Ortiz, L. (1999). A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research? Available online: <http://www.sbaer.uca.edu>
63. Pfeffer, J. and Langton, N. ,(1993) "The Effects of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively : Evidence from College

and University Faculty", **Administrative Science Quarterly** ,Vol.(38),No.(3), p.p.382-407.

64. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., & Blume, B. D.,(2009) "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship behaviors: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 94, No. 1, pp: 122-141.

65. Rick. w, Griffin, Gregory, Moorhead,(2001) "**Organizational Behavior: Managing people & Organization**", Sixth Edition, USA.

66. Robert, Kreinter, & Angelo, Kinick.(2001) "**Organizational Behavior**" fifth Edition,Irwin, McGraw.

67. Robbins, S. P. (2001), **Organizational Behavior**, ninth edition, New Jersey, Prentice Hall.

68. Rahim, M, Afzalur. (2000). "Do Justice Perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What Justice perceptions, precisely, **International Journal of conflict Management**, Vol. (11),9-23.

69. Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L.,(2000) "Do Justice perceptions influence styles: of handling conflict with supervisors?: what justice perceptions, precisely?", **The International Journal of Conflict management**, Vol. 11, No. 1, pp: 9-31.

70. Saal, F & Moore, S. (1993). "Perception of Promotional Fairness and Promotion candidates Qualification". **Journal of Applied Psychology**. Vol 78, 105-110.

71. Saraih, U. N.,(2006) **The effect of organizational justice and leadership behavior to organizational citizenship behavior: A survey in northern Malaysia university college of engineering**", Unpublished dissertation, Faculty of Business Management, University Utara Malaysia.

72. Tatum, B. C., & Eberlin, R. J.,(2008) "The relationship between organizational justice and conflict style", **Business Strategy Series**, Vol. 9, No. 6, pp: 297-305.

73. Tyler, T. R., and Bies,R.J.,(1990)"Beyond formal procedures: The interpersonal content of procedural justice. In J. S. Carroll (eds.)". **Applied Social Psychological and Organization Setting**. Hills Dale, Lawrence, Eilbaum, pp. 77 – 98.

74. Tyler , T.R. and Lind, E.A.(1992) "A Relational Model of Authority in Groups". **Advances in Experimental Social Psychology** , Vol.(25), p.p. 151-191.

75. Thibaut ,J.W. and Walker, L.(1995) ” **Procedural Justice: A psychological Analysis**”, New Jersey : Erlbaum,. Hillsdale.
76. Virlee&Clapham,M.(2003)."The Relation Between Leadership justice Organizational Citizenship Behaviors". **Annual Meeting of Midwest Academy of Management** , vol (74),pp.57- 164.
77. Williams, L., Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, **Journal of Management**, vol.17, n°3, p. 601-617.
78. Wong, Yui-Tim, Wong, Chi-Sum and Ngo, Hang-Yue (2003),Loyalty to Supervisor and Trust in Supervisor of Workers in Chinese Joint Ventures: A Test of Two Competing Models, **Human Resource Management**, Vol. 13, No. 6, pp. 883-900.
79. Yilmaz, K., & Tasdan, M.,( 2009 )"Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools", **Journal of Educational Administration** Vol. 47, No. 1, pp: 108-126.
80. Ylmiaz. Kursad, and Bokeoglu. Omaycokluk. (2008) Organizational citizenship Behaviors and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools, **world Applied Science journal**, Vol.3 ,No.5. ,pp:775-780.

الملاحق

# الملحق رقم 01: أدوات الدراسة

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة ورقلة

الموضوع: بحث لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم.

أخي الأستاذ، أختي الأستاذة....تحية طيبة وبعد.....

تجد فيما يلي مجموعة من العبارات تتعلق ببعض جوانب عملك وترتبط بمشاعرك الوظيفية، والتي يختلف الأفراد بشأنها، اقرأ كل عبارة، ثم حدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ونعدك أن إجابتك ستبقى في السرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وندرجوا أن تجيب على كل الأسئلة. ولكم منا جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

### معلومات عامة:

-السن:.....

-الجنس:.....

-الأقدمية:.....

الباحث / حمزة معمري

## 1- استبيان العدالة التنظيمية:

الأبعاد	العبارات
العدالة التوزيعية	1- تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء.
	2- توزع الحوافز المالية على الأساتذة حسب الاستحقاق.
	3- يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي.
	4- أحظى بمكافأة الإدارة عن الجهد الإضافي الذي أبذله.
	5- الأجر القاعدي يتميز بالعدالة.
	6- يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية.
	7- يمنحني قانون الوظيف العمومي الحالي الحوافز المناسبة.
	8- تتأثر مكاتي الوظيفية بطبيعة علاقتي الشخصية مع المدير.
	9- أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة جدا.
	10- يتخذ المدير القرارات الخاصة بعملي بناء على أسباب منطقية.
العدالة الإجرائية	11- القرارات المتعلقة بعملي تتخذ عقب معلومات كافية.
	12- يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل الأساتذة بدون استثناء.
	13- يشرح المدير القرارات ويزود الأساتذة بتفاصيل إضافية عند استفسارهم عنها.
	14- يحرص المدير على أن يبدي كل عضو رأيه قبل اتخاذ القرارات.
	15- تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة.

16- يتيح المدير المجال لمناقشة القرارات التي يتخذها.	العدالة التعاملية
17- تحرص مديرية التربية على تنفيذ الأساتذة لقراراتها دائما.	
18- يتخذ المدير قرارات العمل بأسلوب عادل.	
19- يتعامل زملائي بالعمل معي بسلوكيات مقبولة.	
20- يناقشني المدير حول القرارات المتعلقة بعملتي.	
21- يراعي المدير مصلحتي الشخصية في القرارات المرتبطة بعملتي.	
22- يتم إعلامي بالنشاطات الرسمية والاجتماعية قبل حدوثها.	
23- يتسم سلوك المدير بالمؤسسة والإنصاف والعدالة.	
24- يحرص المدير على إشاعة روح التعاون في العمل.	
25- أشعر بنزاهة المدير في حسم النزاعات بين الأساتذة.	
26- يظهر المدير اهتماما بالحقوق الوظيفية للأساتذة.	
27- عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل الاهتمام والود.	
28- عندما يتخذ المدير قرارا يتعلق بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كموظف.	

البدائل: موافق تماما - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق إطلاقا.

## 2- استبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

الأبعاد	العبارات
الإيثار	1- اهتم بمساعدة الأساتذة الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.
	2- أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.
	3- أستقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر.
	4- أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.
	5- أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.
	6- أشجع زملائي الأساتذة نحو إنجاز مهامهم بفاعلية.

وعي الضمير	7- أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.
	8- أتطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.
	9- أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور.
	10- أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.
	11- أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب.
	12- أستمر في العمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.

الروح الرياضية	13- أتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.
	14- أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا أعمل من الحبة قبة).
	15- أرحب بالنقد البناء في العمل.

16- أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير.	
17- أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقد أنه في صالح المؤسسة.	
18- أتدرب على التحمل وضبط النفس.	

19- أحرص على عدم التدخل في خصوصياتي زملائي الأساتذة.	التباعد
20- أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي.	
21- أخبر من حولي بما أنوي عمله تفاديا لبعض المشاكل.	
22- آخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.	
23- أحرص على أن أكون مجاملا للآخرين في العمل.	

24- أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدتها مديرية التربية.	السلوك الحضاري
25- أتحدث دائما عن وزارة التربية إيجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع.	
26- أهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص.	
27- أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة القسم.	
28- أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق التدريس بالثانوية.	
29- أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون.	

البدائل: موافق تماما - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق إطلاقا

## الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

## الأساتذة المحكمين

المحكم	التخصص	مكان العمل
أ.د/ نواف بن موسى الشطناوي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة اليرموك (الأردن)
أ.د/مُحَمَّد علي عاشور	إدارة تربوية	جامعة اليرموك (الأردن)
أ.د/هاني عبد الرحمان الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية(الأردن)
د/خالد السرحان	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية(الأردن)
د/مُحَمَّد عبود الحراحشة	إدارة تربوية	جامعة آل البيت (الأردن)
د/مراد نعموني	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البلدية 02
د/فوزي ميهوبي	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة البلدية 02
د/إسماعيل بوعمامة	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة الجزائر 02
د/غري صبرينة	علم النفس العمل والتنظيم	جامعة ورقلة

## الملحق رقم 03: الجداول الإحصائية

ثبات التجزئة النصفية لاستبيان العدالة التنظيمية

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.660
		Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	.765
		Nombre d'éléments	15 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	30
Corrélation entre les sous-échelles			.632
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		.774
Brown	Longueur inégale		.774
Coefficient de Guttman			.774

ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان العدالة التنظيمية

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.822	30

ثبات التجزئة النصفية لاستبيان المواطنة التنظيمية

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.933
		Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	.801
		Nombre d'éléments	15 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	30
Corrélation entre les sous-échelles			.757
Coefficient de Spearman-	Longueur égale		.861
Brown	Longueur inégale		.861
Coefficient de Guttman			.841

ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان المواطنة التنظيمية

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.930	30

## نتائج إختبار كا2: العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

## Tests statistiques

	Adalla	Mowatana
Khi-deux	77.407 <sup>a</sup>	378.779 <sup>a</sup>
ddl	2	2
Sig. asymptotique	.000	.000

- a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 93.3.

## نتائج الفروق في العدالة والمواطنة باختلاف السن

## Statistiques de groupe

	السن	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإيثار	أقل 35	131	24.1069	3.76676	.32910
	35 فأكثر	149	24.0000	3.22365	.26409
وعي الضمير	أقل 35	131	23.9313	3.99074	.34867
	35 فأكثر	149	24.6309	3.38388	.27722
الروح الرياضية	أقل 35	131	23.5038	3.69693	.32300
	35 فأكثر	149	23.2819	3.04045	.24908
الكياسة	أقل 35	131	20.4046	2.95811	.25845
	35 فأكثر	149	20.0134	2.81403	.23053
السلوك الحضاري	أقل 35	131	22.4580	3.76473	.32893
	35 فأكثر	149	22.2416	3.22710	.26437
المواطنة التنظيمية	أقل 35	131	114.4046	14.26388	1.24624
	35 فأكثر	149	114.1678	11.63604	.95326
عدالة التوزيع	أقل 35	131	28.3206	6.80302	.59438
	35 فأكثر	149	27.7114	6.53297	.53520
عدالة الإجراءات	أقل 35	131	29.6947	6.89693	.60259
	35 فأكثر	149	30.3289	6.65506	.54520
عدالة التعاملات	أقل 35	131	35.8397	7.78541	.68021
	35 فأكثر	149	36.8658	7.48842	.61348
العدالة التنظيمية	أقل 35	131	93.8550	18.67418	1.63157
	35 فأكثر	149	94.9060	17.02952	1.39511

## Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes			
	F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	
السن (أقل من 35 سنة – من 35 سنة فأكثر)	Hypothèse de variances égales	.291	.590	.256	278	.798
	Hypothèse de variances inégales			.253	257.530	.800
الإيثار	Hypothèse de variances égales	.093	.761	-1.587-	278	.114
	Hypothèse de variances inégales			-1.571-	256.331	.118
وعي الضمير	Hypothèse de variances égales	.981	.323	.551	278	.582
	Hypothèse de variances inégales			.544	252.236	.587
الروح الرياضية	Hypothèse de variances égales	.579	.447	1.133	278	.258
	Hypothèse de variances inégales			1.129	269.375	.260
الكياسة	Hypothèse de variances égales	1.609	.206	.518	278	.605
	Hypothèse de variances inégales			.513	257.737	.609
السلوك الحضاري	Hypothèse de variances égales	1.085	.298	.153	278	.879
	Hypothèse de variances inégales			.151	251.116	.880
المواطنة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	.035	.851	.764	278	.446
	Hypothèse de variances inégales			.762	270.227	.447
عدالة التوزيع	Hypothèse de variances égales	.016	.900	-.782-	278	.435
	Hypothèse de variances inégales			-.780-	270.646	.436
عدالة الإجراءات	Hypothèse de variances égales	.181	.671	-1.123-	278	.262
	Hypothèse de variances inégales			-1.120-	270.369	.264
عدالة التعاملات	Hypothèse de variances égales	.226	.635	-.493-	278	.623
	Hypothèse de variances inégales			-.490-	265.109	.625

## نتائج الفروق في العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس

## Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإيثار	ذكر	124	23.9516	3.37821	.30337
	أنثى	156	24.1282	3.57179	.28597
وعي الضمير	ذكر	124	24.2661	4.01442	.36051
	أنثى	156	24.3333	3.42351	.27410
الروح الرياضية	ذكر	124	23.2339	3.19835	.28722
	أنثى	156	23.5064	3.48730	.27921
الكياسة	ذكر	124	20.1935	2.73988	.24605
	أنثى	156	20.1987	3.00198	.24035
السلوك الحضاري	ذكر	124	22.1855	3.73593	.33550
	أنثى	156	22.4679	3.27733	.26240
المواطنة التنظيمية	ذكر	124	113.8306	12.79273	1.14882
	أنثى	156	114.6346	13.03053	1.04328
عدالة التوزيع	ذكر	124	26.6129	7.02922	.63124
	أنثى	156	29.0962	6.14636	.49210
عدالة الإجراءات	ذكر	124	29.6048	6.79409	.61013
	أنثى	156	30.3718	6.74342	.53991
عدالة التعاملات	ذكر	124	36.6290	7.61200	.68358
	أنثى	156	36.1923	7.66737	.61388
العدالة التنظيمية	ذكر	124	92.8468	17.90628	1.60803
	أنثى	156	95.6603	17.66115	1.41402

## Test des échantillons indépendants

الجنس (ذكور-إناث)		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)
الإيثار	Hypothèse de variances égales	.041	.839	-.421-	278	.674
	Hypothèse de variances inégales			-.424-	269.714	.672
وعى الضمير	Hypothèse de variances égales	4.964	.027	-.151-	278	.880
	Hypothèse de variances inégales			-.148-	242.109	.882
الروح الرياضية	Hypothèse de variances égales	.144	.705	-.674-	278	.501
	Hypothèse de variances inégales			-.680-	272.325	.497
الكياسة	Hypothèse de variances égales	.688	.407	-.015-	278	.988
	Hypothèse de variances inégales			-.015-	272.696	.988
السلوك الحضاري	Hypothèse de variances égales	2.731	.100	-.673-	278	.501
	Hypothèse de variances inégales			-.663-	246.353	.508
المواطنة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	2.065	.152	-.517-	278	.606
	Hypothèse de variances inégales			-.518-	265.979	.605
عدالة التوزيع	Hypothèse de variances égales	.108	.743	-3.150-	278	.002
	Hypothèse de variances inégales			-3.103-	245.871	.002
عدالة الإجراءات	Hypothèse de variances égales	.155	.694	-.942-	278	.347
	Hypothèse de variances inégales			-.941-	263.055	.347
عدالة التعاملات	Hypothèse de variances égales	.202	.654	.475	278	.635
	Hypothèse de variances inégales			.475	264.749	.635
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	.041	.839	-1.316-	278	.189
	Hypothèse de variances inégales			-1.314-	262.306	.190

## نتائج الفروق في العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية

## Statistiques de groupe

	الأقدمية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإيثار	من 10 فأقل	177	23.8588	3.50606	.26353
	أكثر من 10	103	24.3786	3.43316	.33828
وعي الضمير	من 10 فأقل	177	23.8927	3.82052	.28717
	أكثر من 10	103	25.0097	3.35628	.33070
الروح الرياضية	من 10 فأقل	177	23.3559	3.38158	.25418
	أكثر من 10	103	23.4369	3.33628	.32873
الكياسة	من 10 فأقل	177	20.1977	2.84253	.21366
	أكثر من 10	103	20.1942	2.96733	.29238
السلوك الحضاري	من 10 فأقل	177	22.2429	3.64828	.27422
	أكثر من 10	103	22.5146	3.19271	.31459
المواطنة التنظيمية	من 10 فأقل	177	113.5480	13.07666	.98290
	أكثر من 10	103	115.5340	12.57902	1.23945
عدالة التوزيع	من 10 فأقل	177	27.8418	6.29374	.47307
	أكثر من 10	103	28.2621	7.25983	.71533
عدالة الإجراءات	من 10 فأقل	177	30.0734	6.60408	.49639
	أكثر من 10	103	29.9612	7.06402	.69604
عدالة التعاملات	من 10 فأقل	177	35.9153	7.39845	.55610
	أكثر من 10	103	37.1942	7.99026	.78730
العدالة التنظيمية	من 10 فأقل	177	93.8305	17.22526	1.29473
	أكثر من 10	103	95.4175	18.77291	1.84975

## Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)
(الأقدمية (من 10 سنوات فأقل- أكثر من 10 سنوات)						
الإيثار	Hypothèse de variances égales	.889	.347	-1.206-	278	.229
	Hypothèse de variances inégales			-1.212-	217.045	.227
وعي الضمير	Hypothèse de variances égales	.213	.644	-2.465-	278	.014
	Hypothèse de variances inégales			-2.550-	236.040	.011
الروح الرياضية	Hypothèse de variances égales	.311	.577	-.194-	278	.846
	Hypothèse de variances inégales			-.195-	215.728	.846
الكياسة	Hypothèse de variances égales	.329	.567	.010	278	.992
	Hypothèse de variances inégales			.010	205.982	.992
السلوك الحضاري	Hypothèse de variances égales	.851	.357	-.628-	278	.530
	Hypothèse de variances inégales			-.651-	236.697	.516
المواطنة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	.154	.695	-1.243-	278	.215
	Hypothèse de variances inégales			-1.255-	220.167	.211
عدالة التوزيع	Hypothèse de variances égales	5.871	.016	-.509-	278	.611
	Hypothèse de variances inégales			-.490-	189.701	.625
عدالة الإجراءات	Hypothèse de variances égales	1.066	.303	.134	278	.894
	Hypothèse de variances inégales			.131	201.877	.896
عدالة التعاملات	Hypothèse de variances égales	3.702	.055	-1.354-	278	.177
	Hypothèse de variances inégales			-1.327-	200.276	.186
العدالة التنظيمية	Hypothèse de variances égales	2.008	.158	-.719-	278	.473
	Hypothèse de variances inégales			-.703-	198.777	.483

## نتائج الفروق بين الجنسين باختلاف السن والأقدمية (العدالة التنظيمية)

## Tests des effets intersujets

Variable dépendante: Adalla

Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	8478.183 <sup>a</sup>	7	1211.169	4.126	.000
Constante	476925.539	1	476925.539	1624.516	.000
Sex	2638.633	1	2638.633	8.988	.003
Age	110.076	1	110.076	.375	.541
Encien	.271	1	.271	.001	.976
Sex * Age	5777.756	1	5777.756	19.680	.000
Sex * Encien	7205.722	1	7205.722	24.544	.000
Age * Encien	90.391	1	90.391	.308	.579
Sex * Age * Encien	3671.358	1	3671.358	12.505	.000
Erreur	79853.760	272	293.580		
Total	2584268.000	280			
Total corrigé	88331.943	279			

a. R-deux = .096 (R-deux ajusté = .073)

## نتائج الفروق بين الجنسين باختلاف السن والأقدمية (المواطنة التنظيمية)

## Tests des effets intersujets

Variable dépendante: Mowatana

Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	1707.352 <sup>a</sup>	7	243.907	1.481	.174
Constante	765521.238	1	765521.238	4649.373	.000
Sex	9.477	1	9.477	.058	.811
Age	862.601	1	862.601	5.239	.023
Encien	1086.000	1	1086.000	6.596	.011
Sex * Age	128.883	1	128.883	.783	.377
Sex * Encien	5.885	1	5.885	.036	.850
Age * Encien	500.693	1	500.693	3.041	.082
Sex * Age * Encien	2.014	1	2.014	.012	.912
Erreur	44784.919	272	164.650		
Total	3703178.000	280			
Total corrigé	46492.271	279			

a. R-deux = .037 (R-deux ajusté = .012)

## نتائج معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

## Corrélations

		إيثار	وعي	الروح	كياسة	سلوك	مواطنة	توزيع	إجراء	تعامل	عدالة
الإيثار	Corrélation de Pearson	1	.584**	.531**	.424**	.410**	.781**	.085	.172**	.267**	.212**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.154	.004	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
وعي الضمير	Corrélation de Pearson	.584**	1	.599**	.380**	.477**	.813**	.162**	.233**	.343**	.296**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
الروح الرياضية	Corrélation de Pearson	.531**	.599**	1	.488**	.497**	.818**	.128*	.225**	.304**	.264**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.032	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
الكياسة	Corrélation de Pearson	.424**	.380**	.488**	1	.346**	.667**	.006	.164**	.268**	.180**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.925	.006	.000	.003
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
السلوك الحضاري	Corrélation de Pearson	.410**	.477**	.497**	.346**	1	.724**	.251**	.285**	.382**	.366**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
المواطنة التنظيمية	Corrélation de Pearson	.781**	.813**	.818**	.667**	.724**	1	.172**	.285**	.412**	.349**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.004	.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
عدالة التوزيع	Corrélation de Pearson	.085	.162**	.128*	.006	.251**	.172**	1	.526**	.473**	.777**
	Sig. (bilatérale)	.154	.006	.032	.925	.000	.004		.000	.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
عدالة الإجراءات	Corrélation de Pearson	.172**	.233**	.225**	.164**	.285**	.285**	.526**	1	.706**	.880**
	Sig. (bilatérale)	.004	.000	.000	.006	.000	.000	.000		.000	.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
عدالة التعاملات	Corrélation de Pearson	.267**	.343**	.304**	.268**	.382**	.412**	.473**	.706**	1	.874**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
العدالة التنظيمية	Corrélation de Pearson	.212**	.296**	.264**	.180**	.366**	.349**	.777**	.880**	.874**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).