



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية: العلوم الاجتماعية و العلوم الانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

عنوان المذكرة:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية_سكيكدة_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل م د في علم الاجتماع تخصص: تنظيم و عمل

تحت إشراف

إعداد الطلبة

د / ساطوح مهدية

لكل آية

فلوس فاطمة الزهراء

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
د/ خطابي إدريس	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
د/ساطوح مهدية	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
د/بوطغان ليلي	20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

بسم الله الخالق و مسير أموربي و عصمت أمري الحمد لله و كفى، و الصلاة و السلام على الحبيب
المصطفى. و أهله و من وفى.

لم تكن الرحلة قصيرة و لا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا و لا الطريق كان محفوظا
بالتسهيلات لمنزلي فعلتها.

أهدي هذا النجاح إلى نفسي... إلى أنا... لأنني أستحق بعد كل العناء أن أقتطفه لنفسي كلمة ثناء.
إلى من كلفه الله بالمهيبة و الوفاق إلى من علمني العطاء بدون مقابل إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
إلى أبي الذي صد الأشواق عن دربي ليهد لي طريق العلم، طاب بك العمر يا سيد الرجال، و
طبت لي عمرا يا أبي. إلى من قبل فيها الجنة تحب أقدامها، سدي و مسندي و اتكاني و ملاكي
الأمن، في كل ظروفي و حالاتي و ضغوطاتي، إلى المرأة التي صنعت مني فتله طموحة تعشق
التحديات إلى من كان دعائها سر نجاحي، و حنانها بلسم جراحي قدوتي و معلمتي و صديقة أيامي
أمي الغالية إلى من قال فيهم المولى عز وجل "سيشتد محضك بأخيك" إلى تلك النجوم التي تشير

طريقي دوما، إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل ، و أمان أيامي ، إلى من رزقت بهم سندا و ملاذي
الأول و الأخير ، إلى من شدت عذبي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها إلى خيرة أيامي و صفوتها
إلى أخي قرة عيني "رابع" و أخواتي كل بإسمه و مقامه "رقية ، أميمة ، كنزة ، و دعاء الكتكوتة
الصغيرة "

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته صديقاتي "إكرام ، ريان ، منى" إلى كل من كان لهم
أثر على حياتي أهدي لهم تحياتي "هبة الله، زينب" لمن اختاره القدر أن يكون زوجا لي و صديقا لي
و عزوتي دائما "رضا" فالحمد لله الذي جعلك بين صفوة الرجال شريكا لي، قدمت لي ملجأ و سندا .
إلى الأستاذة المشرفة " مهديّة ساطوح" شكرا على كل ما قدمته لنا من توجيهات و معلومات قيمة
جزاك الله عنا كل خير . إلى رفيقتي و صديقتي في المذاكرة " آية لجل" أتمنى لك المزيد من
النجاحات .

إلى كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلبي، أهدي هذا العمل المتواضع فمن قال أنا لها، و أنا لها، و إن
أبنت رغمما عنما أتيت بها . و لله الشكر كله أن و فقتني لهذه اللحظة راجية منه عز وجل أن يجعل عملي
هذا نبراسا لكل طالب علم ، و أن ينفعني بما علمني ، و أن يعلمني ما أجهل و يجعل علمي حجة لي لا
علي. أمين يأرج العالمين .

فاطمة الزهراء

إِهْدِ أُمَّةً

إِلَى الْوَالِدِينَ الْكَرِيمِينَ

وَإِلَى كُلِّ أَهْرَادِ عَائِلَتِي

وَإِلَى كُلِّ مَنْ عَلَّمَنِي

لَعَلَّ آيَةً

شكر وتقدير

ه عز وجل الذي بنعمته تتم الصالحات و بعد نتقدم بأسمى عبارات الشكر و الإخلاص إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "ساطح مهديّة" التي انجنت بشموخها و تواضعها لتحمل عناء الإشراف و قدمت لنا يد المساعدة والتوجيه طيلة فترة إعداد المذكرة و التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة و الهادفة.

أسمى كلمات التقدير و العرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه فلم منا كل الشكر و العرفان على مجمل نصائحهم و توجيهاتهم و انتقاداتهم العلمية و الموضوعية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء هيئة التدريس بقسم العلوم الاجتماعية لجامعة 20 أوت 1955، عرفانا و تقديرا لكل أساتذتي الذين أناروا لنا الطريق خلال مشوارنا الدراسي و إلى زملائي الأفاضل وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع و الحمد لله ربّي العالمين.

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الاهداء
	الشكر
1	فهرس المحتويات
7	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الاطار التصوري و النظري للدراسة	
13	تمهيد :
14	أولاً- مبررات و أهمية اختيار الموضوع
16	ثانياً- أهداف الدراسة
16	ثالثاً- الاشكالية
18	رابعاً- فرضيات الدراسة
19	خامساً-تحديد المفاهيم
25	سادساً- الدراسات السابقة
34	خلاصة
الفصل الثاني: العدالة التنظيمية، الأبعاد و النماذج	
37	تمهيد
38	أولاً-النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية

42	ثانيا-العدالة التنظيمية المبادئ و المقومات
44	ثالثا-أهمية العدالة التنظيمية
45	رابعا-أبعاد العدالة التنظيمية
47	خامسا-نماذج العدالة التنظيمية
49	خلاصة
الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية، الأبعاد و الدلالات	
52	تمهيد
53	أولا- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
56	ثانيا-المواطنة التنظيمية الخصائص و الأهمية
58	ثالثا-أبعاد المواطنة التنظيمية
59	رابعا- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
60	خامسا-علاقة العدالة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية
61	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
65	تمهيد
66	أولا-مجالات الدراسة
75	ثانيا-المنهج المستخدم
76	ثالثا-أدوات جمع البيانات

79	رابعاً- العينة و كيفية اختيارها
79	خامساً- خصائص العينة
82	سادساً- أسلوب تحليل المعطيات الميدانية
85	خلاصة
	الفصل الخامس: تبويب و تحليل و مناقشة بيانات الدراسة
88	تمهيد
89	أولاً- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمستوى العدالة التنظيمية
98	ثانياً- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية
114	ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة
120	رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
122	خامساً- النتائج العامة للدراسة
123	سادساً- القضايا التي تثيرها الدراسة
125	خلاصة
127	خاتمة
130	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة	01
42	درجات عدم العدالة التنظيمي	02
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية	03
74	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	04

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	يوضح مبادئ العدالة التنظيمية	01
83	يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي	02
85	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	03
85	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	04
86	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	05
86	يوضح مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	06
87	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل	07
88	توزيع مفردات العينة حسب الفئة الوظيفية	08
89	مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول العدالة التوزيعية	09
91	مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول العدالة الإجرائية	10
94	مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول عدالة التعاملات	11
97	المستوى العام للعدالة التنظيمية في المؤسسة	12
98	مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول الإيثار	13
102	مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول الكياسة	14
104	مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول السلوك الحضاري	15
107	مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول الروح الرياضية	16

110	مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول وعي الضمير	17
113	المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة	18
115	يمثل قيم معاملات ارتباط سبيرمان و نوعه	19
116	درجة الارتباط بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية	20
118	درجة الإرتباط بين العدالة الإجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية	21
119	درجة الإرتباط العدالة التعاملية و سلوك المواطنة	22
120	درجة الإرتباط بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية	23

مقدمة

مقدمة :

تبحث كل مؤسسة عن مكانة لها في الصدارة دائماً، وتسعى لأن تكون في المقدمة و قادرة على
المواجهة و المنافسة و تحقيق الأفضل و من المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على
الابتكار و الإبداع و التجديد على أساس دائم و مستمر، و بناء و تنمية العنصر البشري الكفاء و تشكيل
و تعديل سلوكه و إدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج من خلال الاستثمار الأمثل للموارد
البشرية بما يتناسب مع الأهداف المطلوب تحقيقها داخل التنظيم .

فالعدالة في المنظمة هي أحد المتطلبات الأساسية و التي تؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية
كالانتماء و الالتزام و السلوك و على قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات و الأحداث المحيطة
بها ، و بناء على ذلك فإن تحقيق العدالة بين العمال هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة
و ذلك لتنوع مواردها البشرية ، واختلاف ثقافتهم و خلفياتهم المعرفية و الاقتصادية . فالعدالة التنظيمية
من الموضوعات التي لا تقل أهميتها في حقل الإدارة حيث يعبر مفهومها على درجة تحقيق المساواة و
النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تبين علاقة الفرد بالمنظمة.

وقد أصبح موضوع العدالة التنظيمية مثار لاهتمام العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية ، و
لاسيما دراسات السلوك التنظيمي ، و يعود هذا الأمر إلى أهمية الموضوع ، و علاقته المباشرة بمجموعة
كبيرة من المتغيرات التنظيمية ، التي تؤثر بدورها على نجاح و تطور و تقدم المنظمات ، و القدرة على
تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة . و قد زاد التركيز على موضوع العدالة
التنظيمية من دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا مجالات الإدارة ووظائفها و نظرياتها و مداخلها ،
فالمدرسة العلمية اتخذت من العدالة و المساواة مبدأ من مبادئها ، و المدرسة السلوكية أكدت على التوازن
و دعت إلى التبادل العادل بين الفرد و المنظمة ،حيث أن غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى

إقامة الصراع السلبي داخل المؤسسة، وتعتبر كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين. وباعتبار العدالة التنظيمية هي احد محددات السلوك داخل المنظمات فلا بد أن يكون لها أثر على سلوك المواطنة التنظيمية الذي شغل اهتمام الباحثين كما أن أحد العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابة العاملين و إدراك مشاعرهم و تفهم مواقفهم و اهتماماتهم و حاجاتهم و خلق المناخ الإيجابي للعمل و الربط بين أهدافهم و أهداف المنظمة ، وخلق حالة من الانتماء و الإخلاص و سلوك المواطنة لدى عمالها. حيث أن سلوك المواطنة هو سلوك تطوعي لا يقتصر فقط على أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية ، بل كذلك قيامهم بأعمال تطوعية اختيارية بدوافع ذاتية دون أي حافز خارجي . و كان اختيارنا لموضوع العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية محاولة منا لتسليط الضوء على العلاقة التي تلعبها العدالة التنظيمية في مساعدة المنظمة على اكتساب سلوك المواطنة لدى عاملها و ذلك للأثر الذي يمكن أن تحدثه في أداء العامل و المنظمة.

و من خلال ما سبق تبرز أهمية موضوع الدراسة و انطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة لتبيان العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة المينائية _ سكيكدة_ كنموذج للدراسة وضمن هذا السياق جاء تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول جاءت كالآتي :

تتاولنا في الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة يتضمن مبررات و أهمية اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، تحديد الإشكالية، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني عرضنا فيه الجانب النظري لعدالة التنظيمية النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية ، العدالة التنظيمية المبادئ و المقومات ، أهمية العدالة ، نماذج و أنواع العدالة التنظيمية ، أبعاد العدالة التنظيمية.

وفي حين استعرضنا الفصل الثالث عرضنا فيه متغير سلوك المواطنة التنظيمية والذي يتضمن النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية، المواطنة التنظيمية الخصائص و الأهمية، الأبعاد المواطنة التنظيمية، معوقات سلوك المواطنة التنظيمية، علاقة المواطنة التنظيمية بالعدالة التنظيمية.

أما الجانب التطبيقي فقد احتوى على فصلين تم التطرق في الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية للدراسة و المتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة ، العينة و كيفية اختيارها ،خصائص العينة،أسلوب تحليل المعطيات الميدانية .

أما الفصل الخامس و الأخير: جاء بعنوان تبويب و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة ، تحليل البيانات الخاصة بمتغير العدالة التنظيمية ، تحليل البيانات الخاصة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية ،مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة ،مناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة ، النتائج العامة ، وأخيرا القضايا التي تثيرها الدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار التصوري والنظري للدراسة

تمهيد

أولاً- مبررات وأهمية اختيار الموضوع

ثانياً - أهداف الدراسة

ثالثاً- الإشكالية

رابعاً- فرضيات الدراسة

خامساً- تحديد المفاهيم

سادساً- الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد :

يعد الإطار النظري بمثابة المكون الرئيسي للأبحاث و الرسائل العلمية ،إذ يعتبر هذا الفصل أحد المقومات الأساسية في هذه الدراسة ، فمن خلاله تطرقنا إلى إشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، و فرضيات الدراسة ، و أسباب اختيار الموضوع ،كذلك إبراز أهمية الدراسة و أهداف الدراسة ، وبناء على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض و إعطاء البحث قيمة علمية ، و في الختام تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، و كل هذه العناصر تشكل منطلقا لعملية البحث.

أولاً- مبررات و أهمية اختيار الموضوع:

1-مبررات اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب أهمها :

أ- المبررات ذاتية:

- ❖ الرغبة و الميل الشخصي نحو دراسة موضوع العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.
- ❖ تماشي موضوع بحثنا مع تخصصنا العلمي علم اجتماع تنظيم و عمل الأمر الذي جعلنا على مواصلة البحث والاهتمام بالعدالة التنظيمية و سلوك المواطنة في المؤسسة.

ب- المبررات الموضوعية :

- ❖ حداثة الموضوع و قلة الدراسات المعالجة له خاصة المحلية منها.
- ❖ قابلية الموضوع للدراسة الميدانية .

2-أهمية اختيار الموضوع:

تكمّن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحد أهم المواضيع في ميدان الإدارة و التنظيم ، إلا و هو العدالة التنظيمية و علاقتا بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن المنظمة لم تعد تسعى فقط لزيادة الإنتاجية ، و إنما تبحت عن كيفية كسب انتماء وولاء عاملها، ومن هنا نجد أهميتها فيما يلي :

أ- الأهمية العلمية:

❖ تتمثل في زيادة المعلومات و المعارف وإثراء التراث النظري فيما يخص هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال الإدارة و التنظيم و لقد جذب انتباه الباحثين و المسؤولين لدراسة هذا الموضوع و تحليل أبعاده .

ب- الأهمية العملية :

❖ تتمثل في الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق و أساليب تنظيمية تساعد المنظمات على زيادة معدلات أداء مواردها البشرية من خلال تنمية شعورهم بالانتماء لها و ذلك بتبني سلوك المواطنة التنظيمية اتجاه مختلف للعاملين فيها.

ثانيا - أهداف الدراسة:

من خصائص أي بحث علمي هو سعيه إلى تحقيق هدفا أو مجموعة من الأهداف النظرية و التطبيقية ، وتسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الأهداف التالية :

1-الأهداف النظرية:

❖ محاولة جمع التراث النظري حول الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف الباحثين ضمن حقل العدالة التنظيمية.

❖ التعرف على مختلف أنواع العدالة التنظيمية من خلال الإسهامات النظرية.

❖ تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادهما في المنظمة .

2- الأهداف التطبيقية:

- ❖ التعرف على مستوى تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية ، عدالة التعاملات).
- ❖ التعرف على مستوى تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار ، الكياسة ، السلوك الحضاري ،وعي الضمير ، الروح الرياضية).
- ❖ محاولة إيجاد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- ❖ محاولة جذب الاهتمام لأهمية العدالة التنظيمية للمسؤولين ،وهو من شأنه زيادة فعالية سلوك المواطنة التنظيمية.

ثالثا - الإشكالية:

شهدت الإدارة في الآونة الأخيرة العديد من التطورات و التغيرات الكبيرة الناتج عن تطور معرفي أساسه المورد البشري ، ما أدى بالمؤسسات الاقتصادية ، الاجتماعية و غيرها التوجه نحو تفعيل المورد البشري من مختلف الجوانب و إتباع نظام فعال ينظم سلوك الأفراد بصورة عادلة متماشيا مع أهداف و استراتيجيات المؤسسة ، وقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد من العديد من الباحثين في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية و المهتمين بمجال الإدارة والتنظيم إلى دراستها و تفعيلها منذ أن ظهر المفهوم في السياق التنظيمي . كما يختلف الأفراد في إدراكهم له في أماكن العمل أو في تكوين رؤية مشتركة حوله. فهي تشير إلى الإنصاف و المعاملة الأخلاقية للعامل داخل المؤسسة و قد تعمل على بدل الموظفين لمجهودات إضافية تفوق حدود مهامه الأساسية ، فالعدالة قد تلامس الكثير من السلوكيات و القيم التي تتجاوز متطلبات الوظائف الرسمية، كما تؤثر على كفاءة الأداء الوظيفي و دافعيتهم و تدعيم العلاقات باعتبارها رابطا أساسيا بين مختلف الفاعلين في المؤسسة

، هذه الأهمية جعلت العدالة التنظيمية من أهم التحديات التي تواجه المسؤولين في توفير قيمها و تأكيدهم على ضرورة تحقيقها داخل المؤسسة ، اتجاه العمل و نحو زملائهم و المؤسسة . كما بينت الدراسات تأثيرها على مختلف المتغيرات التنظيمية الأخرى. ومن المفاهيم الإدارية التي استحوذت هي الأخرى على اهتمام الكثير من الباحثين و الممارسين و بدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة مفهوم سلوك المواطنة و يدور المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد اتجاه منظماتهم والتي تتعدى مرحلة الولاء و الانتماء لتصل درجة العطاء الذي يؤثر فيه الفرد المنظمة على نفسه و يقوم بأعمال إضافية تطوعية اختيارية هادفة إلى الارتقاء بمستوى كفاءة و فعالية المنظمات. كما يشكل إضافة حقيقية تدعم مساعي المؤسسة في تحقيق غاياتها. ونظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية كونه يحفظ الترابط العضوي و الانسجام بين الفرد و مؤسسته فضلا عن تجنب الصراعات غير الضرورية و الشعور المتزايد بالملكية التنظيمية و الاحترام و تحقيق الطموحات و تطبيق القواعد و التعليمات ، و يُمكنُ من خلالها تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية العاملة بها . وباعتبار المؤسسة الجزائرية من بين المؤسسات التي تسعى منذ الاستقلال إلى تكريس العدالة التنظيمية و تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية عبر مختلف الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية. وتعد المؤسسة المينائية سكيكدة كغيرها من المؤسسات الجزائرية التي تتبنى وتتدرج ضمن الاستراتيجية العامة لتحقيق فعالية هذه المؤسسات.

وضمن هذا السياق تدور معالم إشكالية الدراسة الراهنة حول طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ؟ والذي يتمحور حول الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ هل توجد علاقة بين درجة العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية ؟
- ❖ هل توجد علاقة بين درجة العدالة الاجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية ؟
- ❖ هل توجد علاقة بين درجة عدالة التعاملات و سلوك المواطنة التنظيمية ؟



رابعاً - فرضيات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الإشكالية ، تم صياغة الفرضية العامة:

❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

و للإجابة على الفرضية العامة، تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة العدالة التوزيعية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .

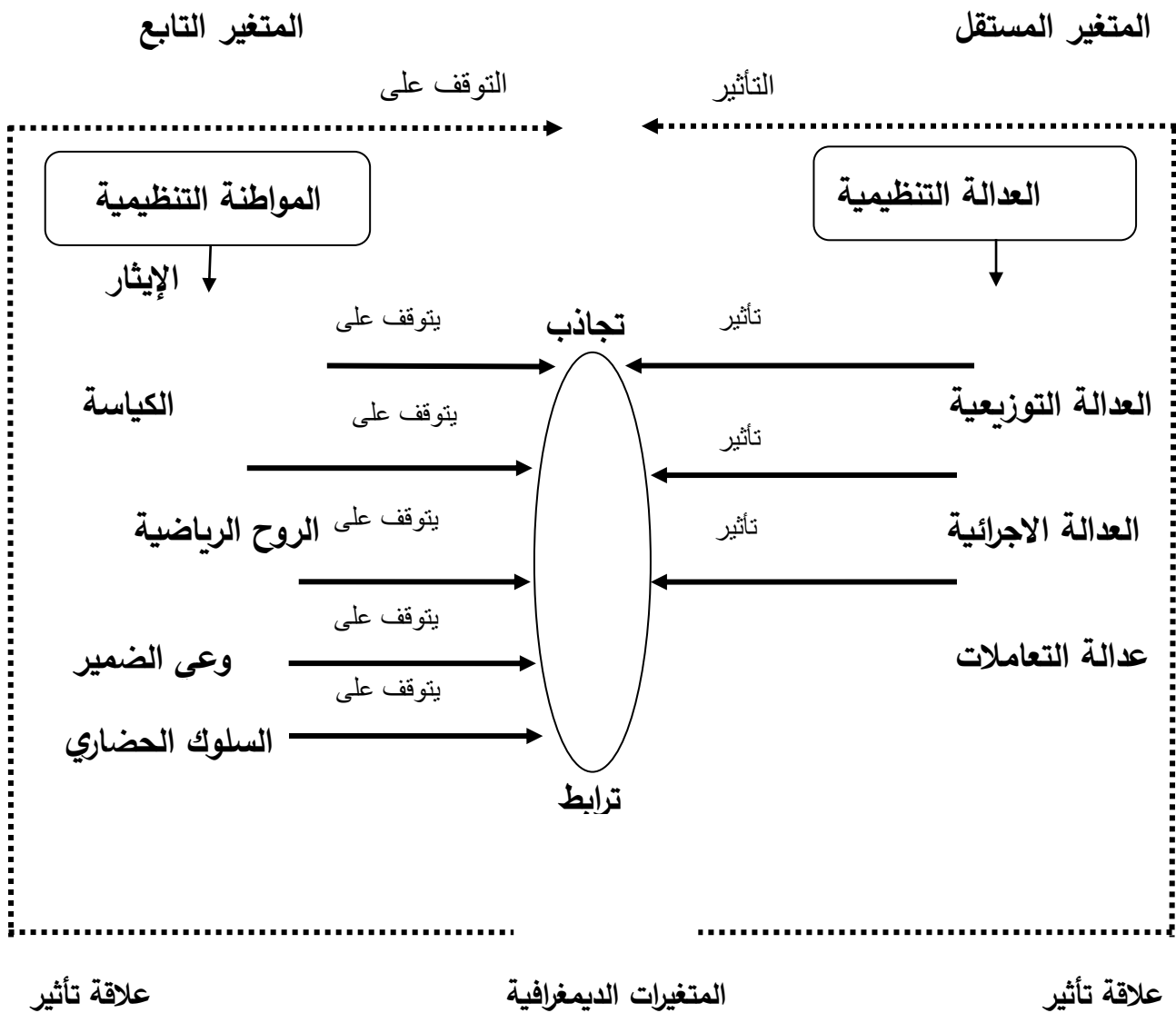
❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .

❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التعاملية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

يشير الشكل (1) إلى عناصر ومكونات الفرضية العامة وكيفية البرهنة عليها لمعرفة العلاقة التي تحكم أبعاد

العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

الشكل (1): النموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة



المصدر: من إعداد الطالبتان

رابعا- تحديد مفاهيم الدراسة:

يحتاج كل باحث في بداية بحثه إلى تحديد المفاهيم التي تتضمنها دراسته، و قد اعتمدت هذه الدراسة مفهومي أساسين هما العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

1-تعريف العدالة التنظيمية

لغة: العدالة مشتقة من العدل و العدل ضد الجور ، و عدل الحكم تعديلا أقامه و عدله ، و عادله بمعنى وازنه ، و العدل المثل و النظير، كالعدل و العديل و الاعتدال ، و عدل عن طريق اي مال عنه ، و عدل فلان بفلان أي سوى بينهما و هكذا فأقامه العدل هي التسوية بين النظريين او النظراء و العدل :الانصاف و هو إعطاء المرء ماله و احد ما عليه.¹

-وردت كلمة "عدل" و فعلها و مصدرها (28) مرة في القرآن الكريم كقوله تعالى: "انّ الله يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَ الْإِحْسَانِ"² أما من الناحية الاصطلاحية: فلقد ورد عدة تعاريف يمكن التطرق لبعضها فيما يلي:

العدالة التنظيمية : هي المعاملة الأخلاقية **fair Just and ethical treatment** للأفراد داخل المنظمة .³

-يعرفها السعود و السلطان: العدالة التنظيمية هي نتيجة لمحصلة طرفين هما الجهود المبذولة و العوائق المتحققة منها.⁴

- كما يعرفها عمر دره أنها الطريقة التي يحكم بها من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني و تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة

¹-مذكو ابراهيم، المعجم الوجيز، د ط، مجمع اللغة العربية ، مصر، 1980، ص409.

²-القرآن الكريم

³-رجب حسين و محمد رفاعي، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية و مستويات الصراع و أساليب إدارة دراسة ميدانية منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ،مصر، 2008،ص8.

⁴-السعود راتب وآخرون ، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريبية فيها ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25، العدد 1، 2009، ص195.

في توزيع تلك المخرجات¹. ويشير هذا التعريف إلى أن العدالة التنظيمية تعود إلى حكم الفرد وتقديره . مع التركيز على العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية أيضا.

- عرف آدمز **Adams**: العدالة التنظيمية هي التي تتضمن بأن الفرد أو الموظف يقوم بإجراء مقارنة معدل مخرجاته بالقياس إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم ، و حيثما يتساوى معدلات تحقق العدالة من خلال المساواة ، و حيثما لا يتساوى المعدلات يشعر الفرد حينئذ بالظلم ، و يمكن توضيح ذلك من خلال الآليات النمطية الآتية في إجراء المقارنات المطلوبة إزاء الشعور بالمساواة من عدمها بالمنظمة² .

- وهذا ما أشار إليه البشاشة في تعريفه بأنها : إدراك الأفراد العاملين لحالة الأنصاف في المعاملة التي يعامل بها من قبل المنظمات³ .

- وعرفها **صال وموور saal et morre**: العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة و الموضوعية للإجراءات و المخرجات الحاصلة في المنظمة⁴ .

- ويضيف **جرينبرغ Grebnberg**: في تعريفه بأن العدالة تعكس الطريقة التي تحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني. حيث ركز هنا على أسلوب المدير من ناحية الوظيفية و الانسانية¹. وهذا ما يتفق مع التعريف القائل بأنها هي اعتقاد الفرد بأنه يعامل

¹- عمر دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار رضوان لنشر و التوزيع، حلب، سوريا، 2008، ص33.

²- حريم حسين، السلوك التنظيمي والسلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص36.

³- البشاشة تامر عبد الحميد، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، العراق، 2007، ص149.

⁴- saale ,f,moore,s,1993,perception of promotional fairness and pronotioncandialates a qualification, journal of applied psychology,vol ,78,p105-106

¹- أميرة رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية إدارة الأعمال ، مصر ، 2003، ص46.

معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ، أم عدم العدالة فتعرف على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين.¹

- ويشير **العطوي** في تعريفه للعدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة و تجسيد فكرة العدالة كمبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها. وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة من الطرفين هذه الفكرة استمدت اتجاهها من "نظرية آدمز" الذي رأى أن المحدد الرئيسي لجهود العامل و أدائه و الرضا عنه هو درجة العدالة أو عدم العدالة.²

- إضافة الى ذلك نجد من يعرفها بأنها النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد و المكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة و دقيقة و نزيهة بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم. أشار هذا التعريف الى الأبعاد الثلاثة الرئيسية للعدالة التنظيمية ، وهي (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التعاملات).³

• التعريف الاجرائي للعدالة التنظيمية

اعتمادًا على ما تم عرضه من تعريفات العدالة التنظيمية والاختلاف بينها ، إضافة الى مختلف خصائص وأبعاد وأنواع العدالة التنظيمية الواردة في الفصول اللاحقة والمستقاة من الدراسات السابقة، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة المينائية بسكيدة محل الدراسة يمكن التوصل إلى **تعريف إجرائي**، يتفق وطبيعة البحث الحالي مؤداه: درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة و تجسيد فكرة العدالة في توزيع الموارد و المكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة و دقيقة و نزيهة بجانب معاملة العاملين باحترام بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم وهذا ما يشكل بعد العدالة التوزيعية، عدالة الإجراءات والعدالة التعاملية

¹- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ،بيروت ،1989،ص158.

²- العطوي عامر علي ،أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ،2008،ص434.

³- عمر دره، مرجع سابق ،ص33.

2- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية ، حيث يعد أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، وقد استحوذت على اهتماما لكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي ستطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد الموارد التنظيمية، و باختقائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي ، فالعصر البشري يمثل ركيزة التطور و التقدم في أي منظمة و مجتمع.

لغة : مصدر سلك ، يقال :سلك طريقا ، و سلم المكان ، يسلكه سلكا و سلوكا ،وسلكه غيره.¹

أما من الناحية الاصطلاحية يمكن التطرق إلى التعريفات التالية لسلوك المواطنة التنظيمية:

-عرفها **عبد الفتاح المغزلي:** على أنه سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين ، حيث أن هذا السلوك ليس

متوقعا أو مطلوبًا منه لهذا السبب ،لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المنظمة .¹

بالنسبة لتعريف **الفهداوي** فعرفه على أنه :درجة السلوك الإنساني يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية و يحدث

أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة بزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك و الحوافز

الرسمية².

¹-ابن منظور، لسان العرب ، المجلد6، دار الكتاب العلمية ،ط1.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،المهارات التنظيمية السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ط 1، مصر، 2007، ص316.

²-الفهداوي فهمي خليفة صالح،علاقة المواطنة مع التغيير التحولي دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية ، دراسات العلوم الإدارية،الأردن،2005،ص65.

كما عرفه **الجعيد** بأنه: مجموعة الأعمال التطوعية التي تصدر من الموظف في مجال عمله، و التي تتجاوز الأدوار

الوظيفية المطلوب منه أداؤها رسمياً، و الهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.¹

وقام **عطوي عبد القادر و جنان عبد الحق** بتعريف سلوك المواطنة بأنه : سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت

نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، و يهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون.²

أما بالنسبة **للعززي**: على أنه عمل أو نشاط جماعي ،ورغبة منه، و لا ينبغي منه أي مردود مادي ن عبر التزام

ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية.¹

أما رائد هذا الاتجاه **organ** أورغان فعرّفه بأنه: سلوك تطوعي اختياري، لا يندرج نظام الحوافز الرسمي الهادف

إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فعاليته و كفاءتها.²

ومما سبق نستنتج أن كل التعاريف أكدت على أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي اختياري ينبع من

الدور الإضافي الذي يمكن أن يصطلح به الفرد في العمل، و يمثل التصرفات الإيجابية عن ما هو موصوف في

المنظمة .

- ويمكن صياغة تعريف اجرائي لسلوك المواطنة يتوافق مع الدراسة الراهنة كونها

¹ - عبد السلام شايح القحطاني ، سلوك المواطنة التنظيمية ، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع ، السعودية ، 2016، ص24.

² - عبد القادر عطوي و عبد الحق جنان ، اهتمامات تسيير الموارد البشرية و سلوك مشرفي الوظيفة العمومية في العمل ، أبحاث

اقتصادية و إدارية ، جامعة محمد خيصر -بسكرة - ، العدد 02، 2007، ص 62.

¹ -العززي سعد الله ، الاستثمار في رأس المال الاجتماعي ،دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى ، مجلة دراسات إدارية ، مجلة

1 ، العدد 2 ، الأردن ، 2006، ص 10.

² - أحمد بن سالم العامري ، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و

الإدارة، العدد 02، 2003، ص 70.

سلوك تطوعي والمتمثل في قيام الموظفين بأعمال تطوعية اختيارية بدوافع ذاتية دون أي حافز خارجي. وتتجسد في الأبعاد التالية الايثار ، الكياسة، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية ووعي الضمير.

خامسا - الدراسات السابقة:

إن إطلاع الباحث على مختلف الدراسات التي تناولت نفس الموضوع أو جانبا منه يعد أمرا هاما في توسيع مجال المعرفة لديه أو استكمال جانب تناولته الدراسات من قبل ، لذلك المهم أن يقوم الباحث بالكشف عن الدراسات السابقة لتفادي عملية تكرار دراسة الموضوع نفسه و بالتالي يمكن أن تغيب القيمة العلمية من دراسته ، و قد تساعد هذه الدراسات في تحديد متغيرات الموضوع و إثراء البحث الحالي الذي هو في قيد الدراسة .

و من خلال الأدبيات المتعلقة بموضوعنا تبين أن أغلب الدراسات و البحوث المشابهة قد ركزت على دراسة التنظيمات الإدارية ، و لكن يمكننا الاستفادة من تلك الجهود التي ترتبط بموضوعنا بصفة مباشرة و غير مباشرة حيث اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الدراسات السابقة التالية :

1-الدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية :

أ-دراسة كامار وآخرون (kumar et al2009) بعنوان مدركات العدالة التنظيمية كمحدد للرضا الوظيفي و

الالتزام التنظيمي

organization al jutice as predictor of jobs satisfaction and organizational commitment

هدفت هذه الدراسة الأجنبية إلى محاولة البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي و الالتزام

التنظيمي لدى مجموعة من العمال في قطاع الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية، و قد شملت عينة الدراسة

128 عاملا في قطاع الصحة، و توصل الباحثون الى ما يلي:

❖ وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي .

❖ وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين العدالة الاجرائية و الرضا الوظيفي .

❖ وجود علاقة إيجابية دالة الإحصائية بين العادلتين التوزيعية و الإجرائية و الرضا الوظيفي ¹.

ب-دراسة **حمد سليمان البدراني 2010** بعنوان إدراك العدالة التنظيمية و علاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية اجريت هذه الدراسة على العاملين في تفتيش الركاب المسافرين بصالات المغادرة بالمطارات الدولية السعودية الرئيسية (مطار الملك عبد العزيز بجدة ،مطار الملك خالد بالرياض ، مطار الملك فهد بالدمام) ويتكون المجتمع من 1500مفتش و مفتشة و استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة و قد هدفت إلى :

❖ معرفة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة : العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية ، العدالة التعاملات.

❖ التعرف على مدى الشعور بالثقة لدى العاملين تجاه: النفس ،الزملاء ،المشرفين و الإدارة العليا .

❖ معرفة علاقة إدراك أعضاء فريق التفتيش الأمني بالمطارات السعودية للعدالة التنظيمية و الشعور بالثقة لديهم .

ووصلت الدراسة الى النتائج :

❖ إن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الجهاد في الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد العدالة التوزيعية تميل إلى الموافقة.

¹ - حمو علي فاطمة مقدم زهران، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية-دراسة ميدانية بلدية أدرار- رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أدرار ،2018- 2019،ص15.

❖ كشف الدراسة عن ميل العاملين إلى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالزملاء، بالمشرف) رغم ميلهم إلى الحياد تجاه بعد الثقة بالإدارة العليا.

❖ أظهرت الدراسة أن بعد (عدالة التعاملات) هو الأقل تأثر بالمتغيرات الديمغرافية بينما متغير (الخبرة) كان أقل المتغيرات تأثيرا في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة و أبعادها .

❖ أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط جوهريه طردية بين إدراك العاملين للعدالة و الثقة لديهم.

ج- دراسة مختار بونقاب 2021، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية ،جامعة ورقلة الجزائر . تهدف الدراسة الى تحليل طبيعة العلاقة بين العلاقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. لذلك تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائما لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين .بهدف الاجابة على اشكالية الدراسة و تعميم النتائج في الأخير. و تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المؤقتين ،الذين يعملون بعقود عمل مؤقتة بالجامعات الجزائرية حيث شملت العينة التي أجريت عليها الدراسة 231 أستاذا مؤقتا. و خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملات) لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطا يميل إلى المستوى المنخفض . كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية جاء بدرجة متوسطة . وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية الكلية و الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

2-الدراسات السابقة المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية:

أ- دراسة أحمد بن سالم العمري 2002 سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة ،دراسة استطلاعية لآراء المديرين . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و مدى أهميته للمنظمات الصحية و الكشف عن مستواه في الحكومة التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية ،تمثلت عينة البحث في 250 مدير من مختلف المستشفيات استجاب منهم 139 مدير ، و توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

❖ وجود مستوى متدني من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية

❖ كشف الدراسة أن أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية "الكياسة "حظي بدرجة موافقة أكثر من الأبعاد الأخرى من حيث حظي للبعد الروح الرياضية بأقل درجة

❖ أظهرت الدراسة أن هناك اختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المديرين حيث تبين أن المديرين الأجانب يتمتعون بسلوك المواطنة التنظيمية أكثر من العرب الوافدين ،حيث لا يوجد اختلاف بين السعوديين و كل العرب و الأجانب فيما يليه بعد الروح الرياضية و بعد الكياسة

ب- **Markoczy and Xin**دراسة (2004) الصين و أمريكا :بعنوان : آثار الإهمال على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، و التي هدفت الى إيضاح أن تجنب التصرفات الضارة بالآخرين يلعب دورا رئيسيا في سلوك المواطنة التنظيمية.

و لإختبار هذه الفرضية قام الباحثين بجمع البيانات ل (524) مديرا أميركيا و صينيا ضمن ثلاثة مدارس أعمال اثنتان في أمريكا وواحدة في الصين ، وقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي . و تم التوصل الى النتيجة التالية:

❖ أن الجنسية الصينية ترى أن الحفاظ على درجة التناغم بين الأشخاص و حماية المصادر التنظيمية التي يمكن رؤيتها كسلوكيات مواطنة تنظيمية . احتلت أبعاد المواطنة التنظيمية التالية (الروح الرياضية ،الإيثار ، الكياسة) بهذا الترتيب المراتب الأولى لدى العمال من الجنسية الأمريكية ، و هناك علاقة بين تجنب الضرر و ارتفاع مستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية أي كلما قلت الأعمال الضارة لدى العامل كلما زاد ذلك من ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية.¹

ج-دراسة محمد بن عبد الله الوهراني "2007"سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة .

هدفت هذه الدراسة تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ،حيث شملت عينة تتكون من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة جدة و البالغ عددهم 393 مدير و عينة معلمي تلك المدارس بلغ عددهم 964 معلم ،ثم اختارهم وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية من المجتمع الكلي ، وقد تم استخدام استبانة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية مكونة من 25 فقرة ،و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

❖ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية متوسط لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين ، و أن المعلمين يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الترتيب التالي : الكياسة يليه السلوك الحضاري ثم وعي الضمير ،ثم الإيثار، و اخيرا الروح الرياضية

❖ عدم وجود علاقة ،و أن وجدت فهي ضعيفة جدا ، العوامل الشخصية للمحبين و رؤيتهم للممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

¹ - شلبي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية لولاية مسيلة، دراسة

3- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

أ -دراسة لنا محمد سالم البوق ،إدراك العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية2014 ،دراسة حالة على الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض هدف الدراسة الى التعرف على مدى إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملات) لدى الموظفين الاداريات بإدارة جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض من خلالها التعرف على مدى توافر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار ،الكياسة ،الروح الرياضية ،السلوك الحضاري ،و عي الضمير) من وجهة نظر الموظفين الإداريات بإدارة جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض ،تم اعتماد على عينة الدراسة شملت360 من الموظفين بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض و تم استخدام المنهج الوصفي و تم اعتماد على استبانة لقياس المتغيرات وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

4- وجود علاقة طردية ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05،بين كل من الأبعاد المواطنة التنظيمية و أبعاد العدالة التنظيمية .

5- اتضح من النتائج ان أفراد عينة الدراسة من موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تأتي سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة (3,30 من 5)و جاء بعد الإيثار بدرجة متوسطة (3,30من5) يليه الكياسة بمتوسط (3,30من5) ثم السلوك الحضاري بمتوسط (3,28من5) ثم بعد وعي الضمير في المرتبة الخامسة بمتوسط (3,19من5)

ب-الدراسة الثانية : بحري صابر ، خرموش منى،2017 ، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر ، قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأرت فونيا ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة المحلية من خلال أبعاد الإيثار الكياسة ،الروح الرياضية و السلوك الحضاري و الضمير الحي و لتحقيق الأهداف تم الاعتماد على متغيرين الأول بالعدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملات و الثاني خاص بالمواطنة التنظيمية لقد تم الاعتماد على العينة القصدية .أي تم اختيار بلديات من ولاية سطيف وهي بلدية العلمة و بلدية سطيف .و قد شملت عينة الدراسة على الأفراد العاملين في مجال الإدارة المحلية بالبلديات التي بلغ عددها 72 عاملا و لقد تم استخدام المنهج الوصفي و تم التوصل إلى النتائج التالية : من خلال النتائج الفرضية الإجرائية الأولى للدراسة الميدانية أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك الإيثار لدى الإداريين العاملين في إدارة المحلية.

وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بمعنى أنه كلما زاد مستوى العدالة لدى الإداريين زاد سلوكهم الإيثاري في العمل و من خلال النتائج أيضا تم التوصل أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الروح الرياضية لدى عينة الدراسة .

أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين العدالة التنظيمية و السلوك الحضاري لدى عينة الدراسة، أي كلما زاد إحساس العامل بالعدالة التنظيمية زاد سلوكه الحضاري في المؤسسة .

ج- دراسة حافة الازهاري ، 2022 / 2023 العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة ،دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون في الاطار الصداقة الكوبية الجزائرية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه الخضر بالوادي

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار مدى صحة النموذج المقترح بالعدالة كآلية لتحسين و ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الاستشفائية لطب العيون في الإطار الصداقة الكوبية الجزائرية ، من خلال

البحث في كيفية تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة تم الاعتماد على الاستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تكونت من 492 موظف بالمؤسسات الاستشفائية لطب العيون ، ومن أجل معالجة

و تحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية الاجتماعية SPSS و تم اعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و تم التوصل الى نتائج : أن العدالة و سلوك المواطنة سائدان بدرجة عالية وسط الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة . في حين توصلت نتائج المعادلة الهيكلية أن هناك علاقة معنوية طردية موجبة ذات تأثير كبير بين العدالة التنظيمية و أبعادها (العدالة التوزيعية /العدالة الإجرائية/العدالة التعاملات) و سلوك المواطنة بأبعادها(الايثار/الكياسة /الروح الرياضية)لدى موظفي المؤسسات محل الدراسة ،كما أكدت نتائج الدراسة على مطابقة النموذج المقترح لكل من العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة و في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات التي تدعو المؤسسات الاستشفائية على اختلاف أنواعها للاهتمام بهذا الموضوع لماله من آثار الإيجابية عليها و على مواردها البشرية. وبالتالي فإن العلاقة بين عدالة التعاملات و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها معنوية ،وهي دالة احصائية عند مستوى دالة احصائية 0,5 .

- توجد علاقة معنوية دلالة إحصائية عند مستوى 0,5 بين عدالة التعاملات و بعد وعي الضمير .

*مناقشة الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة هي الأبحاث السابقة التي يرجع إليها الباحث من أجل الحصول على البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ومن ثم القيام بدراستها بشكل منظم و تحليلها بالطرق العلمية و المنهجية المستخدمة في البحث العلمي .فمن خلال الدراسات السابقة سهل علينا ضبط الموضوع من الناحية المعرفية و المنهجية ،حيث استفدنا منها في ضبط المفاهيم الموضوع و تحديدها كما يمكننا من الوقوف على الجهود المبذولة و الوقوف على المساهمة التي قدمتها كل دراسة و تزويدنا بأفكار المنهجية و استقصاءات حول المشكلة التي نود دراستها و

التصميم البحث الذي قاموا به .كذلك قدمت الدراسات السابقة لنا مساهمة في الكشف في المادة العلمية من حيث صياغة الإطار النظري للدراسة وبعض المراجع و المصادر التي لم تكن معرفة لدينا. أما من الناحية المنهجية فتمنح الدراسات السابقة الباحث العلمي طريقة مثالية في اعادة صياغة الفرضيات الدراسة و تحديد مدى التشابه و الاختلاف بينهما و بين فرضيات البحث العلمي السابق ، وتقديم صورة واضحة عن كيفية اجراء الدراسة الميدانية و مكان إجراء الدراسة الذي يتناسب مع الموضوع ، و الكشف عن العقبات التي قد تعرضنا أثناء القيام بالبحث و التعرف على المنهج العلمي الذي نعتمده والأدوات اللازمة في مثل هذه الدراسات لجمع البيانات ،كما أرشدتنا هذه الدراسات إلى وضع مقاييس حول كل من متغيري الدراسة مع إجراء تعديلات بما يتناسب مع بيئة إجراء الدراسة الميدانية.

خلاصة:

تمحور هذا الفصل حول تحديد نطاق وحدود المشكلة البحثية، فضلا عما تثيره من تساؤلات تحاول تقصي العلاقات القائمة بين عناصر ومكونات متغيري الدراسة، العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ويرتبط هذا التقصي برؤية تصورية مفادها، أنّ هناك علاقات ديناميكية تبادلية بين هذه المكونات والعناصر التي جسدت في الصياغة الفرضية وتحديد الجهاز المفاهيمي للدراسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني : العدالة التنظيمية، الأبعاد والنماذج

تمهيد

أولاً- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية .

ثانياً- العدالة التنظيمية المبادئ و المقومات .

ثالثاً- أهمية العدالة التنظيمية .

رابعاً- أبعاد العدالة التنظيمية .

خامساً- نماذج العدالة التنظيمية .

خلاصة

تمهيد

تعد كل من العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحيوية المعاصرة المستهدفة بحثا و تطبيقا في مجال السلوك التنظيمي، حيث يحظى هذان المتغيران في السنوات الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين و ذلك لكونهما يسهمان بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية .

إن تواجد العنصري البشري في المنظمة يقتضي تفعيل العديد من الاستراتيجيات و القيم لتسييره و نذكر منها العدالة التنظيمية التي تعتبر متطلبا أساسيا للأداء الفعال و قد اهتم بدراستها العديد من العلماء خاصة في الحقل الإداري و هي مدى شعور الموظفين بنزاهة و معاملة رؤوسهم في المنظمات . لذا من الضروري وجود العدالة التنظيمية داخل أي منظمة و التي تتجلى في ثلاث مستويات : العدالة الإجرائية ، العدالة التوزيعية و العدالة التعاملية ، و حتى تتمكن من تحقيق أهدافها يجب تطبيق هذه العدالة بين جميع العاملين سواء بمنح الحوافز المادية أو المعنوية و لترقية في السلم الوظيفي .

ومن هذا الطرح سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية و التي نذكر منها: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية، ، المبادئ و المقومات، أهميتها، و أخيرا أبعادها ونماذجها.

أولاً- النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية :

إن دور العدالة التنظيمية بدأت أولاً في الفلسفة ثم انتقلت المجالات السياسية والقانون و علم النفس و الاجتماع و الإدارة . وأن فكرة العدالة التنظيمية تعود إلى التسعينيات الميلادية حين ظهرت نظرية المساواة التي نادى بها آدمز (Adams) عام 1963 و الذي قدم الإطار الفكري المفاهيمي المركب لنظرية العدالة التنظيمية مركزاً على عدالة التوزيع التي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته (الرواتب ،الحوافز ، و غيرها) نسبة إلى مدخلاته (الجهد ، ساعات العمل ، الخبرات ، و غيرها) مع معدل مخرجات زملائه في العمل بالنسبة إلى مدخلاتهم ، فإن تساوت المعدلات فليس هناك شعور بالظلم ،أما في حالة عدم تساوي المعدلات فإن هناك شعوراً يولد بالتوتر و عدم الارتياح و الذي يجعل الفرد يعمل شيء ما للتخلص من هذا التوتر ثم انتقل الاهتمام إلى دراسة العدالة في صنع القرارات المتعلقة بتحديد كمية المخرجات أو ما يطلق عليه بمصطلح عدالة الإجراءات ،فقد بنيت الأبحاث بأن الأفراد حين يتلقون مخرجات غير مرغوبة فإنهم يتلقونها بإيجابية حين يرون أنها اعتمدت على أسس تتسم بالعدالة ،ثم أضف إلى ذلك العدالة التي يراها العاملون في العلاقات الإنسانية و الاحترام الذي يتلقونه و أنه لا يختلف من عامل إلى آخر و يسمى ذلك عدالة التفاعل ¹.

ولقد تناولت المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر بين موضوع العدالة التنظيمية كونها رابطة قوية بين العامل المؤسسة تتوقف عليها كفاءة و فاعلية كل منهما ، لأن الإدارة أساسها العدل بوصفها نشاطاً يقوم على التنسيق بين مصالح طرفين هما الموظف و المؤسسة .

1-مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور : لقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية إلى العدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تتحقق من خلال تصميم بطريقة وحيدة و مثلى للعمل . و الاختيار السليم للعاملين و بطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب، و تنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة و العمال ، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على استحقاق و الجدارة و إعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الإنتاج².

2-مدرسة التنظيم الإداري لهنري فايول : من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظرية التقسيم الإداري ، الإلتزام بخطوط السلطة الرسمية ، و الإلتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ، و مراعاة أن يكون يطاق الإشراف محددًا ، و من أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول "

¹- نور بنت فؤاد متنتي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالتميز التنظيمي ، رسالة ماجستير ، قسم الأداب في الإدارة التربوية ، جامعة ملك السعود ، السعودية ،2017،ص09.

²-سمية جقيدل ، مرجع سابق ، ص35.

و تقوم أفكار "هنري فايول" على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات : وظائف تقنية ، تجارية ، مالية ، صيانة ، محاسبة و الوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر ، الرقابة ، وهي المهام الأساسية للمدير . و يرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة **le commandement** للدلالة على إحدى المهام التي تناط بالمدير ، وأنه يعني بها القيادة و التوجيه وليس إصدار الأوامر ،ومن الإسهامات الرائدة "لهنري فايول" في مجال القيادة الإدارية ، تقديمه الصفات التي يجب توفرها في المدير القائد ، و وضعه أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته ، مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير بدوره إذا التزم بها و سار عليها و هي : تقسيم العمل ، السلطة و المسؤولية ، الانضباط في العمل ، وحدة الأمر ، وحدة الاتجاه تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد ، المكافآت المركزية ، التسلسل الهرمي ، النظام و المساواة ، الاستقرار الوظيفي ، العمل بروح الفريق .

3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر : رأي البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين و حقوقهم و وضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيد عن مؤثرات العدالة التنظيمية الشخصية من أجل موضوعية و النزاهة في التعامل ، و وضع نظام اختيار العاملين و ترقيتهم¹.

كما يمكن الإشارة إلى أن نظرية العدالة التنظيمية ضمن النظريات المعرفية في الدافعية و تتضمن التحليل المفاضلة و التقييم و الاختيار في تحديد الأهداف و النواتج بالإضافة إلى اختيار الطرق و الوسائل التي تحقق ذلك و من أهم النظريات :

4- نظرية العدالة لآدمز (equity theory Adamas .1963/1965) : استخدم (Adams1963) نظرية التنافر أو الانسجام الإدراكي *congntivie dissonance theory* و التي صممها (festinger.1957) كأساس لنظرية العدالة حيث تؤكد نظرية التنافر الإدراكي على أن الفرد يعاني من لانسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته و تمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية للعدالة التنظيمية و قد بنى (Adams1965) هذه النظرية على الفرضيين التاليين :

إن الأفراد دائماً ما يكونوا في حالة مستمرة و غير منتهية من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي.

¹ - النمر سعود محمد، السلوك الإداري ، طابع جامعة الملك سعود ،السعودية ، 1990، ص 98.

إن الفرد مدفوع أساساً بواسطة مدركات عدم العدالة، وبعبارة أخرى فإن الاستجابات لظرف عدم العدالة أكثر ديناميكية من الاستجابات لظروف العدالة، حيث تخلق ظروف عدم العدالة نوعين مختلفين من ردود الفعل الاجتماعي هما:

- "الغضب" وذلك إذا أدرك الفرد أن مدخلاته تفوق مخرجاته ، أو نسبة مخرجاته إلى مدخلاته تقل عن النسبة الخاصة بالشخص المرجعي.
- "الشعور بالذنب" و ذلك إذا أدرك الفرد أن مخرجاته تفوق مدخلاته بدرجة كبيرة ، أو نسبة مخرجاته أو مدخلاته تفوق بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي .²³

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

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

ب . الحرمان الجماعي : و الذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات ، و يركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل : نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة ، و نسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة و نصيب كل جماعة من الموارد المختلفة . و بناء هذه المؤشرات يبني كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها²⁴ . و قد أشارت دراسة إلى أنه في ظروف معينة ، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم و طموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة ، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون مرضية أو غير عادلة و الحصلة

²³- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، د ط ، دار الرضوان للنشر و التوزيع ، مصر ، 2008، ص65.

²⁴- معمر حمزة ، إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة دكتوراه ، قسم علم النفس و علوم التربية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2014، ص83

هي زيادة الحرمان الجماعي و لذا، فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر لأعضاء هذه الجماعات المحرومة في العدالة التوزيعية²⁵

6- النظرية التقليدية للمدركات المرجعية : the original theory of reference cognition folger .1987

تصور هذه النظرية نموذجا ثنائي العوامل ترتبط بالمرجات (النتائج) وعوامل ترتبط بالإجراءات (العمليات المستخدمة في توزيع المرجات).

إن العنصر الأساسي في هذه النظرية هو التفكير التصوري بشأن المرجات أو الإجراءات المرجعية، و من أجل الوصول إلى معايير لتقييم المرجات و الإجراءات الفعلية، فإنه يجب على الفرد القيام بإجراءات مماثلة أو محاكاة عقلية أي تفكير تصوري لكل من المرجات المرجعية و الإجراءات المرجعية (ما الذي يجب أن تكون عليه المرجات و الإجراءات ؟)

وقد استخدم folger مصطلح التبرير في هذه النظرية ، و ذلك للإشارة إلى أسباب أو الأعذار التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة للقيام بأفعال معينة، لذا فإن التبرير قد يكون قويا أو ضعيفا بالاعتماد على منطقية أو مدى اقتناع الفرد به ، و بناء على ذلك تصنف هذه النظرية مدركات عدم العدالة التنظيمية إلى ثلاث درجات بالاعتماد على شدتها كما هي موضحة بالشكل رقم (01) ، حيث أنه كلما ارتفعت الدرجة زادت مدركات عدم العدالة التنظيمية و ذلك على النحو التالي :

- ❖ الدرجة الأولى : (درجة عدم الرضا المحدود) : وذلك في حالة زيادة المرجات المرجعية عن المرجات الفعلية ، مع وجود تبرير قوي من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة .
- ❖ الدرجة الثانية (درجة الاستياء) :و ذلك في حالة زيادة المرجات المرجعية عن المرجات الفعلية ، مع وجود تبرير ضعيف من جانب المنظمة عن الإجراءات المستخدمة .
- ❖ الدرجة الثالثة (أقصى درجات الاستياء) :و ذلك في حالة زيادة المرجات الفعلية عن المرجات المرجعية ، مع ضعف التبرير التنظيمي عن الإجراءات المستخدمة ، و نقص احتمال الحصول على المرجات المرجعية أو المرغوبة في المستقبل .²⁶

²⁵-سمية جقيدل ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة محمد خيصر ، بسكرة ، الجزائر ،2015، ص 45-46.

²⁶-عمر محمد دره ، مرجع سابق، ص77-78.

الشكل 02: درجات عدم العدالة التنظيمية



عمر محمد درة مرجع سابق ص78.

ثانياً-العدالة التنظيمية المبادئ و المقومات :

1- مبادئ العدالة التنظيمية: تعتبر العدالة التنظيمية من أهم المواضيع في المؤسسة ،و هي تسعى للقضاء على الفجوة الحاصلة بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة التي يعملون بها من أجل تحقيق ذلك لا بد من توفر مجموعة من المبادئ نذكر منها :

- ❖ عدالة الأجور: من خلال حصول الفرد على أجر يتناسب مع أعباء وظيفته و فقا للأهمية النسبية الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى¹.
- ❖ الموازنة بين العدالة الداخلية و الخارجية : من خلال تقسيم الوظائف و مسح الرواتب و الأجور².
- ❖ مبدأ الالتزام: بمعنى الالتزام بما هو عادل في خصوص المعاملة المصنفة و المكافأة المستحقة و فق للمعايير و القوانين المطبقة .
- ❖ مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن يشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في وضع و اتخاذ القرارات و تطبيق الإجراءات³.

¹-عبد الغفار خنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007،ص235.

²-محمد سيوني البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دار يتراك للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005،ص54.

³-مؤمن عبد العزيز عبد الحميد و محمد سيد بشير محمد ، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية ، دار العلم و الإيمان ، سوريا ، 2015،ص22.

❖ مبدأ المساواة: و يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و الأجور و الحوافز و ساعات العمل و واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

❖ المبدأ الأخلاقي : و يتمثل في الاستقامة ، النزاهة ، الشرف ، الأمانة ، الإخلاص و الصدق.

❖ مبدأ الدقة و التصحيح : يجب أن تكون القرارات و الإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

و قد اقترح العالم الفرنسي "هنري فايول" مدخل مبادئ الإدارة ، وقد اهتم هذا المدخل بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين خاصة في مجال المنظمات الحكومية ، وقد حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير على أنها تشمل وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة¹.

جدول 01: يوضح مبادئ العدالة التنظيمية .

مبدأ المساواة ، المبدأ الاخلاقي ، مبدأ الدقة و التصحيح ، مبدأ الالتزام ، مبدأ المشاركة	المبادئ العامة للعدالة التنظيمية
الترتيب ، الأجر المناسب ، تقسيم العمل	مبادئ عدالة التوزيع
المركزية ، الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية ، تسلسل السلطة ، السلطة و المسؤولية ، المساواة ، وحدة الهدف	مبادئ عدالة الإجراءات
وحدة الأمر ، التأديب ، المبادرة ، المصلحة العامة ، روح الفريق	مبادئ عدالة التعاملات

المصدر : عمر محمد دره، مرجع سابق ،ص33.

2- مقومات العدالة التنظيمية:

تعتمد العدالة التنظيمية على مجموعة من المقومات الأساسية و الهامة ،و التي أساسها رغبة العاملين في المنظمات الحصول على معاملة عادلة إذا قارن بعامل آخر في نفس المنظمة أو منظمة أخرى و تستند مقومات و أسس العدالة التنظيمية على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا إلى مقتضيات الدافعية و التحفيز في

¹- عمر محمد دره ، مرجع سابق ،ص33.

السلوك التنظيمي و الإداري ،حيث أن هذه المقاومات تصب في كيفية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الإدراكية لتشكيل العدالة على النحو التالي :

- ❖ مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات و المخرجات .
- ❖ تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة و النواتج التي يحصل عليها.
- ❖ تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم و النواتج التي يحصل عليها .
- ❖ ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة .

و في ضوء الإدراكات حيال مفهوم العدالة التنظيمية تحقق مقومات العدالة التنظيمية من خلال السلوكيات التالية :

- ❖ كل فرد في المنظمة يحتاج إلى معرفة و فهم أساس أو معيار الحصول على المكافآت .
- ❖ ينمي لدى الفرد آراء متعددة فيما يتعلق بمكافأاتهم و هم يعلمون أن هناك نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها معنوي و الآخر مادي .
- ❖ يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع و شعورهم اتجاهه ، سواء شعورهم بوجود العدالة أو الشعور بعدمه.
- ❖ و من الملاحظ أن مقومات العدالة التنظيمية تستند إلى حقيقة المقارنات التي يقوم بها العاملين في المنظمة مع زملاء لهم في نفس المنظمة أو آخرين مقارنة الإجراءات المطبقة عليهم و المعاملة التي يحصلون عليها و تتحقق هذه مقومات من خلال فهم العاملين لأسس و معايير توزيع المكافآت و معرفة الأنظمة الداخلية الخاصة بتطبيق الإجراءات و المعاملات¹.

ثالثا - أهمية العدالة التنظيمية :

إن مفهوم العدالة التنظيمية يعتبر من المفاهيم الهامة و التي تأخذ حيزا كبيرا في الحياة الوظيفية للعاملين، و تعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المباشر على الأداء الوظيفي . و يمكن تحديد أهمية العدالة التنظيمية كالتالي:

- ❖ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة . و ذلك من خلال العدالة التوزيعية .

¹-إيهاب إبراهيم خليل المدهون ،العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و علاقاتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،جامعة الأزهر غزة ، فلسطين ، 2018 ، ص22-23.

- ❖ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكن في عملية اتخاذ القرار و يعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.
- ❖ تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيات على حالات الرضا عن الرؤساء و نظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ❖ إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرر بعد العدالة في التعاملات.
- ❖ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم و القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة ، بشكل يكلل جودة استدامة العمليات التنظيمية و الإنجازات عبر أعضاء المنظمة .
- ❖ إن العدالة التنظيمية تبرر منظومة القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية و تحدد طرق التفاعل و توضيح الأخلاق لدى الأعضاء المنظمة في كيفية إدراكي و تصوراتهم للعدالة السابعة في المنظمة.¹

رابعا- أبعاد العدالة التنظيمية:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما إداريا ينطبق على جميع المنظمات ، و بالرغم من إمكانية التعامل مع هذا المفهوم تستدعي الضرورة إلى أن تعامل معه كمفهوم ثلاثي الأبعاد على النحو التالي :

1- **العدالة التوزيعية Distributed justice**: ركزت معظم الدراسات في الماضي و حتى عام 1975 على عدالة التوزيع كمبرك أساسي للعدالة التنظيمية ، حيث يستند بعد عدالة التوزيع على مضمون "نظرية العدالة لأدمز" 1963 و التي تعد نتاجا لجهود علماء النفس والاجتماع في تلك الحقبة الزمنية . حيث يشير مفهوم العدالة التوزيعية إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بإدراك العاملين للعدالة في توزيع المكافآت التي يحصلون عليها و التي تشمل الترقية و الحوافز² . حدد "organ" ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :

➤ **قاعدة التوزيع** : و تقوم 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 و إذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

¹- أمينة كرسنة ، جلال الدين بوعطيط ، العدالة التنظيمية و دورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة ضياء للبحوث النفسية و التربوية ، عدد 02، جامعة 20 أوت 1955سكيكدة ، الجزائر ، 2021،ص134.

²- عيسات فظيمة الزهرة ، العدالة التنظيمية و أثرها على التمكين الإداري ، دراسة ميدانية المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية ، العدد 7 ، الجزائر ، 2016،ص307.

➤ **قاعدة النوعية :** و تعني أن كل العاملين و بغض النظر عن خصائصهم الفردية . بحيث أن يتساووا بفرص للحصول على المكافآت أي ليس الذين يعملون بجد فقط ، و إذا جعل العكس فإن العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية ¹.

➤ **قاعدة الحاجة :** و تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة للأخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور و كانت هناك امرأة متزوجة و لديها أطفال ، و هناك امرأة غير متزوجة و على افتراض تساوي الأشياء الأخر فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة ².

2 **العدالة الإجرائية Procédural justice:** تعرف أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات و السياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل . و بأنها درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية و أيضا تعني مدى إحساس بأن الإجراءات و العمليات المتتبعه في تحديد المكافآت عادلة . و في تعني الإجراءات الرسمية العادلة ، أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشتركة في اتخاذ و تقليل الانحياز و الأخطاء التي يتم وقوع فيها ³.

وتستند إلى القواعد الآتية :

- **قاعدة الاستئناف :** بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات و تعديلها إذا ما ظهر ما يببرر ذلك .
- **القاعدة الأخلاقية :** أي أن يتم توزيع الموارد و فقا للمعايير الأخلاقية السائدة .
- **قاعدة التمثيل :** إذا يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب لمصلحة و العلاقة .
- **قاعدة عدم الانحياز :** يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات .

➤ **قاعدة الدقة :** بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة و الدقيقة و الموثقة المصادر .

➤ **قاعدة الانسجام :** وجوب تناغم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد و دون تمييز ⁴.

¹-نماء جواد العبيدي ، أثر العدالة التنظيمية و علققتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 24 ، 2012، ص81.

²-صابر بن مراد أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير ، فلسطين ، 2010، ص13.

³- كريم مصطفى و آخرون ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة الاتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM، مجلة الإبداع ، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 46.

⁴-حنان البدري كمال سليمان ، تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين ، جامعة أسوان ، كلية التربية المجلة التربوية ، مصر ، العدد السادس و السبعون ، 2020، ص239.

2- عدالة التعاملات **Interactional justice** : وهي نزاهة وجودة المعاملة التي يحظى بها الفرد عند تطبيق الإجراءات ، و تتعلق بالمعاملة الكريمة و المحترمة داخل المنظمة¹.

و ذكرت درجة إحساس العدالة بعدالة المعاملة (الإنسانية و التنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات) و عدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات .

حيث أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية أو عدالة التعاملات أو كليهما يؤثران في الحكم على مدى عدالة الإجراءات. من خلال عملية التقييم تتضمن عدالة المعاملات جانبين هما :

➤ معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء .

➤ مدى قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية و الدقيقة و الهامة ، و تقديم شرح مناسب للقرارات و الممارسات الإدارية إلى الأفراد الذين يتأثرون بها . و من خلال هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر ، و العاملين و درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة².

خامسا - نماذج العدالة التنظيمية

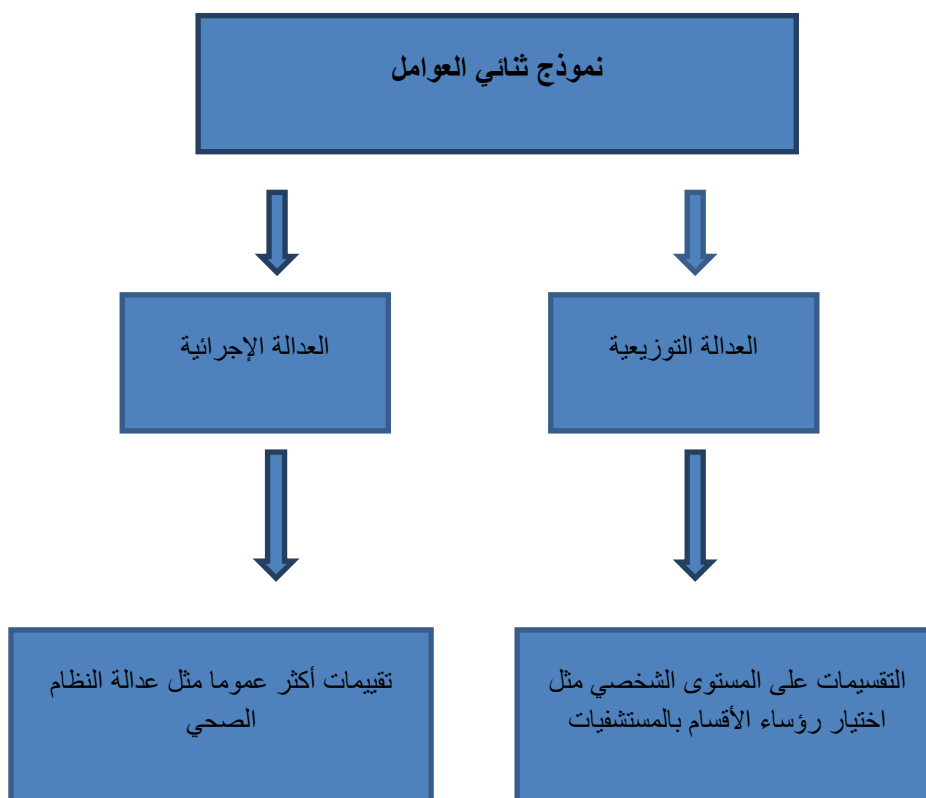
هناك نموذجان يشرحان التأثيرات الجوهرية لأبعاد العدالة التنظيمية ردود فعل العاملين داخل المنظمة.

1- **النموذج ثنائي العوامل** : حيث اقترحت دراسة "كونوفسكي و فولجر" أن لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية تأثيرات مختلف اعتمادا على الدراسات القانونية . و ذلك من خلال ارتباط العدالة الإجرائية بدرجة أكبر من التقسيمات الأكثر عمومية مثل تقييم مدى عدالة النظام القضائي . في حين أن العدالة التوزيعية ارتبطت بدرجة أكبر التقسيمات على المستوى الشخصي مثل : رضا المحكوم عليهم من أحكام القضاة الخاصة .

¹- البشاشة عامر عبد الحميد ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة ،مجلة أردنية في ادارة الأعمال ، الأردن ، 2008،ص10.

²- المتروك شروق عبد المحسن ، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري ، رسالة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة العمال ، الجامعة أردنية ، الأردن ، 2010،ص77.

الشكل 02: يوضح نموذج ثنائي العوامل



المصدر : إعداد الباحثين

2-النموذج الإضافي : و يفترض هذا النموذج إمكانية تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية في التقييمات على المستوى الشخصي و المستوى التنظيمي و قد أكدت بعض الدراسات أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لقضايا العدالة في المنظمات.¹

¹-غولي العربي ، جابي محمد رضا ، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2022/2021، ص14.

خلاصة :

من خلال ما سبق نستنتج أن العدالة التنظيمية لها دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة ، لأن الأفراد يبحثون عن العدل و المساواة في العلاقات الاجتماعية ، و تطبيقها يضمن لهم حقوقهم لأنها تعتبر من المبادئ الأساسية في إدارة المنظمة و أحد مقوماتها الرئيسية ، لما لها من تأثير إيجابي على الروح المعنوية للأفراد و غيابها لها الكثير من الآثار السلبية على العامل بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة ، وعلى كل مؤسسة لكي تحقق العدل و المساواة عليها التركيز على أدق التفاصيل المتعلقة بالعدالة التنظيمية .

الفصل الثالث

الفصل الثالث :سلوك المواطنة التنظيمية، الأبعاد و الدلالات

تمهيد

أولاً : النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية .

ثانياً :المواطنة التنظيمية الخصائص و الأهمية .

ثالثاً: أبعاد المواطنة التنظيمية .

رابعاً : معوقات سلوك المواطنة التنظيمية .

خامساً: علاقة العدالة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، و الذي يطلق عليه مصطلح الجهد التعاوني أي بمعنى السلوك الذي يظهر الأفراد اتجاه بعضهم البعض وهو أمر لا يمكن الاستغناء عنه و لا يتم تجاهله في كل مؤسسة. وقد أضحت المواطنة التنظيمية تفرض نفسها عند معالجة المسائل المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة، و يعول عليها كثيرا للارتقاء بالمؤسسة و العاملين على حد سواء.

و سنحاول تسليط الضوء في هذا الفصل على أبعاد ودلالات المواطنة التنظيمية، من خلال التطرق الى النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية، نشأة المواطنة التنظيمية، الخصائص و الأهمية، أبعاد المواطنة التنظيمية، معوقات المواطنة التنظيمية، و علاقة المواطنة التنظيمية بالعدالة التنظيمية.

أولا - النظريات المفسرة لسلوك المواطنة

قدم برنارد سنة "1938" مفهوم الرغبة في التعاون و الذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات التطوعية الاختيارية في العمل التنظيمي ، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت و الذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية و أن التنظيم الرسمي هو القادر على القيام بالوظيفة ، مؤكدا أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال و تأثيرات هؤلاء الأشخاص ، مضيفا أن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني ، و هذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء ، و الولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية ، موضحا بأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية . ثم جاء بعد ذلك "كاتز " سنة "1964م" الذي أشار إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة غير قادرة على الصمود في الآجال الطويلة ، فغالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي و نظر إلى أن الفعالية التنظيمية تتطلب توافر ثلاثة عوامل أساسية :

- التركيز على ترغيب و تحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة و الاستمرار فيها .
- ضرورة قيام الأفراد بأداء مطلوبة الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- تشجيع و مساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

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

هو مقرر أو مطلوب رسميا من العاملين ، لافتا النظر إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي و بين سلوكيات الأدوار الإضافية . وفي عام "1983م" قدم "باتمان" و "اورجان" دراسة بعنوان الرضا الوظيفي و المواطن الصالح ، العلاقة بين شعور العاملين و مواطنة الموظف و التي تعد أول دراسة علمية لظاهرة المواطنة التنظيمية ، بناء على ذلك قدم "سميث" و "اورجان" و "نير" مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تحديدا و دقة . وقد ذكر "اورجان" رائد البحث في مجال المواطنة التنظيمية : أفكار سلوك المواطنة التنظيمية قد تطورت من اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤثر على استعداد الناس لمساعدة الزملاء و شركاء العمل، و ميلهم للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير العمل . و قد تابع بعد ذلك "سميث" و "اورجان" و "نير" "1983" دراسة "باتمان" و "اورجان" من خلال اختبار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و توصلوا إلى وجود بعدين أطلقوا عليهما الإيثار و البعد الثاني الطاعة العامة و هو الإنجاز و فقا للضمير، و بعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات المختلفة و انطلقا من ذلك نشر "اورجان" كتابه الشهير عن سلوك المواطنة التنظيمية سنة "1988م" . وفيه وصف ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى البعدين الذين تم تقديمهما عام "1983م" و هي سلوكيات الروح الرياضية ، الكياسة ، و السلوك الحضاري¹

بعد الإشارة إلى أهم نقاط تطور الاهتمام بمفهوم المواطنة يمكن الإشارة إلى أبرز النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي نظرية التبادل الاجتماعي و نظرية التعاون و سنوضح هاتين النظريتين فيما يلي:

1- نظرية التبادل الاجتماعي : تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات و يتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة ، ولاء ، ثم التزام متبادل .

¹- بومنقار مراد، شلابي زهير ، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 19، الجزائر ، 2016، ص112-113.

ولحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزموا بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل، بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لآخر إذا رد الملتقي بالمثل و تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة و تخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين. كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي ، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه العمال ، الأمر الذي ينتج عنه سلوك فعال و مواقف عمالية إيجابية ، بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المتصلة بسلوك المواطنة التنظيمية . فالعمال هم أكثر احتمالاً بالرد بالمثل و مبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عملية صنع القرار و تلقي الدعم من قبل القادة و قد صرح "اورجان " بأن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية و هناك أدلة ميدانية تثبت أن هذا السلوك أكثر انتشاراً في ظل ظروف من التبادل الاجتماعي و لهذا المعنيين هما :

الثقة المتبادلة ، و المدى الطويل الذي يكمن وراء علاقات التبادل الاجتماعي ، حيث يشير إلى أن من ينتهج سلوك المواطنة التنظيمية سيتم مكافأته على المدى الطويل ، و بالتالي فإن العمال سيكونون أكثر من أداء هذا النمط من السلوك وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة الرد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه من المنظمة¹ .

2- نظرية التعاون: تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تعطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد و المنظمة ، أو العلاقات بين الأفراد نجد أن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف الجماعة ، حيث قدمت هذه النظرية الإطار العام للكيفية التي من خلالها يتم توجيه سلوك الأفراد في وسط الجماعات لمواطنين تنظيميين وتقتصر نظرية التعاون بأن وجود أو تحقيق التعاون يرتبط بمدى إدراك الأفراد بأنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق

¹ -حياة الذهبي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية ،مذكر مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية و العلوم الإسلامية ، جامعة أدرار ، الجزائر ، 2014 ، ص113.

أهداف مشتركة و ذلك يعني أن نجاح كل فرد منهم مقترن بمساعدة الآخرين على النجاح أيضا، وهذا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام ، و قد لوحظ أن هذه النظرية أسهمت في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية و ذلك لإمكانية تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية و لذلك لما لها من تأثير على بيئة العمل ككل أو على جماعات صغيرة ،ومنه فإن هذه النظرية تقوم على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه و بذلك يعزز العلاقات بين العمال أو الموظفين¹.

ثانيا - المواطنة التنظيمية، الخصائص والأهمية

1- خصائص المواطنة التنظيمية: يمكن تحديد خصائص سلوك المواطنة فيما يأتي:

- الطوعية: وهي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد، أي أنه ليس مفروضا في نظام توظيف الوظائف .
- الاختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد².
- التجرد من الرسمية: خاصة فيه الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية في المنظمة.
- النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفرادا أو منظمات³.

2- أهمية المواطنة التنظيمية:

لسلوك المواطنة التنظيمية دور فعال و أهمية كبيرة في نجاح المنظمة و الحفاظ على استمرارها و بقائها، لأن الدور الإضافي غير الرسمي الذي يقوم به الفرد العامل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و يزيد من قدرة الرؤساء

¹-الحسين عبد الله ، علاقة خصائص الوظيفية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2001، ص44.

²-يومنقار مراد، شلابي زهير ، المرجع السابق، ص116-117.

³-نصار رجا محمد، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة و القيادة ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2017، ص41.

و المرؤوسين على أداء جميع مهامهم ووظائفهم بشكل فعال ، و عليه يمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية فيمايلي :

تدبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات بصفة عامة و المنظمات العربية المعاصرة بصفة خاصة من كون العصر الذي تعيشه منظمات الأعمال يتصف بكون حجم التحديات التي تواجهها هذه المنظمات ، فالتغير السريع في البيئة الخارجية و التطور التقني و الفني في شتى المجالات أو جد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه المنظمات، من هنا جاءت أهمية العنصر البشري في المعادلة الصعبة التي تواجهها هذه المنظمات وجعل الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لأن مقابلة التحديات التي تعيشها منظمات اليوم تحتاج إلى جهود العاملين ليست الرسمية فحسب، بل أكثر من ذلك . كما تبرر أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كأحد الأنماط الأساسية التي يمكن أن تزود المنظمة بالموارد البشرية و كذلك الكفاءة العالية القادرة على خلق الميزة التنافسية في ظل المتغيرات البيئية العالمية.

و بالتالي فإن أهمية سلوك المواطنة تتبع من كونها تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام و الإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية ، و يرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال : مد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة .

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها.
- يؤدي إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء .
- يؤدي إلى الالتزام و حل المشاكل .
- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة و فعاليتها.
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي .

➤ رفع روح العاملين.

أي أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي¹.

ثالثاً-أبعاد المواطنة التنظيمية:

باختلاف المنطلقات الفكرية و التصورية التي أعطت للمواطنة التنظيمية دلالات واقعية ، لزيادة الفهم الأشمل و الأوضح لهاته السلوكيات لا بد من استعراض أبعادها و التي جاءت في نموذج "أورجان" سنة 1988، و التي أتفق و أشار إليها الكثير من الباحثين في دراساتهم و هي خمسة أبعاد :

1-الإيثار Altruism : و يقصد به ذلك السلوك الموجه "التطوعي" الذي يتخذ مساعدة الزملاء الآخرين . في تأدية الوظائف دون الالتفات للحصول على مكافأة تحفيزية جراء ذلك السلوك .

2-الكياسة COURTESY: يشير إلى سلوك الفرد نحو تجنب مشكلات و صعوبات العمل ، و خاصة التي تؤثر على الآخرين .

3-الروح الرياضية Sports manship: تتمثل في سعة الصبر العامل بالمؤسسة و عدم تذمره و انزعاجه من الأعمال الإضافية ، و تقبله للنقد و النصيحة من زملائه و تجاوزه للمشكلات البسيطة التي تعترضه في مكان العمل² .

4-السلوك الحضاري Civic virtue: وهو المشاركة الفعالية للعامل ، في المؤسسة و التزامه بأنظمتها من خلال حضور الاجتماعات و تقييم الاقتراحات الزامية إلى تحسين العمل بها و إستغلاله للوقت في أداء العمل .

¹-عمر محمد دره ،مرجع سابق ،ص152.

²-شلابي وليد ، قبوقب عيسى ، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري ، مجلة الجامع الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، المجلد 5، العدد 1، 2020،ص125.

5-وعي الضمير "الالتزام و الامتثال "Conscientiousness: فهو يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية و الذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي ، و يتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة¹.

رابعا - معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عدم إسهام الموظفين في المؤسسات الإدارية سلوكيات الدور الوظيفي يحدد إلى مجموعة من المعوقات ، و هي كالتالي :

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهها تهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- عجز ثقافة المؤسسة و قيم المؤسسة عن التحقيق من ضغوط العمل ، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين ، و على سلوكياتهم الإيجابية مما ينعكس سلبا على تمييز أدائهم .
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آراءهم و عدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
- افتقار معظم المؤسسات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- العوامل و المرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعد الاستقرار الإداري و الوظيفي.
- تدني مستوى الثقة و ضعف العلاقة بين المرؤوسين و العاملين مع قيادتهم، وعدم وفاء المدراء بوعدهم و مسؤولياتهم .

¹- الزهرة حمادة ، المناخ التنظيمي و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة ماستر غير منشورة ، إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2016/2015، ص46.

➤ على الإدارة العليا أن تفتح المجال للموظف لكي يندمج اجتماعيا للمنظمة كي تغضوا المنظمة أسرة واحدة مما يحفز الموظف إلى تشاور و الاندماج و الإبداع¹.

خامسا - علاقة العدالة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات " المدخلات و المخرجات " التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة و التي تتضمن علاقات الفرد مع رؤسائه و الموظفين و زملائه بنفس رتبة العمل ، و بعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي و من السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين لزملائه في المنظمة و تجنب إثارة المشاكل فيها ، و أداء أعمال إضافية دون تنمر أو شكوى ، و الحرص على فاعلية المنظمة و تطورها .

و أشارت دراسة "خليفة 1997" إلى أن مدى فناعة الأفراد بعدالة الإجراءات المتتبعة في تقييم السلوكيات التطوعية و ما يرتبط بذلك من آليات و نظم، سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، تحدد بشكل رئيسي مدى انهماكهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية، بمعنى أن العلاقة بين عدالة الإجراءات و سلوكيات المواطنة التنظيمية يكون أقوى عندما يعرف العاملون هذه السلوكيات على أنها سلوكيات إضافية² .

¹ - عمار بن يحيى ، حليلة بوجيت ، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة ، دراسات في حقوق الإنسان ، العدد 01، جامعة قسنطينة ، 2022،ص79.

² - عمر محمد دره ، مرجع سابق ، ص 159.

خلاصة :

المواطنة التنظيمية تتفاعل في تشكيلها العديد من الظروف البيئية و العوامل الشخصية و يعود ذلك على المؤسسة بالعديد من المزايا، التي تساعد في زيادة الفعالية، و دعم روح العمل بشكل جماعي مما يساهم في خلق جو من الانسجام و التناسق بين وحداتها.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً-مجالات الدراسة

ثانياً-المنهج المستخدم

ثالثاً-أدوات جمع البيانات

رابعاً- العينة و كيفية اختيارها

خامساً- خصائص العينة

سادساً-أسلوب تحليل المعطيات الميدانية

خلاصة

تمهيد:

لانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني لا بد من تبني منهجية، إذ تعتبر هذه الأخيرة، الأسلوب الأمثل للدراسة الموضوعية و الصحيحة ، فتبني منهجية محددة و دقيقة تساعد على الربط بين الظاهرة المدروسة والواقع، وعليه نحاول في هذا الفصل وضع إطار منهجي يساعدنا على اختيار الفرضيات والإجابة على التساؤل المركزي الذي أثارناه في الجانب النظري والعمل على جمع الحقائق والمعلومات الخاصة بمجتمع الدراسة بالاعتماد على تقنيات منهجية في جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة و الإستمارة) ، كذلك قمنا بهذا الفصل بتحديد العينة وكيفية اختيارها وأهم خصائصها إضافة الى أساليب التحليل .

أولاً: مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من بين أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، ولقد اتفق العديد من الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي، على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي:

1-المجال الجغرافي (المكاني).

2-المجال البشري.

3-المجال الزمني.

1 - المجال الجغرافي

يقصد به كذلك ميدان البحث، حيث تقع المؤسسة المينائية سكيكدة

أ - التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة:

يشكل المجال المكاني الظاهرة البحثية ويعطيها خصوصيتها الاجتماعية والثقافية، وبالتالي يشكل المكان بأبعاده المختلفة البوتقة التي تنصهر فيها الظاهرة وتتحدد معالمها؛من حيث الارتباطات الجزئية والكلية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

ضمن هذا الإطار أجريت الدراسة الراهنة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، نظرا لاعتبارها الأرضية المناسبة لدراسة موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، من منطلق أنها تساهم بشكل فعال في تنمية المجتمع المحلي السكيكدي من خلال توفير مناصب الشغل، و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تساهم بتمويل عدد كبير من الجمعيات المحلية و تشكيل هوية جماعية مميزة ، وتحتل المرتبة الثانية في الوطن حيث أنها تعدّ من بين الموانئ المهمّة في الوطن، و تحتل موقعا جغرافيا مهماً، كما يحتوي 13 ولاية من الشرق و الجنوب الشرقي للوطن. كذلك تعتبر وليدة المرسوم 82 / 284 المؤرخ في 14 أوت 1982. باعتبار الموانئ بوابات مفتوحة على البحر، فهي تلعب دورا جدّ هام في التبادل التجاري وبمقتضى المرسوم رقم 82 /284 الصادر بتاريخ 14/08/1982 تمّ تأسيس المؤسسة المينائية بسكيكدة، والتي تحولت فيما بعد إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 9.000.000.000 دج مملوكة لمساهم واحد هو مجمع الخدمات المينائية.و هي من أهمّ

المؤسسات الوطنية، وذلك في إطار تنظيم و تسيير قطاع الموانئ من أجل المساهمة في التنمية الاقتصادية المبرمجة في إطار المخطط الوطني، الهادف إلى زيادة حركة المبادلات التجارية ضمن أحسن الظروف الاقتصادية.¹

ان رسالة المؤسسة و التي تحدّد فيها أهداف و هوية المؤسسة، فهذه الأخيرة تطورت لمسايرة التطورات الحاصلة في مجال السوق العالمية و محاولة إيجاد مكانة و ميزة تنافسية على الأقل على المستوى الوطني، و من أهم أهدافها هو تحسين صورتها لدى الزبائن، و تقديم الخدمات للعملاء في أحسن الظروف و بأقل تكلفة و في مدّة زمنية ممكنة، من أجل إكتساب و تلبية متطلبات أكبر عدد ممكن من المتعاملين، و أيضا العمل على تحقيق الأرباح لمواصلة النشاط الإقتصادي، و كذلك تدعيم المؤسسة الوطنية في عملية الإستيراد والتصدير، بالإضافة إلى العمل على تحديث الإمكانيات و تطوير الوسائل بالتوازي مع تطوير نوعية خدماتها. وأخيرا تطوير حصّة السوق بتحسين نوعية الخدمة وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم، أي تنويع الخدمات وتحسين النوعية. وهذه الرسالة المؤسسة بالنسبة لها مدونة ومكتوبة ومحددة الأهداف خصوصا و أنّ نظام الجودة الشاملة هو الشغل الشاغل للإدارة العليا والعمال. كما أنّها حاصلة على ثلاث شهادات بموجب متطلبات النظام المدمج (سياسة النوعية، الصحة، الأمن و البيئة QSE) 9001 2015 V للخدمات، و 18001 OHSAS 2007 V للأمن و الوقاية، و ISO14001 2015 V للبيئة.

في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية للاستيراد و التصدير تقوم المؤسسة المينائية بسكيدة بالتعاون مع الجمارك و الشرطة بتوزيع البضائع و المواد إلى كلّ الجهات الشرقية، و باعتبارها مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى يمكن حصر خدماتها و أنشطتها الإدارية والتجارية فيما يلي:

- مزاولة عمليات الشرطة و الأمن، أي حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية البحرية أو البرية عن طريق خلية الأمن الداخلي و الوقاية و ذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن.

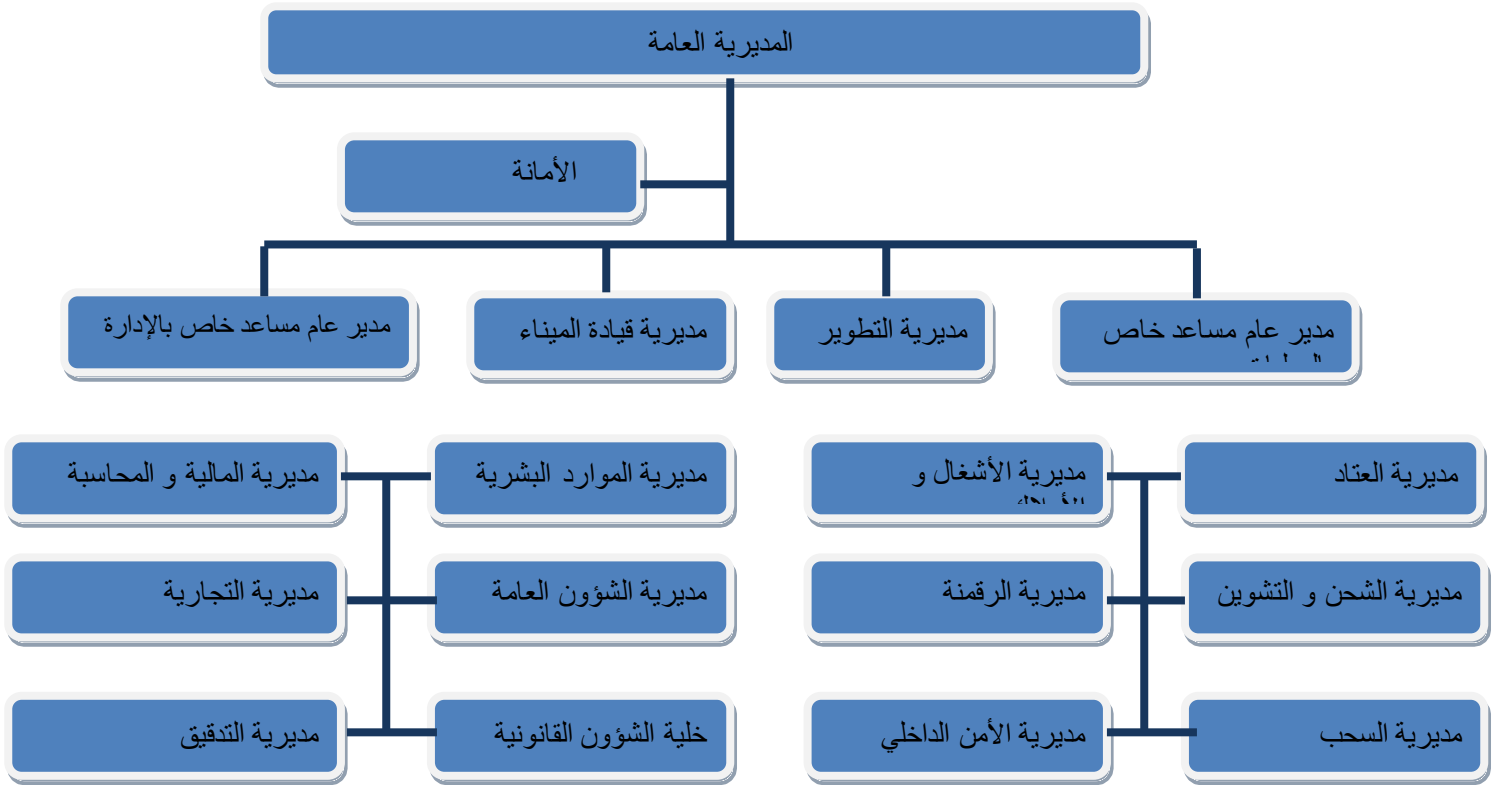
¹ - وثائق خاصة بالمؤسسة المينائية بسكيدة.

- مزاولة عمليات التحميل، النقل و التفرغ، كإستقبال البواخر المحملة بالبضائع و السلع كمواد الصوجا- الخشب و غيرها على مستوى الميناء القديم و الذي يتموقع وسط المدينة، و إستقبال حاملات المحروقات داخل الميناء الجديد.
- تسيير إستغلال الوسائل و التجهيزات و المنشآت المينائية و وضعها في خدمة العملاء والمستخدمين والقيام بعملية الشحن و التفرغ.
- مزاولة عمليات السحب، القيادة و الإرشاد.
- إجراء أشغال الصيانة، التهيئة، و تحديث البنية العلوية للميناء.
- الإعداد، بإضافة القوى الأخرى المعنية، برامج أشغال الصيانة، التهيئة و خلق بنى تحتية للميناء.

ب - الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية الموضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية



المصدر: وثائق من المؤسسة المينائية

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية من مجموعة متعددة المديريات والمصالح حسب الاختصاص ثماني (08) مديريات إضافة الى المديرية العامة والأمن الداخلي كما هي موضحة في الهيكل التنظيمي المدرج في الملحق رقم (05) في انتظار المصادقة على الهيكل التنظيمي الجديد والذي تغيرت فيه تسمية مديرية الاتصال والتسويق الى المديرية التجارية وهي تعمل على التنسيق فيما بينها من أجل السير الحسن للمؤسسة وتحقيق رسالتها. ويمكن شرح مهامها في ما يلي:

(1) - مديرية الشحن، الاستغلال و التفريغ:

تعتبر من أكبر المديريات من حيث عدد العمال، وكذا النشاطات، فهي المكلفة بالعمل على الميدان.

الاستغلال: هنا يعني الاستخدام والاستغلال الأمثل لعمليتي الشحن والتفريغ أما الشحن فهو نقل البضائع من الرصيف إلى السفينة، والتفريغ يتم من خلال نقل البضائع من السفينة إلى الرصيف عن طريق آلات الرفع، ومن بين مهامها ما يلي:

- تنسيق ومراقبة العمليات المتعلقة بالشحن والتفريغ.
- تقديم إمكانيات وآلات للبواخر والمتعاملين الاقتصاديين.
- التسيير التجاري للهياكل القاعدية والتجهيزات المتخصصة بالمجال العمومي للمؤسسة.

- متابعة حركة البضائع.
- تحصيل المعلومات الإحصائية.
- الإستقبال البحري و إرساء البضاعة.
- تجدر الإشارة إلى أنّ هذه المديرية تتكون من ثلاثة أقسام:

قسم التفريغ: يضم ثلاثة مصالح و أربعة فروع، و من أهم أعماله: المناولة البحرية و ترتيب العمليات التسويقية.

القسم التجاري: يضم ثلاثة مصالح، مصلحة الميدان، مصلحة الإحصاء، مصلحة العلاقات مع الزبائن.

قسم الإستغلال: و يضم ثلاثة مصالح، مصلحة التخطيط و عمليات متابعة المدخلات و مصلحة الرفع، مصلحة الفوترة و الإستغلال.

و الجدير بالذكر، كذلك أنّ كلّ مصلحة تضم فروع.

(2) - مديرية قيادة الميناء :

هي عصب أمن المؤسسة، و سلامة محيطها الداخلي و الخارجي. تقوم هذه المديرية بعدة مهام منها:

- الإشراف على قيادة و أمن الميناء.
- التنسيق مع المصالح الأمنية الأخرى للمؤسسة كشرطة الحدود البحرية و حرس السواحل.

- ضمان سلامة المسطحات المائية و التجهيزات البحرية.

- السهر على الحفاظ على أمن الأشخاص و الممتلكات.

تضم مديرية قيادة الميناء ثلاثة أقسام:

- قسم الشرطة و الأمن للميناء القديم ANCIENT PORT
- قسم الشرطة و الأمن للميناء الجديد NOUVEAU PORT
- قسم المساعدة على الرسو.
- (3) - مديرية الصيانة:

تعتبر من أهم المديریات، خصوصا أنها تقوم بوظيفة صيانة العتاد. و من وظائفها:

- صيانة وحفظ المعدات و التجهيزات.
- صيانة ممتلكات الميناء.
- تموين و تسيير المخزون.
- تتكون هذه المديرية من 06 مصالح:
- مصلحة الطرق و التوصيف (التنظيم).
- مصلحة صيانة الرافعات.
- مصلحة الشراء من السوق المحلي.
- مصلحة الشراء من السوق الخارجي.
- مصلحة صيانة العتاد الأرضي.
- مصلحة تسيير المخازن.

(4) -مديرية الأشغال: و من المهام المنوطة بها:

- ترتيب الأشغال المتعلقة بالميدان العام للميناء.
- تنظيف و حماية الميدان البحري.
- متابعة تنفيذ أشغال البنى التحتية و الفوقية للميناء.
- تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح كما يلي:

- مصلحة المحافظة على الأملاك.
- مصلحة المنشآت البحرية.
- مصلحة المنشآت الجديدة.

(5) -مديرية السحب البحري: ومن مهام هذه المديرية القيام بالأعمال التالية:

- الصيانة البحرية.

- برمجة العمليات البحرية لتسهيل عملية التسويق.
- المحافظة على العتاد و إستغلاله أحسن إستغلال.
- تهيئة سفن السحب لتسهيل الحركة.
- تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح :
- مصلحة إستغلال العتاد.
- المصلحة اللوجيستكية و البرمجة.
- مصلحة الصيانة البحرية.

(5) - مديرية المالية و المحاسبة: تعتبر هذه المديرية الشريان المالي للمؤسسة و هي

المجال الحيوي المحرك لها. تقوم بما يلي:

- تسيير و ضبط العمليات المالية و المحاسبة للمؤسسة.
- تتكون من قسمين:
- قسم المالية.
- قسم المحاسبة.

(6) - مديرية الدراسات، التسويق و الاتصال: تهتم بمجال:

- الدراسات الخاصة بنشاط المؤسسة.
- مراقبة التسيير و التسويق.
- القيام بعمليات الإتصال و الإعلام الآلي.

تتكون هذه المديرية من ثلاثة أقسام و مجموعة مصالح:

- قسم التسويق و الإتصال: و يتضمن:

- مصلحة التسويق: تقوم بترويج الخدمات المينائية و تقديم صورة جيّدة عن المؤسسة.

- مصلحة الإتصال: و تتضمن:

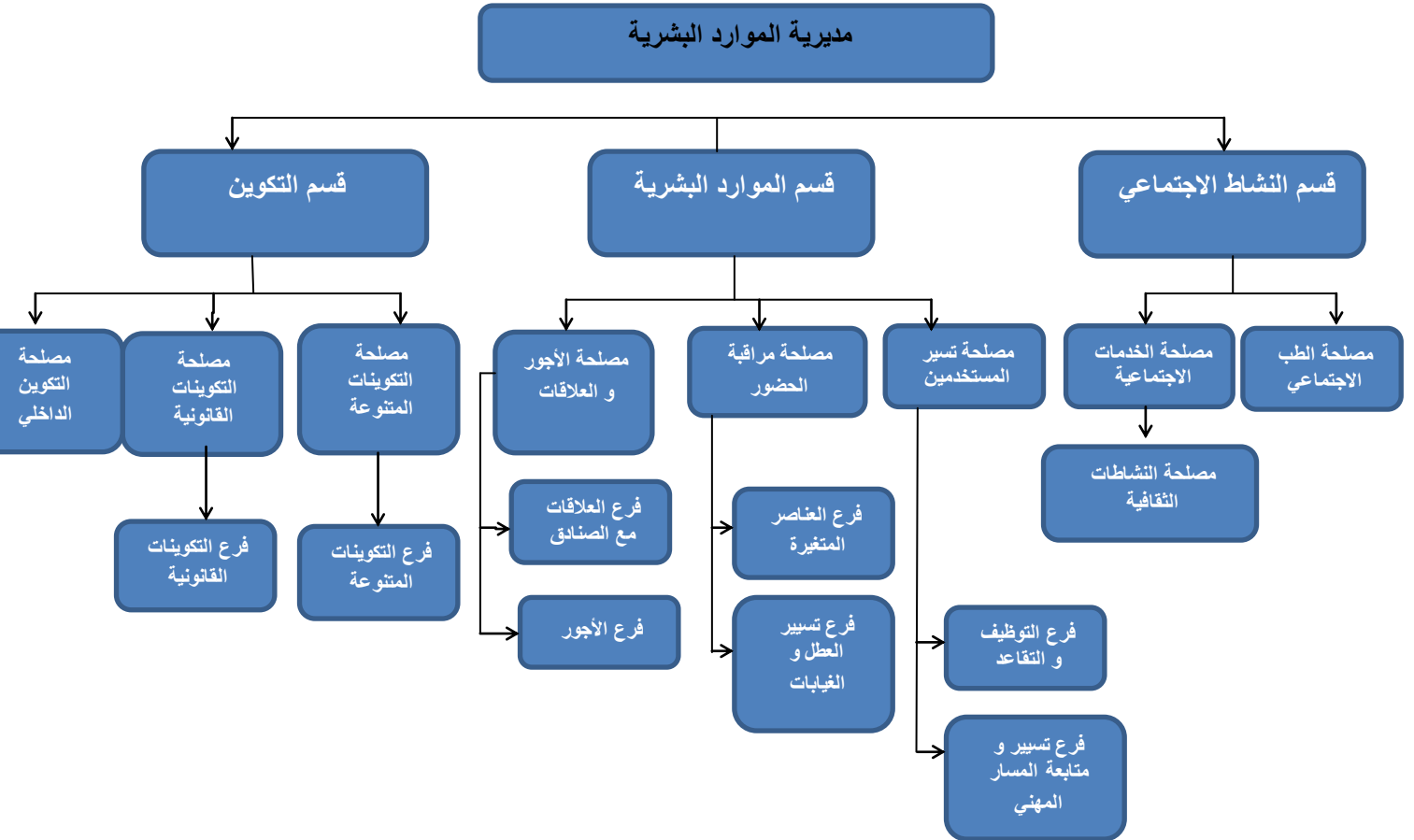
* إتصال داخلي: يطبق داخل المؤسسة مع العمّال و المسؤولين من خلال الهاتف التقارير، الفاكس، الأنترنت... الخ.

* إتصال خارجي: يطبق للتعريف بالمؤسسة و نشاطاتها و مهامها، منها العلاقات العامّة، اللقاءات، الأبواب المفتوحة، الأيام الدراسية، الملتقيات... الخ.

- قسم الدراسات و مراقبة التسيير: يتضمن:

- مصلحة الدراسات: تلخيص نشاطات المؤسسة في شكل تقارير لكل المديریات خلال شهر، و هي شاملة لجميع الجوانب أيّ لوحة التحكم للمؤسسة مع إجراء مقارنات مع السنوات السابقة فيما يخص معدّلات الإنتاج و الإستثمار، المدخلات و كذا المخرجات.
 - مصلحة مراقبة التسيير.
 - قسم الإعلام الآلي: يتضمن مصلحتين:
 - مصلحة التطوير: الخاصة بالبرامج، تنظيم طرق الإعلام الآلي.
 - مصلحة الصيانة: مكلفة بصيانة العتاد.
 - (7) -مديرية الإدارة العامّة: تشرف على المهام الإدارية المتعلقة بنشاط المؤسسة و تسيير المستخدمين و التّكوين، والشؤون القانونية، و كلّ ما له علاقة بالأعمال العامّة للمؤسسة، و تضم 05 أقسام و مجموعة مصالح و فروع:
 - قسم الموارد البشريّة: تتكون من مصلحتين:
 - مصلحة تسيير المستخدمين: تنقسم إلى فرعين:
 - فرع العناصر المتغيرة
 - فرع تسيير المسار المهني.
 - مصلحة الأجور والعلاقات مع الصناديق.
 - قسم الوسائل العامّة: يتضمن مصلحتين:
 - مصلحة الوسائل العامّة.
 - مصلحة العلاقات الداخليّة.
 - قسم التّكوين: يقوم بتنظيم دورات تكوينية قصيرة وبعيدة المدى لفائدة عمال المؤسسة.
 - قسم الشؤون القانونية: يعتبر من أهم الأقسام بالمؤسسة خصوصا أنّها تحمي نفسها بقوانين داخلية تضبط الحقوق والواجبات للجميع.
 - قسم الخدمات الاجتماعيّة: يتضمن مصلحتين:
 - مصلحة الخدمات الاجتماعيّة.
 - مصلحة الطب الاجتماعي.
- أما الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية الموضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: من وثائق المؤسسة المينائية

2- المجال البشري:

تتوفر المؤسسة على طاقة بشرية يبلغ عددها 2029 عامل بالمؤسسة يزاولون العديد من المهام والأنشطة، فالمجال البشري غير متجانس يشمل على إناث وذكور مفردات ذاتية ومستقرة ودائمة وفي مستويات إدارية مختلفة. ويتوزع الموظفون الدائمين حسب الفئة المهنية كما يلي:

- الإطارات 444

- أعوان التحكم 469

- أعوان التنفيذ 1116

وقد اختيرت من هذا المجال مصلحة إدارة الموارد البشرية والمكونة من 77 مفردة كعينة للدراسة قسدية تلائم موضوع الدراسة حيث تضم 56 إطاراً، 09 أعوان تحكم، 12 أعوان تنفيذ.

3-المجال الزمّني:

بالنسبة للفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الراهنة بشقيها النظري والتطبيقي قدرت من شهر ديسمبر إلى غاية ماي.

وعموما يمكن تقسيمه إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: وهي المرحلة التمهيديّة للدراسة، امتدت من شهر نوفمبر إلى غاية شهر مارس . انطلقت باختيار الموضوع، وبداية البحث عن الإطار النظري، والقراءات الأولية لغرض تحديد مشكلة البحث.

- المرحلة الثانية: وهي مرحلة التطبيق والتحقق الميداني من الأبعاد النظرية، والتي بدورها لها جانبين يتعلق بالإطار النظري وجانب يتعلق بالإطار الميداني.

الجانب الأوّل: تمثل في جمع المراجع النظرية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وقد قمنا بدراسة عناصر العدالة التنظيمية وعرض مختلف النظريات التي عدت إطار معرفي للدراسة الراهنة ونموذجا محددًا للفرضيات، وكذا بالنسبة للمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

وقد تم إثراء الموضوع بجملة من الدراسات السابقة التي استقنا منها من ناحية المضمون والمنهجية.

الجانب الثاني:

وهي المرحلة التطبيقية امتدت من أفريل إلى ماي حيث قمنا بدراسة استطلاعية اعتمدنا على تقنية الملاحظة المباشرة و المقابلة داخل مؤسسة المينائية وهذا للتعرف على طبيعة العمل والعلاقات السائدة كما تعرفنا على بعض الرؤساء والمرؤوسين.

بعدها قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة، وساعدت على ضبط الأسئلة وفي الأخير تم توزيع الاستمارة على مفردات العينة وهي 77 مفردة.تم استرجاع 60 مفردة.

ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة

اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة والذي يقتضي وصف الظاهرة محل البحث "العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" ومتابعتها ميدانيا، ويعتبر المسح بالعينة أحد طرق المنهج الوصفي لذلك فهو المنهج البارز في دراستنا كما هي مجسدة في واقع المؤسسة المينائية سكيكدة ، وكذلك التعبير عنها كميًا وكيفيًا.

ولغرض اختيار الفرضيات فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال دراسة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسية والفرعية والمستمدة بياناتها من المؤسسة المبحوثة، وعليه طبقت تقنيات هذه الطريقة العلمية بالشكل الذي

يسمح بجمع البيانات، تصنيفها ومعالجتها وتحليلها وصولاً لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن التساؤلات، كما هدفت الدراسة إلى وصف واقع معين لمجتمع في فترة زمنية محددة باعتماد على تقنيات في جمع المعلومات كالملاحظة، المقابلة و الاستمارة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الراهنة على عدد من الأدوات البحثية لأغراض جمع البيانات وتحليلها وهي عبارة عن مجموعة من الوسائل والأدوات الفنية الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، ونظراً لأن موضوع الدراسة يتعلق بمعالجة العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، فقد ركزنا على كل وسيلة تساعدنا على جمع البيانات اللازمة من الميدان نذكر منها:

1- الملاحظة :

استعنا بالملاحظة البسيطة أثناء الزيارة الاستطلاعية لميدان البحث المتمثل في المؤسسة للاطلاع والتعرف على طبيعة المؤسسة ومصالحها، والتعرف على العاملين بمختلف المستويات التنظيمية والرتب المهنية وطبيعة الأعمال ومدى توافر الوسائل اللازمة لأداء مهامهم وكذا الاستفسار عن مدى رضا و ولاء العاملين عند طرحنا لموضوع العدالة التنظيمية وساعدتنا كذلك اطلعنا على بعض الوثائق والسجلات .
وقد استخدمنا الملاحظة في المجالات التالية:

- زيارة مصلحة الموارد البشرية، و الإطلاع على مختلف نشاطاتها، و التعرف على جماعات العمل وخاصة تلك التي تمثل عينة البحث، وملاحظة مكان و جو العمل، مراقبة سلوك الأفراد العاملين.
- ضف إلى ذلك فقد ساعدتنا الملاحظة على ضبط الفرضيات وصياغة الإستمارة و كذلك في تحليل المعطيات الميدانية.

وعليه تم الاعتماد على الملاحظة للحصول على المعلومات والمعطيات الميدانية التي تخدم موضوع البحث من أجل فهم المواقف والسلوكيات والعلاقات القائمة بالمؤسسة المينائية سكيكدة . ضف إلى ذلك ساعدتنا في ضبط الفرضيات وصياغة الاستمارة ، وأيضاً في تحليل وتفسير المعطيات الميدانية.

2-المقابلة

تم الاعتماد على المقابلة أثناء الدراسة الاستطلاعية للتعريف بمتغيرات الدراسة و استخدامها في تحديد المفهوم الإجرائي لكلا المتغيرين، حيث كانت مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية و قد كانت الأسئلة تدور حول تعريف العدالة التنظيمية و تحديد أبعادها ، كذلك التعريف بسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة مينائية بسكيكدة ، كذلك استخدمت أثناء توزيع بعض الاستمارات النهائية حسب درجة استجابة المبحوثين في اثناء النقاش حول الموضوع ،

و التي أفادت الدراسة في التحليل الكيفي لمختلف عبارات المقياس و أبعاده لكن لم يتم تبويبها باعتبار الاستمارة هي الأداة الرئيسية .

3- الاستمارة:

اعتمدنا على الاستمارة باعتبارها الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف، وذلك لعدم توفر الأساسية المتعلقة بالموضوع من البيانات والمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية وعليه تم تصميم استمارة تتضمن مجموعة من العبارات تقاس بمقياس ليكرت الخماسي.

وقد مرت عملية اختيار وإعداد الاستمارة كأداة لقياس متغيري الدراسة بخطوتين رئيسيتين :

الخطوة الأولى: تعريف المتغيرات المراد قياسها ،حيث تم تبني تعريف اجرائي مناسب لكل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية طبقا لمشكلة الدراسة وأهدافها ؛وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمفاهيم الدراسة الحالية .

الخطوة الثانية: تطوير أداة القياس (الاستمارة) التي تتناسب مع التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ،حيث تم الاعتماد على عدة مقاييس شائعة وتطويرها بما يتناسب مع المؤسسة طبيعة النشاط والخدمة المينائية ؛نظرا لاختلاف البيئة التي تم فيها تطوير واختبار المقياس الأصلي ، وذلك بعد اجراء الدراسة الاستطلاعية .

وفيما يلي شرح مفصل لمكونات الاستمارة المستخدمة وذلك بعد اخضاعها للتحكيم من طرف أساتذة متخصصين لقياس مدى صدقها إضافة الى توزيع عينة تجريبية لمعرفة مدى فهم عينة الدراسة للعبارات وقد كانت تعديلات طفيفة بعد ذلك توزيعها في شكلها النهائي.

وتشكلت الاستمارة من ثلاث محاور يحتوي كل واحد منها على مجموعة من العبارات تقيس أبعاد فرضيات الدراسة ويقابل كل عبارة بدائل مقياس ليكرت الخماسي المتكون

من :

الجدول رقم (02) يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

البديل	موافق تماما	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من اعداد الطالبين

أما المحاور فكانت كالآتي :

المحور الأول : يتكون من البيانات الشخصية (الجنس ، السن ، الحالة العائلية، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل، الفئة الوظيفية) و يشمل العبارات من رقم 01 إلى رقم 06 .

المحور الثاني : و يشمل البيانات التي تتعلق العدالة التنظيمية موزعة كما يلي :

1- العدالة التوزيعية : يتكون من المؤشرات التالية : (الأجر المناسب ، الحوافز المناسبة ، المكافآت العادلة استحقاق الترقية)وقد اشتملت على 7 عبارة مرقمة من 7 إلى 13 .

2- العدالة الإجرائية : تتكون من المؤشرات التالية : (إجراءات الترقية ، أسس توزيع المكافآت ، معايير تقييم الأداء، حق الطعن في القرارات)وقد اشتملت على 6 عبارات مرقمة من 14 إلى 19 .

3- عدالة التعاملات : تتكون من المؤشرات التالية : المشاركة العمالية في صنع القرارات ، تقديم النصح و المشورة من قبل المسؤول للعمال ، توفر المعلومات الخاصة بالعمل، تفسير القرارات المتخذة ، الاهتمام بالانشغالات العمال)وقد اشتملت على 7 عبارات مرقمة من 20 إلى 26 .

المحور الثالث : يشتمل على سلوك المواطنة التنظيمية موزعة كالتالي

1- الإيثار شمل 7 عبارات مرقمة من 27 إلى 33.

2- الكياسة شمل 8 عبارات مرقمة من 34 إلى 41.

3- السلوك الحضاري شمل 7 عبارات مرقمة من 42 إلى 48.

4-الروح الرياضية شمل 7 عبارات مرقمة من 49 إلى 55.

5- وعي الضمير شمل 5 عبارات مرقمة من 60 إلى 60.

ولقد ركزنا في دراستنا الراهنة على الموظفين مصلحة الموارد البشرية واللذين قدر عددهم ب 77 موظفا بحيث وزعنا 77 استمارة واسترجعنا 60 منها.

3- السجلات و الوثائق :

و هي مجموع الوثائق و السجلات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة لاستكمال البحث و الدراسة الميدانية ،

و قد استعنا ببعض الوثائق و السجلات التي تحتوي على بعض البيانات الضرورية و هذه الوثائق هي :

- تاريخ و نشأة المؤسسة .

- وثيقة خاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة .

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

افتترضت الدراسة الرّاهنة تناول مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ميناية سكيكة ، انطلاقاً من هنا اعتمدت الدراسة على العينة القصدية و التي شملت 77 مفردة من مجموع العمال الدائمين من إطارات و أعوان تحكم وأعوان تنفيذ لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة، (تم استرجاع 60 إستمارة فقط). والتي تتكون غالبيتها من إطارات المؤسسة .

خامساً: خصائص العينة:

يتم هنا التطرق إلى الخصائص الديموغرافية والشخصية لمجتمع الدراسة، وتشمل ست خصائص هي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليم و الأقدمية في العمل، الفئة المهنية. إن هذه الخصائص تقيّدنا في فهم بعض عناصر مجتمع الدراسة بتركيبته وأبعاده الاجتماعية وكيف ترتبط بطبيعة العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة. وعليه نحاول في هذه الفقرة عرض خصائص العينة والتي تمثلت في:

الجدول رقم(03): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	33	55%
أنثى	27	45%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس ويلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذكور حيث كان عددهم في العينة 33 و يمثلون نسبة 55% من إجمال العينة لتليها فئة الإناث و عددها 27 بنسبة % 45 من العينة الكلية.

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	5	8.33%
40-31	20	33.33%
50-41	18	30%

60-51	17	28.34%
المجموع	60	100%

- يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن حيث نجد فئة الذين يتراوح سنهم بين 31 إلى 40 الأكثر تواجد وعددهم 20 بنسبة 33,33% لتليهم في الترتيب ممن أعمارهم في فئة 41 إلى 50 وكذلك 51 إلى 60 بنسبة 28.34% وعددهم 17 في حين مثلت نسبة 8,33% الأفراد الذين ينتمون إلى فئة من 20 إلى 30 وكان عددهم 05 أفراد.

إذا نظرنا إلى هذه المعطيات يمكننا اعطاء تفسير لهذا التنوع العمري لمفردات مجتمع الدراسة ، من حيث احتلال الفئة العمرية من 31 الى 40 الصدارة وهذا راجع إلى كون الفئة الأكثر تشغيلا هي فئة الشباب في السلك الخدماتي لأنها أكثر نشاطا و حيوية و التي تكون لها طاقة كبيرة للعمل.

الجدول (05) توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة العائلية	العدد	النسبة
أعزب	9	15%
متزوج	47	78,34%
مطلق	2	3,33%
أرمل	2	3,33%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية ويلاحظ أن غالب أفراد العينة متزوجين و عددهم 47 وذلك بنسبة 78,34% وبعدها فئة العزاب و عددهم 9 بنسبة 15% وتليها الارمل و عددهم 2 و ذلك بنسبة 3,33% ثم تليها مطلقين و عددهم 2 بنسبة 3,33% .

و يرجع ارتفاع نسبة المتزوجين إلى الظروف و الأوضاع المهيئة التي يعيشها الموظفين بالمؤسسة و استقرارهم في العمل حيث يسمح لهم بتأسيس أسرة.

الجدول رقم (06) يوضح مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20%	12	ثانوي
80%	48	جامعي
100%	60	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ويلاحظ أن أكبر نسبة متمثلة في مفردات المستوى الجامعي حيث كان عددهم 48 بنسبة 80 % ثم فئة الثانوي و عددهم 12 بنسبة 20 % و تتعدم فئة المستويين الأمي و المتوسط .

ومن خلال هذه النتائج يبدو جليا أن معظم الأفراد الموظفين لديهم مستوى تعليمي جامعي، و لأن المؤسسة تهتم بتوظيف الفئات ذوي المؤهلات الجامعية و الثانوية لأن الإدارة الحالية تتطلب عمال ذوي كفاءة لإدارة أعمالها و لمواكبة التطورات الحاصلة في الوسائل المستخدمة في العمل.

جدول رقم(07): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
6,66 %	4	أقل من 5 سنوات
23,33 %	14	من 5 الى 9 سنوات
26,67 %	16	من 10 الى 14 سنة
41,66 %	25	من 15 الى 19 سنة
1,66 %	1	20 سنة فأكثر
100 %	60	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل ويلاحظ أن أغلب أفراد العينة وفق الخبرة و الأقدمية بلغ عددهم 25 عامل بنسبة 41,66% لديهم خبرة وأقدمية في عملهم الإداري بين 15 الى 19 سنة ثم تليهم فئة من 10 إلى 14 سنة بعدد 16 عامل حيث قدرت نسبتهم ب 26,67% وكذلك فئة من 9 الى 5 سنة بعدد 14 عامل بنسبة 23,33% وبعدها فئة أقل من 5 سنوات بعدد 04 عمال حيث قدرت نسبتهم ب 6,66% وأدنى نسبة في الأقدمية فهي فئة من 20 سنة فما فوق بعدد 1 عامل بنسبة 1,6 % . من ذلك نستنتج أن عينة

الدراسة تعتبر من العينات ذات الخبرة العملية المتوسطة بما يؤدي إلى طرح آراء سديدة قائمة على الخبرة بخصوص العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	46	76.67%
عون تحكم	6	10%
عون تنفيذ	8	13,33%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع العينة حسب متغير الفئة الوظيفية و يلاحظ أن معظم أفراد العينة مشكلة من فئة الإطارات بعدد 46 أي بنسبة 76.67 % و تليها أعوان تنفيذ عددهم 08 مايقابلها 13,33 % . فئة عون تحكم و الذين عددهم 6 بنسبة 10%

يتبين لنا في هذه العينة حسب مستواها الوظيفي التي شملت منصب إطار وذلك بكونها متحصلة على وظيفة رسمية ثابتة و مؤهلة فهي تدير الأعمال و المسؤوليات و تشرف على العمل بنفسها كون المؤسسة تقدم خدمات للجمهور لابد من الحرص على تأدية المهام على أكمل وجه .

سادسا: أسلوب تحليل المعطيات الميدانية

اتبعت الدراسة الراهنة في تحليل للمعطيات التي جمعت من الميدان على اسلوبين متداولين في اغلب الدراسات الاجتماعية وهما

1- الأسلوب الكمي:

وهو يقوم على المعالجة الرقمية للمعلومات المجمع، وفي دراستنا هذه قمنا بالاعتماد على الأسلوب الكمي لتنظيم المعلومات المتحصل عليها من خلال الاستمارة في الجداول الرقمية تتضمن مجموع التكرارات و النسب المئوية الخاصة بكل سؤال . حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصارا بـ **SPSS V22** لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة مواضيع العلوم الاجتماعية و الحصول على نتائج أكثر عمق و أكثر دقة . من خلال ترميز هذه البيانات و إدخالها في جهاز الحاسوب.

وتظهر الأساليب الكمية المستخدمة في مايلي:

- حساب التكرارات و النسب المئوية للبيانات المختلفة الموجودة في محاور الاستمارة. تصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد استجاباتهم تجاه العبارات كل من أبعاد وعناصر كل العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.
- حساب المتوسط الحسابي الخاص بالأبعاد والعبارات، لتقدير مستوى العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تم حساب مستويات قراءة المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة الحدود الدنيا والوسطى والعليا-تحديد الاتجاه- والتعليق على النتائج، وصولا الى التأكد من فرضيات الدراسة وكذا معالجة بيانات الاستمارة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss-version22** وبالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول الخلايا كالتالي:

حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.}$$

لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) / عدد الفئات (3) = 1.33

$$\text{و منه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي} = 1.33 + 1 = 1.8$$

وهنا تظهر ثلاث مستويات :

- من 1 الى 2.33 مستوى منخفض.
- من 2.34 الى 3.67 مستوى متوسط.
- من 3.68 الى 5 مستوى مرتفع.

و لمعالجة بيانات الاستمارة و التحقق من الفرضيات استخدمنا مجموعة من الأساليب الاحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات و المتوسطات الحسابية .
- معامل الارتباط الرتب سبيرمان و الذي يستخدم لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرين من النوع الوصفي و التي تم قياسها بمقياس ليكرت الترتيبي و يعد معامل الارتباط سبيرمان المناسب عند حساب معامل الارتباط في الاحصاء اللامعلمي .
- ان قيمة هذا المعامل تقع ضمن المجال $-1 \ll R_s \ll +1$ ، فإذا كانت قيمته موجبة فذلك يعني أن الارتباط ما بين الصفتين هو ارتباط موجب. وإذا كانت قيمته سالبة فذلك يعني أن الارتباط ما بين الصفتين هو ارتباط سالب. وإذا كانت قيمة معامل الارتباط مساوية للصفر هذا مؤشر على استقلالية الصفتين عن بعضهما .

2- الأسلوب الكيفي:

وهو عبارة عن قراءة كيفية للمعطيات الكمية المتمثلة في أرقام والنسب الموجودة في الجداول حيث يشير إلى الدلالات السوسولوجية لتلك البيانات الكمية في ضوء الزوايا التحليلية لهذه المعطيات الكمية وربطها بالإطار النظري، والإجابة على مختلف التساؤلات التي تنطوي عليها المشكلة البحثية والفروض بغرض الوصول إلى نتائج علمية.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرض لمنهجية الدراسة المتبعة في دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية فهي التي مكنتنا من تحديد المسار الذي اتبعه بحثنا، بدءا بتحديد إطار الدراسة، المجال الجغرافي، البشري والزمني، وكذلك أدوات جمع البيانات والتي تلخصت في الإستمارة كأداة أساسية، ومن ثم التطرق إلى أساليب التحليل المتبعة في دراستنا.

الفصل الخامس

الفصل الخامس : تبويب و تحليل و مناقشة بيانات الدراسة

تمهيد

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمستوى العدالة التنظيمية

ثانياً: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: النتائج العامة للدراسة

سادساً: القضايا التي تثيرها الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضا كاملا و مفصلا للنتائج التي توصلت إليها الباحثين من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، و ذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة و أهدافها و للتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة .

أولاً- تحليل و تفسير البيانات الخاصة بمستوى العدالة التنظيمية :

لقد تم ترجمة البيانات الميدانية الخاصة بالعدالة التنظيمية إلى أبعاد و كل بعد يندرج تحته مؤشرات و كل مؤشر يتكون من عدد من العبارات و سوف نقوم بعرض استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه العبارات لكي نصل في الأخير إلى قياس مستويات أبعاد العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وتتمثل أبعاد العدالة التنظيمية في كل من العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات.

1-تحليل بيانات درجة استجابات أفراد العينة لبعء العدالة التوزيعية :

الجدول (09) مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعء العدالة التوزيعية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض	المتوسط الحسابي	المستوى
07	يتناسب الأجر الشهري مع المجهودات التي تبذلها في العمل.	7	36	11	5	1	3.72	مرتفع
	%	11.7	60.0	18.3	8.3	1.7		
08	توزع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق.	3	25	17	11	4	3.20	متوسط
	%	5.0	41.7	28.3	18.3	6.7		
09	احصل على مكافآت عن الجهد الإضافي الذي أبذله	3	14	23	16	4	2.93	متوسط
	%	5.0	23.3	38.3	26.7	6.7		
10	تتناسب مسؤوليات وظيفتك مع قدراتك	12	39	8	/	1	4.02	مرتفع
	%	20.0	65.0	13.3	/	1.7		
11	تتلقى كموظف فرص متساوية في الحصول على الدورات التدريبية في العمل	6	33	12	5	4	3.53	متوسط
	%	10.0	55.0	20.0	8.3	6.7		
12	تتوزع استحقاقات الترقية بين الموظفين في المؤسسة	2	12	23	16	7	2.77	متوسط
	%	3.3	20.0	38.3	26.7	11.7		

		بصورة عادلة							
متوسط	2.98	5	13	24	14	4	ت	13	تتوزع المسؤولية الإدارية بين العمال في المؤسسة بصفة عادلة
		8.3	21.7	40.0	23.3	6.7	%		
متوسط	3,43	المتوسط و مستوى الاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه و الخاص بالعدالة التوزيعية ، فإننا سجلنا متوسطات حسابية متوسطة في غالب عبارات هذا البعد ، و بالنظر لقيم المتوسطات الحسابية حسب العبارات المدرجة في الجدول ، سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 4,02 المتمثلة في العبارة 10 "تناسب مسؤوليات وظيفتك مع قدراتك" حيث سجلنا 65% موافقين على ذلك و 20% موافقين بشدة بالمقابل نجد 13,3% محايدين ، حيث نجد 1,7% نسبة معارضين بشدة في حين لم نسجل أي نسبة من معارضين . و هذا ما يدل على أغلب الموظفين راضيين على متطلبات و مهام العمل مع قدراتهم الذاتية .

أما بخصوص العبارة 07 المتمثلة في " يتناسب الأجر الشهري مع المجهودات التي تبذلها في العمل " حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي "3,72" حيث سجلنا 60,0% موافقين و 18,3% محايدين بالمقابل نجد 11,7% موافقين بشدة في حين سجلنا 8,3% معارضين ، حيث لم نسجل إلا نسبة ضئيلة في فئة المعارضين بشدة بنسبة 1,7% . و منه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقين على أن الراتب الشهري يتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل .

و في العبارة 11 المتمثلة في يتلقى كموظف فرص متساوية في الحصول على الدورات التدريبية في العمل سجلنا مستوى متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,53، و كذا نسب الاستجابات حيث نجد 55,0% موافقين على ذلك و 20,0%، محايدين بالمقابل نجد 10,0% موافقين بشدة في حين سجلنا 8,3% و 6,7% معارضين بشدة . و منه نستنتج أن المؤسسة تمنح دورات تدريبية بصفة عادلة بين الموظفين و تعمل على تطوير المورد البشري من أجل تحقيق النجاح داخل المؤسسة.

ومن خلال العبارة 8 المتمثلة في توزع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق حيث نجد مستوى متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي قيمته 3,20 %، وكذا نسب الاستجابات حيث سجلنا 41,7% موافقين و 28,3% محايدين على ذلك بالمقابل نجد 18,3% معارضين و 6,7% معارضين بشدة أما

بالنسبة لموافقين بشدة نجد إلا نسبة 5,0 % . ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين راضيين على الحوافز المادية التي توزع على العمال و التي تكون حسب الاستحقاق .

أما العبارة 13 و المتمثلة في تتوزع المسؤوليات الإدارية بين العمال في المؤسسة بصفة عادلة حيث نجد مستوى متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2,98، و كذا نسب الاستجابات حيث سجلنا 40،% محايدين على ذلك و 23,3% موافقين على ذلك بالمقابل نجد 21,7% معارضين و 8,3% معارضين بشدة في حين سجلنا 6,7% موافقين بشدة . و منه يتضح أن أغلبية العمال غير راضيين على المسؤولية الإدارية التي توزع بين العمال في المؤسسة.

و حسب العبارة 9 المتمثلة في تتوزع استحقاقات الترقية بين الموظفين في المؤسسة بصورة عادلة حيث سجلنا مستوى متوسط ، و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي بقيمة 2,77، و كذا نسب الاستجابات حيث سجلنا 38,3% محايدين و 26,7% معارضين على ذلك بالمقابل نجد % 20,0 موافقين و 11,7% معارضين بشدة في حين لم نسجل إلا نسبة ضئيلة من الموظفين موافقين بشدة بنسبة 3,3%. و منه نلاحظ أن أغلبية العمال محايدين في استحقاقات الترقية التي توزع بين الموظفين في المؤسسة .

و من خلال قراءتنا للجدول الخاص بالعدالة التوزيعية نلاحظ أن هذا البعد متوسط و هو ما يؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3,43 بحيث سجلنا أغلب عباراته مستويات متوسطة حيث نجد خمس عبارات من بين سبع عبارات ذو مستوى متوسط و عبارتين ذو مستوى مرتفع ، كما سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 4,02. و أصغر متوسط حسابي قيمته 2,77 و هذا حسب الاستجابات المتحصل عليها.

2- تحليل بيانات درجة استجابات أفراد العينة لبعد العدالة الإجرائية

الجدول رقم(10): مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول العدالة الإجرائية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	المستوى
14	تطبيق الإدارة إجراءات الترقية بناء على معايير واضحة و محددة	3	20	25	7	5	3.15	متوسط
		5.0	33.3	41.7	11.7	8.3		
15	يسمح المدراء للموظفين بإبداء آرائهم حول بعض القرارات المتخذة	5	28	20	5	2	3.48	متوسط
		8.3	46.7	33.3	8.3	3.3		
16	تتم عملية تقييم الأداء في	5	27	19	6	3	3.42	متوسط

		5.0	10.0	31.7	45.0	8.3	%	مؤسسة للعاملين على أساس الجهود المبذولة في إنجاز الأعمال	
متوسط	3.38	1	5	29	20	5	ت	يتخذ مسؤولي القرار بأسلوب ديمقراطي و بشكل عادل	17
		1.7	8.3	48.3	33.33	8.3	%		
متوسط	3.65	/	6	16	31	7	ت	هناك شكاوي و تظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب تقييم الأداء	18
		/	10.0	26.7	51.7	11.7	%		
متوسط	3.15	2	13	23	18	4	ت	تشارك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات	19
		3.3	21.7	38.3	30.0	6.7	%		
متوسط	3,37	المتوسط و مستوى الاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإننا سجلنا متوسطات حسابية متباينة في مختلف عبارات هذا البعد مستوى متوسط، حيث سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 3,65 و هو ما يدل على أن هناك شكاوي و تظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب تقييم الأداء ، حيث سجلنا نسبة 51,7% موافقون على ذلك ، و نسبة 26,7% محايدون بالمقابل نجد 11,7% موافقين بشدة و نسبة 10,0% معارضين حيث لم نسجل أي نسبة للمعارضين بشدة .وهذا ما يدل على أن العمال معارضين عن أساليب تقييم الأداء داخل المؤسسة .

أما بخصوص 15 المتمثلة في يسمح المدراء للموظفين بإبداء آرائهم حول بعض القرارات . فقد سجلنا مستوى متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,48 ، و كذا نسب الاستجابات حيث سجل 4,67% من الموظفين موافقين على ذلك و 3,33 منهم محايدون بالمقابل نجد 3,3% معارضين بشدة ، حيث سجلنا في الفئتين موافقين بشدة و معارضين نسبة 8,3%. و هذا ما يدل على أن الإدارة تتيح المجال للاعتراض و الحرية بإبداء آرائهم حول بعض القرارات .

وفي العبارة 16 المتمثلة في عملية تقييم الأداء في مؤسسة للعاملين تتم على أساس الجهود المبذولة في إنجاز الأعمال. فقد سجلنا مستوى متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,42، حيث سجلنا 45,0

% من أفراد عينة موافقين على ذلك و في حين سجلنا 31,0% محايدين بالمقابل سجلنا 10,0% معارضين و 8,3% موافقين بشدة و سجلنا نسبة ضئيلة 5,0% معارضين على ذلك بشدة . و منه نستنتج أن أغلبية العمال موافقين على أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة تتم على أساس الجهود المبذولة في إنجاز الأعمال .

أما فيما يتعلق بالعبارة 17 المتمثلة في يتخذ مسؤولي القرار بأسلوب ديمقراطي و بشكل عادل حيث نجد مستوى متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,38 ، و كذا نسب الاستجابات حيث سجلنا 48,3% من العمال محايدين و 33,3% منهم موافقين بالمقابل نجد نفس النسب في الفئتين موافق بشدة و معارض بنسبة 83% ، و حيث نجد أن سجلنا 1,7% من العمال معارضين بشدة . و هذا ما يدل على أن الإدارة المؤسسة تتخذ القرارات بأسلوب ديمقراطي .

و حسب العبارة 14 و التي تدل على تطبيق الإدارة إجراءات الترقية بناء على معايير واضحة و محددة حيث سجلنا مستوى متوسط . و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,15 ، و كذا نسب الاستجابات حيث سجلنا 41,7% من العمال محايدين على ذلك و 33,3% من موافقين بالمقابل نجد 11,7% معارضين و 8,3% معارضين بشدة و بنسبة منخفضة موافقين بشدة على ذلك . و هذا ما يدل على أنه يتم تطبيق القرارات و الإجراءات الترقية الإدارية على جميع دون استثناء .

أما العبارة 19 المتمثلة في تشارك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات . سجلنا أيضا مستوى متوسط و هذا ما يؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3,15 حيث سجلنا 38,3% من الموظفين محايدين و 30,0% موافقين و بالمقابل نجد أن 21,7% معارضين و 6,7% من الموظفين موافقين على ذلك بشدة و سجلنا نسبة ضئيلة من الموظفين المعارضين بشدة على ذلك بنسبة 3,3%. و هذا ما يدل على أن الاهتمام برأي العمال في اتخاذ القرارات يرفع من ثقتهم في الإدارة و يزيد مستوى رضاهم عن العمل .

و من خلال قراءتنا للجدول الخاص ببعد العدالة الإجرائية نلاحظ أن مستوى هذا البعد متوسط و هذا ما يؤكد قيمة المتوسط الحسابي 3,37 . بحيث سجلنا في كل عباراته مستويات متوسطة . كما سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 3,65 ، و أصغر متوسط حسابي قيمته 3,15 . و هذا حسب الاستجابات المتحصل عليها .

3- تحليل بيانات درجة استجابات أفراد العينة لبعء عدالة التعاملات

الجدول رقم (11): مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعء عدالة التعاملات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض	المتوسط الحسابي	المستوى
20	يتم إعلاننا عادة	6	38	12	3	1	3,75	مرتفع
	بأي نشاطات رسمية أو اجتماعات قبل حدوثها	10,0 %	63,3	20,0	5,0	1,7		
21	تعامل إدارة	8	33	15	4	/	3,75	مرتفع
	المؤسسة جميع الموظفين بكل احترام و تقدير	13,3 %	55,0	25,0	6,7	/		
22	عندما تتخذ	4	36	14	6	/	3,63	متوسط
	الإدارة أي قرار حول عملنا فإنها تقدم التوضيحات حول ذلك	6,7 %	60,0	23,3	10,0	/		
23	يراعي رؤسائي	5	31	15	8	1	3,52	متوسط
	في العمل الظروف الخاصة للعمال و احتياجاتهم	8,3 %	51,7	25,0	13,3	1,7		

متوسط	3,55	1	6	16	33	4	ت	تجمع المعلومات	24
		1,7	10,0	26,7	55,0	6,7	%	الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	
متوسط	3,40	2	8	18	28	4	ت	يوجد لدى الإدارة	25
		3,3	13,3	30,0	46,7	6,7	%	الصراحة و الشفافية في التعامل مع الموظفين	
متوسط	3,57	2	6	14	32	6	ت	تعمل إدارة	26
		3,3	10,0	23,3	53,3	10,0	%	المؤسسة على تنمية روح التعاون بين الموظفين	
متوسط	3,60	المتوسط و مستوى الاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث وهو العدالة التعاملية و حسب و جهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أن المتوسط الحسابي 3,75 بدرجة مرتفعة حيث العبارتين 20 و 21 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,75 أي أنهم يؤكدون بدرجة مرتفعة على أنه الإدارة المؤسسة تعطي الاهتمام كبير للموظفين كما أنها تقدرهم و كذلك الإدارة تقوم على تبليغ الموظفين بأي نشاط رسمي قبل حدوثه .

أما بخصوص العبارة 22 المتمثلة في عند اتخاذ الإدارة أي قرار جديد حول عمل تقدم التوضيحات حول ذلك ، حيث سجلنا متوسط الحسابي 3,63 بينما سجلنا 60,0 % موافقون على أن الإدارة تقدم التوضيحات للموظفين على القرارات التي تتخذها في عملهم في حين لم نسجل إلا 10 % معارضين و

23,3 % محايدون بالمقابل سجلنا 6,7 % موافقين بشدة بينما لم نسجل معارضين بشدة . ومنه نستنتج أن أغلبية العمال المستجوبين موافقين على أن الإدارة تقدم الشروحات اللازمة عندما تتخذ أي قرار حول عملهم و إن القرارات تقع على عاتق الإدارة العليا .

و حسب العبارة 26 المتمثلة في تعمل إدارة المؤسسة على تنمية روح التعاون بين الموظفين حيث سجلنا متوسط الحسابي 3,57 بينما سجلنا 53,3 % موافقون بالمقابل 10,0 % معارضين و 23,3 % محايدون كما سجلنا 10 % موافقين بشدة ، حيث نجد 3,3 % من العمال معارضين بشدة . ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي كما تقوم على خلق ثقافة التعاون بين الموظفين في المؤسسة .

وفي العبارة 24 التي تدل على تجمع المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل . حيث سجلنا مستوى متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,57 % و كذا نسب الاستجابات حيث سجلنا 55,0 % موافقون على أن الإدارة المعلومات الكاملة و الدقيقة قبل اتخاذ القرارات بخصوص العمل . ونجد 23,3 محايدون بالمقابل نجد 3,3 % معارضين بشدة ، حيث سجلنا نفس النسب في الفئتين موافق بشدة و معارضين بنسبة 10,0 % . ومنه نستنتج أن أغلبية العمال تمنح الثقة للإدارة حول جمع المعلومات الدقيقة و الكاملة حول القرارات المتعلقة بالعمل .

وفي العبارة 23 المتمثلة في يراعي رؤسائي في العمل الظروف الخاصة للعمال و احتياجاتهم . حيث سجلنا مستوى متوسط وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي قيمته 3,52 ، حيث سجل 51,7 % من الموظفين موافقين على ذلك و نجد 25,0 % محايدون و نسبة 13,3 % معارضين و بالمقابل نجد 8,3 % موافقين بشدة ، و سجلنا نسبة ضئيلة بنسبة 1,7 % . و منه نستنتج أن رؤساء في العمل يراعون و يتفهمون الظروف الخاصة للعمال و احتياجاتهم .

أما العبارة 25 المتمثلة في يوجد لدى الإدارة الصراحة و الشفافية في التعامل مع الموظفين . حيث سجلنا مستوى متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,40 و كذا نسب الاستجابات حيث سجلنا 46,7 % من الموظفين موافقين على ذلك ، ونجد 30,0 % محايدون في حين نجد نسبة 3,3 % من معارضين بشدة لذلك بالمقابل سجلنا 13,3 % من الموظفين معارضين و سجلنا نسبة ضئيلة 1,7 % منهم موافقين بشدة . ومنه نستنتج أنه يتم تطبيق القوانين الإدارية على جميع العاملين بالصراحة و الشفافية .

ومن خلال قراءتنا للجدول لبعده عدالة التعاملات نلاحظ أن مستوى هذا البعد متوسط، و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,60 بحيث سجلنا في أغلب عباراته مستويات متوسطة ، حيث عبارتين فقط من سبع

عبارات ذو مستوى مرتفع في حين خمس عبارات ذو مستوى متوسط ، حيث سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 3,75، و أصغر متوسط حسابي قيمته 3,40. وهذا حسب الاستجابات المتحصل عليها.

جدول رقم (12) المستوى العام للعدالة التنظيمية في المؤسسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
العدالة التوزيعية	3,31	01	متوسط
العدالة الإجرائية	3,37	02	متوسط
عدالة التعاملات	3,60	03	متوسط
مستوى العدالة التنظيمية	3,43	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه فإننا نسجل المستويات متوسطة في كل من العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات . و جاءت عدالة التعاملات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,60 ، يليها العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي 3,37 ، ثم تأتي العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي 3,31 . وتتمثل عدالة تعاملات في المؤسسة في أن الإدارة تطبق القوانين الإدارية على العاملين بالصرحة و الشفافية و كذلك فإن تعمل المؤسسة على تنمية روح التعاون وتقوية العمل الجماعي بين الموظفين ، كما تحرص المؤسسة على تقدير و احترام الموظفين ، أما بعد العدالة الإجرائية سجل مستوى متوسط حيث أن جميع الترقيات الوظيفية في المؤسسة تتم وفق معايير و قوانين محددة ، كما تتيح للعمال الرأي في بعض القرارات و مسؤولي المؤسسة يتخذون القرارات بأسلوب ديمقراطي وبشكل عادل . و بخصوص العدالة التوزيعية سجل مستوى متوسط حيث الأجور تتناسب مع الجهود التي يقدمها الموظفين و كذلك بالنسبة لاستحقاقات الترقية التي توزع بصفة عادلة ، إن العدالة التنظيمية في المؤسسة تكون نسبية لأن المؤسسة تهتم بتحقيق الأهداف و نجاح المؤسسة كأولوية على اهتمامها بالموارد البشري.

ثانيا - تحليل و تفسير البيانات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية :

لقد تم ترجمة البيانات الميدانية الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية إلى أبعاد و كل بعد يندرج تحته مؤشرات و كل مؤشر يتكون من عدد العبارات و سوف نقوم بعرض استجابات أفراد عينة الدراسة على محتوى هذه العبارات لكي نصل في الأخير إلى قياس مستويات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة المدروسة. ويندرج تحت هذا البعد مؤشرات تتعلق بالإيثار و الكياسة و السلوك الحضاري ، الروح الرياضية و وعي الضمير ، يتم حساب تكراراتها و النسب المئوية للعبارات التي تنتمي إلى كل مؤشر إضافة إلى المتوسطات الحسابية العامة والفرعية وقد تم تحديده في الجدول الآتي :

1-تحليل بيانات درجة استجابات أفراد العينة لبعد الإيثار

الجدول رقم(13) :مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الإيثار

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض	المتوسط الحسابي	المستوى
27	ت أساعد زملائي	14	44	1	/	1	4,17	مرتفع
	% على أداء مهامهم في ظل الظروف الطارئة	23,3	73,3	1,7	/	1,7		
28	ت أقدم مصلحة	11	35	10	3	1	3,87	مرتفع
	% العمل على مصلحتي الشخصية	18,3	58,3	16,7	5,0	1,7		
29	ت يبذل الموظفين	13	37	9	/	1	4,02	مرتفع
	% قصارى جهودهم في تقديم المساعدة	21,7	61,7	15,0	/	1,7		

								للموظفين الجدد	
مرتفع	4,05	1	/	4	45	10	ت	نقوم بتعويض	30
		1,7	/	6,7	75,0	16,7	%	أي زميل لنا في العمل إذا اقتضت الحاجة لذلك	
مرتفع	3,98	1	1	7	40	11	ت	زملاء العمل يساعدوني عندما أغيب خاصة في الظروف الطارئة	31
		1,7	1,7	11,7	66,7	18,3	%		
مرتفع	4,18	/	/	4	41	15	ت	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه	32
		/	/	6,7	68,3	25,0	%		
مرتفع	4,17	/	1	5	37	17	ت	نقوم بالعمل وفق فريق من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة	33
		/	1,7	8,3	61,7	28,3	%		
مرتفع	4,06	المتوسط و مستوى الاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإننا نسجل متوسطات حسابية متباينة نوع ما في مختلف عبارات هذا البعد حيث سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 4,18 في العبارة 32 و المتمثلة بالتعاون مع الرؤساء لأداء الأعمال على أحسن وجه حتى لنسب لمسجلة تؤكد ذلك حيث نجد 68,3% من الموظفين موافقين على ذلك و 25,0% موافقين بشدة و بالمقابل نجد 6,7% محايدين ، و لم نسجل أي نسبة في الفئتين معارضين و معارضين بشدة . ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين على الأداء الأعمال مع رؤساء و هذا ما يؤدي إلى خلق روح التعاون.

و حسب العبارتين 33 و 27 سجلنا نفس النسب للمتوسط الحسابي بقيمة 4,17. والعبارة 27 المتمثلة في أساعد زملائي على أداء مهامهم في ظل الظروف الطارئة؛ حيث سجلنا 73,3% موافقين على ذلك و 23,3% و بالمقابل سجلنا نفس النسب الفئتين محايد و معارض بشدة قيمته 1,7% و لم نسجل أي نسب في فئة معارض . وهذا ما يدل على أن الأداء الأعمال مع رؤساء تؤدي إلى زرع روح العمل الجماعي بين العمال .

أما حسب العبارة 33 المتمثلة في نقوم بالعمل وفق فريق من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة. حيث سجلنا 61,7% موافقين على ذلك و 28,3% موافقين بشدة بالمقابل سجلنا 8,3% محايدين على ذلك و فحين سجلنا 1,7% معارضين و لم نسجل أي نسبة من فئة معارض بشدة . وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين يقومون بالعمل وفق فريق و هذا من أجل تحقيق الأهداف و مصالح المؤسسة و النهوض بها. أما فيما يتعلق بالعبارة 27 المتمثلة في أساعد زملائي على أداء مهامهم في ظل الظروف الطارئة . سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,17.

أما النسب المسجلة حيث نجد 73,3% موافقين على ذلك و 23,3% موافقين بشدة بالمقابل نجد نفس النسب في الفئتين محايد و معارض بشدة بنسبة 1,7% و لم نسجل أي نسبة في فئة معارض. و منه نستنتج أن الموظفين دائما على استعداد لتعويض زميل في العمل لأداء مهامهم في ظل الظروف الطارئة أما بخصوص العبارة 30 المتمثلة في نقوم بتعويض أي زميل لنا في العمل إذا اقتضت الحاجة لذلك . حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,05 و كذا نسب الاستجابات حيث نجد 75,0% موافقين على ذلك و 16,7% موافقين بشدة بالمقابل نجد 6,7% محايدين و لم نسجل إلا 1,7% معارضين بشدة و لم نسجل أي نسبة من المعارضين . و هذا ما يدل على أن الموظفين دائما استعداد لتعويض أي زميل في العمل .

و في العبارة 29 المتمثلة في يبذل الموظف قصارى جهودهم في تقديم المساعدة للموظفين الجدد. حيث سجلنا مستوى مرتفع وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,02، و كذا نسب الاستجابات المسجلة حيث سجلنا 61,7% موافقين على ذلك و 21,7% موافقين بشدة بالمقابل نجد 15,0% محايدون ولم نسجل أي نسبة من معارضين .

ومن نستنتج زملاء العمل على استعداد لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع بيئة العمل . و من خلال العبارة 31 المتمثلة في زملاء العمل يساعدوني عندما أغيب خاصة في الظروف الطارئة. حيث سجلنا مستوى مرتفع وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,98، و هذا ما تدل عليه نسب الاستجابات حيث نجد 66,7% من أفراد عينة الدراسة موافقين على ذلك و 18,3% موافقين بشدة و بالمقابل نجد 11,7% محايدون و في حين سجلنا نفس النسب في الفئتين معارض و معارض بشدة بنسبة 1,7%. و منه نستنتج أن الموظفين يساعدون الآخرين اللذين تغيّبوا عن عملهم و خاصة في الظروف الطارئة . و في العبارة 28 المتمثلة في أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية . لقد سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,87، و هذا ما تدل عليه نسب الاستجابات حيث نجد 58,3% من الموظفين موافقين على ذلك و 18,3% موافقين بشدة بالمقابل نجد 16,7% محايدون ، وفي حين سجلنا 5,0% معارضين و حيث سجلنا نسبة ضئيلة من معارضين بشدة بنسبة 1,7%. و منه نستنتج أن الموظفين دائما على استعداد لتحقيق الأهداف المؤسسة و يضعون مصلحة الشخصية على جانب داخل المؤسسة .

و من خلال قراءتنا للجدول الخاص ببعيد الإيثار نلاحظ أن البعد مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,06، بحيث سجلنا كل عباراته مستويات مرتفعة حيث نجد سبع عبارات ذو مستوى مرتفع ، و تم تسجيل أكبر متوسط حسابي قيمته 4,18 ، و أصغر متوسط حسابي قيمته 3,87 و هذا حسب الاستجابات المتحصل عليها .

2- تحليل بيانات درجة استجابات أفراد العينة لبعيد الكياسة

الجدول رقم(14): مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول الكياسة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	المستوى
34	أقدم لزملائي المعلومات الكافية التي تساعدكم على أداء أعمالهم	18	37	3	1	1	4,17	مرتفع
	%	30,0	61,7	5,0	1,7	1,7		
35	زملاء العمل يحترمون حقوقي و حقوق الآخرين في العمل	15	33	9	3	/	4,00	مرتفع
	%	25,0	55,0	15,0	5,0	/		
36	أتجنب التدخل في خصوصيات زملاء في العمل	21	33	5	1	/	4,23	مرتفع
	%	35,0	55,0	8,3	1,7	/		
37	أخبر من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل	10	38	11	/	1	4,93	مرتفع
	%	16,7	63,3	18,3	/	1,7		
38	أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل	20	38	2	/	/	4,30	مرتفع
	%	33,3	63,3	33	/	/		
39	أسهم في حل الخلافات و سوء التفاهم التي قد تنشأ بين العاملين	11	35	14	/	/	3,95	مرتفع
	%	18,3	58,3	23,3	/	/		
40	أحافظ على روح التفاهم و الحوافز في بيئة العمل	12	43	4	1	/	4,10	مرتفع
	%	20,0	71,7	6,7	1,7	/		

مرتفع	4,12	/	/	7	39	14	ت	أحرص على تفادي	41
		/	/	11,7	65,0	23,3	%	المشكلات قبل وقوعها	
مرتفع	4,93	المتوسط و مستوى الاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الطالبتان باعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه و الخاص بالقياسة فإننا سجلنا متوسطات الحسابية في غالب عبارات هذا البعد مستواه مرتفع و بالنظر لقيم المتوسطات الحسابية حسب العبارات المدرجة في الجدول سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 4,93 و المتمثل في العبارة 37 أخبر من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل. حيث سجلنا 63,3% موافقين على ذلك و 18,3% محايدين ، بالمقابل نجد 16,7% موافقين بشدة و 1,7% معارضين بشدة ، في حين لم نسجل أي نسبة للمعارضين و هذا ما يدل على أن أغلب العمال يقومون بإخبار من حولهم لكي لا يسببوا الإحراج في العمل .

أما بخصوص العبارة 38 و المتمثلة في أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل. حيث سجلنا مستوى مرتفع ، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,30 ، حيث سجلنا 63,3% موافقين و 33,3% موافقين بشدة و 33% محايدين ، في حين لم نسجل أي نسبة لكل من فئة المعارضين و كذلك المعارضين بشدة . و منه نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقين على تجنب إيذاء و جرح زملائهم في العمل .

أما بالنسبة للعبارة 41 المتمثلة في أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها . حيث سجلنا مستوى مرتفع ، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,12 ، حيث سجلنا 65% نسبة الموافقين و 23,3% موافقين بشدة ، في حين سجلنا 11,7% محايدين بالمقابل لم نسجل أي نسبة للمعارضين و المعارضين بشدة .

و هذا ما يدل على أن العمال حريصون على تفادي المشاكل قبل وقوعها داخل المؤسسة .

أما يتعلق بالعبارة 40 المتمثلة في أحافظ على روح التفاهم و الحوافز في بيئة العمل. حيث سجلنا مستوى مرتفع وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي بقيمة 4,10 ، ونسب الاستجابات حيث سجلنا 71,7% موافقين

و20% موافقين بشدة ، و6,7% من الموظفين محايدين ، في حين سجلنا نسبته ضئيلة من المعارضين ، قدرت ب 1,7 ، ولم نسجل أي نسبة للمعارضين بشدة . و هذا ما يدل على أن الموظفين يحافظون على روح التفاهم و الحوار في العمل .

أما العبارة 39 المتمثلة في أسهم في حل الخلافات و سوء التفاهم التي قد تنشأ بين العاملين ، فقد سجلنا مستوى مرتفع ، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي 3,95، حيث سجلنا 58,3% موافقين ، ونسبة 23,3% محايدين ، في حين سجلنا 18,3% موافقين بشدة ، ولم نسجل أي نسبة للمعارضين و المعارضين بشدة . و منه نستنتج أن العمال يساهمون في حل الخلافات و سوء التفاهم الذي يحدث بينهم . ومن خلال قراءتنا للجدول الخاص ببعد الكياسة نلاحظ أن مستوى هذا البعد مرتفع و هذا ما يؤكد قيمة المتوسط الحسابي 4,10، حيث سجلنا كل عباراته مستويات مرتفعة ، حيث أن أكبر متوسط حسابي مسجل هو 4,93، وأصغر متوسط حسابي قيمته 3,95، وهذا حسب الاستجابات المتحصل عليها.

3- تحليل بيانات درجة استجابات أفراد العينة لبعد السلوك الحضاري

الجدول رقم(15): مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول السلوك الحضاري

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	المستوى
42	يحرص الزملاء على تسويق و إظهار الجوانب الايجابية للمؤسسة	17	28	15	/	/	4.03	مرتفع
		28,3%	46,7%	25,0%	/	/		
43	أسعى دائما لاستغلال أوقات العمل في إنجاز المهام المطلوبة	18	40	2	/	/	4.27	مرتفع
		30,0%	66,7%	3,3%	/	/		
44	أقدم مقترحات وأفكار مفيدة	13	32	13	2	/	3.93	مرتفع

		/	3,3	21,7	53,3	21,7	%	التي تساهم في تحسين العمل الجماعي	
مرتفع	3,85	/	2	16	31	11	ت	أسعى مع زملائي إلى تقديم مقترحات حول تطوير المؤسسة	45
		/	3,3	26,7	51,7	18,3	%		
مرتفع	4,12	/	1	6	38	15	ت	أسعى لإظهار الولاء للمؤسسة من خلال تحسين صورتها و سمعتها	46
		/	1,7	10,0	63,3	25,0	%		
مرتفع	4,25	/	2	2	35	21	ت	أحترم التعليمات الصادرة من مسؤولي المباشر	47
		/	3,3	3,3	58,3	35,0	%		
مرتفع	4,02	/	3	8	34	15	ت	أحرص على حضور الندوات و الاجتماعات	48
		/	5,0	13,3	56,7	25,03	%		
مرتفع	4,07	المتوسط و مستوى الاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإننا سجلنا متوسطات حسابية متباينة في مختلف عبارات هذا البعد مرتفع حيث سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 4,25 المتمثلة في العبارة 47 أحترم التعليمات الصادرة من مسؤولي المباشر، حيث سجلنا نسبة 58,3% موافقون على ذلك و نسبة 35,0% موافقين بشدة ، بالمقابل نجد نفس النسب في الفئتين محايد و معارض بنسبة 3,3% و لم نسجل أي نسبة في فئة المعارضين بشدة . و منه نستنتج أن أغلب الموظفين يحترمون التعليمات الصادرة من المسؤولين . و حسب العبارة 46 المتمثلة في أسعى لإظهار الولاء للمؤسسة من خلال تحسين صورتها و سمعتها. حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي قيمته 4,12 . و كذا نسب الاستجابات

حيث سجلنا نسبة 63,3% موافقين و 25,0% موافقين بشدة بالمقابل نجد 10,0% محايدين ، في حين لم نسجل إلا نسبة ضئيلة من نسبة معارضين 1,7% و لم نسجل أي نسبة من معارضين بشدة .

و منه نستنتج أن أغلبية الموظفين يقومون بتحسين صورة المؤسسة و سمعتها.

و من خلال العبارة 43 المتمثلة في أسعى دائما لاستغلال أوقات العمل في إنجاز المهام المطلوبة ، حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي قيمته 4,27 حيث سجلنا 66,7% موافقين على ذلك و 30,0% موافقين بشدة بالمقابل نجد 3,3% محايدين و لم نسجل أي نسبة في الفئتين معارض و معارض بشدة . و منه نستنتج أن أغلبية الموظفين يقومون بإنجاز المهام المطلوبة منهم خلال أوقات العمل .

أما بخصوص العبارة 42 المتمثلة يحرص الزملاء على تسويق و إظهار الجوانب الايجابية للمؤسسة. حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي قيمته 4,03 ، حيث سجلنا 46,7% موافقين على ذلك و 28,3% موافقين بشدة بالمقابل سجلنا 25,0% محايدين في حين لم نسجل أي نسبة في الفئتين معارض و معارض بشدة . و منه نستنتج أن الموظفين دائما يسعون على تسويق وإبراز مختلف الجوانب الإيجابية للمؤسسة .

أما بخصوص العبارة 48 المتمثلة في أحرص على حضور الندوات و الاجتماعات. حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي قيمته 4,02 ، حيث سجلنا 56,7% موافقين على ذلك و 25,0% من موافقين بشدة بالمقابل نجد 13,3% و لم نسجل إلا نسبة ضئيلة من نسبة معارضين 5,0%، لم نسجل أي نسبة من معارضين بشدة . و منه نستنتج أن أغلبية الموظفين حرصين على حضور الاجتماعات و الندوات .

أما العبارة 44 المتمثلة في أقدم مقترحات وأفكار مفيدة التي تساهم في تحسين العمل الجماعي . حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي قيمته 3,93، و كذا نسب الاستجابات حيث

سجلنا 53,3% موافقين على ذلك ، و في حين سجلنا نفس النسب في الفئتين موافق بشدة و محايد بنسبة 21,7% و بالمقابل نجد 3,3% معارضين على ذلك و لم نسجل أي نسبة من فئة معارض بشدة .
و هذا ما يدل على أن العمال يقدمون مقترحات و أفكار تساهم في تحسين العمل الجماعي داخا المؤسسة.

و في العبارة 45 المتمثلة في أسعى مع زملائي إلى تقديم مقترحات حول تطوير المؤسسة ، حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,85 حيث سجلنا 51,7% موافقين و 26,7% محايدين بالمقابل نجد 18,3% موافقين بشدة ، ولم نسجل إلا نسبة ضئيلة 3,3% معارضين و لم نسجل أي نسبة من معارضين بشدة. و منه نستنتج أن أغلب الموظفين يقدمون اقتراحات لتحسين خدمات المؤسسة .

و من خلال قراءتنا للجدول الخاص بالسلوك الحضاري نلاحظ أن هذا البعد مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,07 ، حيث سجلنا كل عباراته مستويات مرتفعة ، حيث سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 4,25 و أصغر متوسط حسابي قيمته 3,85، و هذا حسب الاستجابات المتحصل عليها.

4- تحليل بيانات درجة استجابات أفراد العينة لبعدها الرياضية

الجدول رقم(16): مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول الروح الرياضية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	المستوى
49	أقبل النقد و النصح و التوجيه بصدر رحب	16	39	4		1	4,15	مرتفع
	%	26,7	65,0	6,7		1,7		
50	أتجنب إثارة المشكلات التافهة و البسيطة	20	33	7			4,22	مرتفع
	%	33,3	55,0	11,7				

مرتفع	3,95	2	1	9	34	14	ت	أقبل التغيرات و التقلبات الطارئة في ظروف العمل	51
		3,3	1,7	15,0	56,7	23,3	%		
مرتفع	4,20	1	4		37	18	ت	أنفذ المهام المطلوبة مني دون تدمير	52
		1,7	6,7		61,7	30,0	%		
مرتفع	3,77	1	3	15	31	10	ت	يتقاضى الموظفون عن المضايقات البيسطة في بيئة العمل	53
		1,7	5,0	25,0	51,7	16,7	%		
مرتفع	3,88		4	12	31	13	ت	يركز الموظفون على الجوانب الإيجابية أكثر من السلبية في إطار العلاقة مع المشرف	54
			6,7	20,0	51,7	21,7	%		
مرتفع	3,70		3	19	31	7	ت	يستوعب الموظفون ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات	55
			5,0	31,7	51,7	11,7	%		
مرتفع	3,98	المتوسط و مستوى الاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الطالبتان باعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه و الخاص بالروح الرياضية فإننا سجلنا المتوسطات الحسابية في غالب عبارات هذا البعد مستواه مرتفع ، و بالنظر لقيم المتوسطات الحسابية حسب العبارات المدرجة في الجدول ، سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 4,22 و المتمثل في العبارة 50 المتمثلة في

أتجنب إثارة المشكلات التافهة و البسيطة، حيث سجلنا 55% موافقين و 33,3% موافقين بشدة ، و نسبة 11,7% محايدين ، و لم نسجل أي نسبة للمعارضين و المعارضين بشدة .

وهذا ما يدل على أن الموظفين يتجنبون إثارة المشاكل التافهة.

من خلال العبارة 52 المتمثلة في أنفذ المهام المطلوبة مني دون تذمر، فقد سجلنا مستوى مرتفع ، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,20، حيث سجلنا 61,7% موافقين و 30% موافقين بشدة ، و بنسبة 6,7% معارضين ، حين سجلت أدنى نسبة للمعارضين بشدة قدرت ب1,7%، لم نسجل أي نسبة للمحايدين،

وهذا ما يدل على أن العمال يقومون بأداء وظائفهم المطلوبة على أكمل وجه دون تذمر .

أما العبارة 49 المتمثلة في أتقبل النقد و النصح و التوجيه بصدر رحب . فقد سجلنا مستوى مرتفع وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي قيمته 4,15، حيث سجلنا 65% موافقين و نسبة 26,7% موافقين بشدة ، في حين 6,7% لفئة المحايدين ، ولم نسجل أي نسبة بالنسبة لفئة المعارضين و المعارضين بشدة .

و منه نستنتج أن الموظفين يتقبلون النصائح و التوجيهات المقدمة لهم بكل ترحيب.

و من خلال العبارة 51 المتمثلة أتقبل التغيرات و التقلبات الطارئة في ظروف العمل. سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,95، حيث سجلنا نسبة 56,7% موافقين و 23,3% موافقين بشدة ، أما بالنسبة للمحايدين فقدرت نسبتهم ب 15%، و نسبة 3,3% لفئة المعارضين بشدة وأما بالنسبة للمعارضين فكانت 1,7% .

و منه نستنتج أن الموظفين يتقبلون التغيرات الطارئة في ظروف العمل. أما في العبارة 54 المتمثلة في يركز الموظفون على الجوانب الإيجابية أكثر من السلبية في إطار العلاقة مع المشرف. حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما أكدته المتوسط الحسابي 3,88، حيث سجلنا نسبة 51,7% موافقين و 21,7% موافقين بشدة و 20% محايدين ، و 6,7% معارضين ، ولم نسجل أي نسبة للمعارضين بشدة .

ومنه نستنتج أن العمال يركزون على الجوانب الإيجابية في علاقتهم مع المشرف أكثر من الجوانب السلبية .

أما بخصوص العبارة 53 المتمثلة في يتغاضى الموظفون عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل. حيث سجلنا مستوى مرتفع ،و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,77، حيث سجلنا 51,7 % ووافقين و25 % محايدين ، 16,7 % موافقين بشدة ،في حين سجلنا 5 % معارضين و أدنى نسبة 1,7 % كانت لمعارضين بشدة. ومنه نستنتج أن الموظفون لا يهتمون للمضايقات البسيطة في العمل و يتغاضون عنها. وفي العبارة 55 المتمثلة في يستوعب الموظفون ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات .حيث سجل المستوى مرتفع و هذا م أكده المتوسط الحسابي 3,70، حيث سجلنا 51,7 % موافقين ونسبة 31,7 % محايدين و 11,7 % موافقين بشدة و 5,0 % معارضين ، ولم نسجل أي نسبة بالنسبة للمعارضين بشدة .و هذا ما يدل على أن الموظفون يستوعبون ملاحظات العمال الآخرين دون مشاكل و يتفهم .

ومن خلال قراءتنا للجدول الخاص ببعد الروح الرياضية نلاحظ أن مستوى هذا البعد مرتفع ، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,98، بحيث سجلنا كل عباراته مستوياته مرتفعة ، حيث سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 4,22 و أصغر متوسط حسابي قيمته 3,70، و هذا حسب الإستجابات المتحصل عليها

5- تحليل بيانات درجة استجابات أفراد العينة لبعد وعي الضمير

الجدول رقم(17) :مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة حول الوعي الضمير

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض	المتوسط الحسابي	المستوى
56	يرد الموظفون	15	34	9	2	/	4,03	مرتفع
	على الاستفسارات	25,0 %	56,7	15,0	3,3	/		

								و المكالمات الهاتفية بكل تفاني	
مرتفع	4,28	/	1	2	36	21	ت	ألتزم بالتعليمات	57
		/	1,7	3,3	60,0	35,0	%	بشكل ذاتي من تلقاء نفسي	
مرتفع	4,37	/	1	/	35	24	ت	أحافظ على	58
		/	1,7	/	58,3	40,0	%	وسائل العمل كأنها أجهزتي الخاصة	
مرتفع	4,12	/	/	9	35	16	ت	أساهم في حل	59
		/	/	15,0	58,3	26,7	%	النزاعات بين زملاء العمل	
مرتفع	4,08	/	2	7	35	16	ت	نلتزم بأنظمة و	60
		/	3,3	11,7	58,3	26,7	%	مواقيت العمل دون الحاجة إلى الرقابة	
مرتفع	4,17	المتوسط و مستوى الاتجاه العام							

المصدر: من إعداد الطالبتان باعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإننا سجلنا متوسطات حسابية متباينة في مختلف عبارات هذا البعد مرتفع حيث سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 4,37 في العبارة 58 و المتمثلة في أحافظ على وسائل العمل كأنها أجهزتي الخاصة، حيث سجلنا 58,3 %موافقين و 40,0 %موافقين بشدة على ذلك

بالمقابل سجلنا نسبة ضئيلة من المعارضين بنسبة 1,7 %، ولم نسجل أي نسبة من محايدين و معارضين بشدة .

و منه نستنتج أن أغلبية العمال يحافظون على وسائل و ممتلكات العمل و ذلك يعتبر من وعي الضمير . أما بخصوص العبارة 57 ألتزم بالتعليمات بشكل ذاتي من تلقاء نفسي، حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,28 ، وكذا نسب الاستجابات حيث سجلنا 60,0% موافقين على ذلك و 35,0% موافقين بشدة بالمقابل نجد 3,3% محايدين و 1,7% معارضين ، ولم نسجل أي نسبة من فئة معارضين بشدة . و منه نستنتج أن الموظفين يقومون بالتعليمات مطلوبة منهم من تلقاء أنفسهم دون تدخل الإدارة و استخدام القوانين الصارمة معهم .

ومن خلال العبارة 59 و المتمثلة في أساهم في حل النزاعات بين زملاء العمل .حيث سجلنا متوسط الحسابي 4,12 و كذا نسب الاستجابات حيث سجلنا 58,3% موافقين على ذلك ، وفي حين سجلت 26,7% موافقين بشدة و بالمقابل نجد 15,0% و محايدين و لم نسجل أي نسبة في الفئتين معارض و معارض بشدة .و منه نستنتج أن العمال يساهمون في حل النزاعات بين زملاء العمل داخل المؤسسة . و في العبارة 60 و المتمثلة في نلتزم بأنظمة و مواقيت العمل دون الحاجة إلى الرقابة. حيث سجلنا مستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,08، حيث سجلنا 58,3% موافقين بشدة و 26,7% موافقين و بالمقابل نجد 11,7% محايدين و 3,3% معارضين و لم نسجل أي نسبة من معارضين بشدة .ومنه نستنتج أن العمال حرصين على الالتزام بأوقات العمل دون الحاجة إلى الرقابة .

أما في العبارة 56 المتمثلة في يرد الموظفون على الاستفسارات و المكالمات الهاتفية بكل تفاني .سجلنا مستوى مرتفع و ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,03، حيث سجلنا 56.7% موافقين و 25,0% موافقين بشدة على ذلك بالمقابل نجد 15% محايدين و 3,3% معارضين ، و لم نسجل أي نسبة من معارضين .و منه نستنتج أن يقومون باستقبال المكالمات و الاستفسارات بصدر رحب .

و من خلال قراءتنا للجدول الخاص ببعد وعي الضمير نلاحظ أن هذا البعد مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 4,17، بحيث سجلنا كل عباراته مستويات مرتفعة ، حيث سجلنا أكبر متوسط حسابي قيمته 4,37 و أصغر متوسط حسابي قيمته 4,03، وهذا حسب الاستجابات المتحصل عليها.

جدول(18):المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الرتبة	المستوى
الإيثار	4,06	01	مرتفع
الكياسة	4,10	02	مرتفع
السلوك الحضاري	4,07	03	مرتفع
الروح الرياضية	3,98	04	مرتفع
وعى الضمير	4,17	05	مرتفع
مستوى سلوك المواطنة	4,07		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المسجلة على الجدول رقم(18) فإننا نسجل المستويات مرتفعة كل من بعد الإيثار و الكياسة و السلوك الحضاري و الروح الرياضية و وعي الضمير ، و جاء وعي الضمير في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,17، ثم يليها الكياسة بمتوسط حسابي 4,10، و بعدها السلوك الحضاري بمتوسط حسابي 4,07، و يأتي الإيثار بمتوسط حسابي 4,06، وجاءت الروح الرياضية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3,98.

وهذا ما يفسر أن هناك إدراك للعمال لسلوكياتهم و التحلي بروح المسؤولية و الوعي فيما بينهم ، وهذا ما يعكس الالتزام بالتعليمات الموجهة إليهم ،أما بالنسبة لبعد الكياسة تعكس درجة اللطف و اللباقة التي يتميز بها أفراد هذه المؤسسة فيما بينهم و هذا أمر إيجابي لا بد على المؤسسة أن تركز جهودها في الحفاظ على روح التآخي بين العمال مما يعود عليهم بالمنفعة جميعا. ومن خلال بعد الروح الرياضية

يتضح جليا أن هناك مستوى عالي من السلوك الحضاري الممارس من قبل العمال و حرصهم على حضور الاجتماعات و تقديم المقترحات و المشاريع الرامية إلى تحسين العمل و محاولة استغلال أغلب الوقت في الأعمال المطلوبة ، و الاهتمام بسمعة و مستقبل المؤسسة إضافة إلى احترام أنظمتها و تعاليمها .

و نستنتج أن ممارسة عمال المؤسسة لسلوك الإيثار سواء ما تعلق بمساعدة الزميل في حال الغياب ، أو مساعدة الزملاء ذوي الأعمال الكثيرة ، و إفادة العمال الجدد بالخبرة المكتسبة ، أو إظهار نتائج عمل الفريق كانت بمستوى عال .

تبين لنا أيضا أن هناك روح رياضية عالية لدى عمال المؤسسة ، تتجلى من خلال سلوكياتهم الإيجابية المتمثلة في تقبل النقد و النصح و تنفيذ المهام المطلوبة دون تدمير ، و تجاوز المشكلات البسيطة في محيط العمل .

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة:

بعد عرض النتائج المتعلقة بكل من مستوى العدالة التنظيمية، وأيضا مستوى سلوك المواطننة التنظيمية تم التعرف على تجليات المتغير المستقل والتابع بالمؤسسة المينائية، وستحاول الدراسة هنا مناقشة الفرضيات المطروحة في ضوء النتائج المتوصل إليها، انطلاقا من العلاقات الارتباطية بين أبعاد الفرضيات الجزئية لتصل في الأخير إلى اختبار صدق الفرضية العامة التي تحدد العلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة التنظيمية، إن مناقشة نتائج الدراسة تكون وفق تحليل سوسيولوجي، مبني على أطر مرجعية ودراسات سابقة تناولت نفس متغيرات الدراسة الحالية أو بعض أبعادها، كما تحدد درجة الاقتراب من الأهداف العامة التي سطرته الدراسة وما هي القضايا والمشكلات التي تطرحها. تم اختبار علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة، باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب سبيرمان (Spearman) كما هو موضح في الفصل الرابع، باعتبار أنه الأنسب لقياس العلاقة

الارتباطية بين بيانات متغيرين من النوع الوصفي وفق مقياس ليكرت الرتبي. وقد تم استخراج مصفوفة الارتباط من أجل ذلك كما تبينه مخرجات v22spss (أنظر الملاحق) والتي يتم عرضها منفصلة في الجداول (20،21،22) لتحليل نتائج هذه المصفوفة من أجل اختبار فرضيات الدراسة . وتمت قراءة نوع الارتباط حسب القيم المتحصل عليها في مصفوفة الارتباط، اعتمادا على الجدول التالي :

الجدول رقم (19) يمثل قيم معاملات ارتباط سبيرمان و نوعه

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	1+
ارتباط طردي قوى	من 0.7 إلى أقل من 1+
ارتباط طردي متوسط	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ارتباط طردي ضعيف	من صفر إلى أقل من 0.4
ارتباط منعدم	صفر
ارتباط عكسي قوى	من -0.7 إلى أقل من -1
ارتباط عكسي متوسط	من -0.4 إلى أقل من -0.7
ارتباط عكسي ضعيف	من صفر إلى أقل من -0.4

1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تتعلق هذه الفرضية ب:توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التوزيعية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعاده.

و أظهرت النتائج بمؤشرات هذه الفرضية ما يلي:

❖ تتناسب مسؤوليات الموظفين مع قدراتهم كان المتوسط الحسابي مرتفع قيمته 4,02. كما يتناسب الأجر الشهري مع المجهودات التي يبذلونها في العمل بمستوى مرتفع و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي قيمته 3,72.

❖ مستوى تلقي الموظفين فرص متساوية في الحصول على الدورات التدريبية في العمل متوسط حسب المتوسط الحسابي قيمته المقدر بـ 3,53.

❖ مستوى توزع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي بقيمة 3,20. كما أن تتوزع المسؤولية الإدارية بين العمال في المؤسسة بصفة عادلة و مستواها متوسط الذي يعبر عنه قيمة التوسط الحسابي 2,98.

❖ مستوى حصول على مكافآت عن الجهد الإضافي الذي أبذله متوسط ، و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 2,93. كما أن تتوزع استحقاقات الترقية بين الموظفين بصورة عادلة مستواها متوسط و هذا ما يعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي بـ 2,77.

❖ يتعاون مع رؤساء لأداء الأعمال على أحسن وجه و الذي يخلق روح التعاون ، حيث سجلنا في هذه العبارة من بعد الإيثار و الذي قدر بـ 4,18.

وللتأكد إحصائياً من الفرضية الأولى تم تحديد قوة و اتجاه العلاقة بمعامل الارتباط سبيرمان (R). بين

متغير العدالة التنظيمية في بعدها التوزيعي و سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (20) : درجة الارتباط بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	البعد
سلوك المواطنة التنظيمية	4,07	296, بالتقريب 0.30	3,43	العدالة التوزيعية
توجد علاقة دالة إحصائياً ارتباط طردي ضعيف				القرار الإحصائي

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

بناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (20) و التي تخص العلاقة بين مؤشرات العدالة التوزيعية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المينائية تم اختبار معامل الارتباط بين هذين المتغيرين ، وفقا لمعامل سبيرمان حيث بلغت (0.30) R و ذلك يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين العدالة التوزيعية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية وهي علاقة دالة لأن القيمة الاحتمالية 0.022 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة الإجرائية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف إبعاده.
- و أظهرت النتائج بمؤشرات هذه الفرضية ما يلي:
- ❖ شكاوي و تظلمات من قبل العمال عن بعض تقييم الأداء متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي قيمته 3,65. كما أن يعطي المدراء للموظفين حرية بإيذاء آرائهم حول بعض القرارات المتخذة و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,48.
- ❖ مستوى عملية تقييم الأداء في مؤسسة للعاملين على أساس الجهود المبذولة في إنجاز الأعمال متوسط و هذا ما يؤكد متوسط الحسابي بقيمة 3,42.
- ❖ يتخذ مسؤولي القرار بأسلوب ديمقراطي و بشكل عادل بمستوى متوسط و التي عبرت عنه قيمة المتوسط الحسابي ب 3,38.
- ❖ تطبق الإجراءات الترقية بناء على معايير واضحة و محددة حسب المتوسط الحسابي المقدر 3,15 بمستوى متوسط.
- ❖ يساهم العمال في حل الخلافات و سوء التفاهم بين العاملين بمتوسط حسابي 4,93 بمستوى مرتفع .

مستوى أخبار الزملاء بما ينوون عمله حتى لا يسببون الإحراج في العمل بمستوى مرتفع بلغ المتوسط الحسابي 4,93.

- الجدول رقم (21) : درجة الارتباط بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	البعد
سلوك المواطنة التنظيمية	4,07	0,294 بالتقريب	3,37	العدالة الإجرائية
				القرار الإحصائي
توجد علاقة دالة إحصائية إرتباط طردي ضعيف				

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

بناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (21) و التي تخص العلاقة بين مؤشرات العدالة الاجرائية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المينائية تم اختبار معامل الارتباط بين هذين المتغيرين ، وفقا لمعامل سبيرمان حيث بلغت $R (0.30)$ و ذلك يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين العدالة الاجرائية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية وهي علاقة دالة لأن القيمة الاحتمالية 0.022 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة العدالة التعاملية و مستوى سلوك المواطنة بمختلف أبعاده. وأظهرت النتائج بمؤشرات هذه الفرضية ما يلي:
- ❖ مستوى اعلام الموظفين بأي نشاطات رسمية أو اجتماعات قبل حدوثها المقدرة 3,75 بمستوى مرتفع ، وكان بنفس النسب تعامل إدارة المؤسسة جميع الموظفين بكل احترام و تقدير.

❖ مستوى اتخاذ الإدارة أي قرار حول عمل فإنها تقدم التوضيحات حول ذلك بمستوى متوسط باع
قيمة المتوسط الحسابي ب3,63. كما أن تعمل إدارة المؤسسة على تنمية روح التعاون بين الموظفين
مستوى متوسط و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,57.

❖ تجمع المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بمستوى متوسط و هذا ما
يؤكد المتوسط الحسابي 3,55. كما رؤساء يراعي الظروف الخاصة للعمال و احتياجاتهم و ذلك بمستوى
متوسط بقيمة 3,52.

❖ يسعى الموظفين دائما لاستغلال أوقات العمل في إنجاز المهام المطلوبة حيث بلغ المتوسط
الحسابي 4,27 بمستوى مرتفع .

❖ يحترم الموظفين التعليمات الصادرة من مسؤول المباشر بمستوى مرتفع حسب قيمة المتوسط
الحسابي 4,25.

الجدول رقم (22) : درجة الارتباط بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	البعد
سلوك المواطنة التنظيمية	4,07	0,36	3,60	العدالة التعاملية
توجد علاقة دالة إحصائية إرتباط طردي ضعيف				القرار الإحصائي

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

بناء على النتائج الواردة في الجدول رقم (22) و التي تخص العلاقة بين مؤشرات العدالة التعاملية و
مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المينائية تم اختبار معامل الارتباط بين هذين المتغيرين ،
وفقا لمعامل سبيرمان حيث بلغت (0.36) R و ذلك يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة بدرجة

ضعيفة بين عدالة التعاملات ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية وهي علاقة دالة لأن القيمة الاحتمالية 0,005, وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

4- اختبار الفرضية العامة :

كانت الفرضية العامة تدور حول طبيعة العلاقة بين درجة العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية، و قبل اختبارها بينت لنا النتائج المتعلقة بالفرضيات الجزئية المطروحة سابقا على وجود علاقة ارتباطية بين مختلف الأبعاد وهي دالة وموجبة و لكنها ضعيفة.

الجدول رقم (23) درجة الارتباط بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	المتوسط الحسابي	البعد
سلوك المواطنة التنظيمية	4,07	0,338	3,43	العدالة التنظيمية
توجد علاقة دالة إحصائيا إرتباط طردي ضعيف				القرار الإحصائي

المصدر: من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات spss

فإن نتيجة الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين درجة العدالة التنظيمية و مستوى المواطنة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، حسب نتائج الجدول رقم (23) تبين أنه توجد علاقة موجبة ضعيفة حسب قيمة معامل الارتباط المقدرة ب 0.34 و منه فإننا نقر بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين هذين المتغيرين وهي دالة احصائيا لأن القيمة الاحتمالية 0,005, وهي عند مستوى الدلالة 0.05

رابعا - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أشرنا في الفصل الأول إلى مجموعة من الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ، و تبين أن هناك تقارب في النتائج المتواصل إليها مع بعض الدراسات ، وإختلاف مع نتائج دراسات الأخرى بسبب إختلاف الجانب المنهجي و المعرفي و كذا السياق التاريخي و

الإجتماعي و ضمن هذا الإطار نحاول إجراء مقارنة بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة و الدراسات السابقة المشار إليها من قبل .

تعد دراسة **لينا البوق بعنوان** "إدراك العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية " والتي هدفت إلى التعرف دور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) من خلالها التعرف على مدى توافر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، و عي الضمير) وهو ما يتفق مع فرضيات دراستنا الراهنة كما اتفقت في النتائج التي خلصت إليها المتمثل في:

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين كل من الأبعاد المواطنة التنظيمية و أبعاد العدالة التنظيمية. لأنها بدرجة متوسطة عكس دراستنا كونها علاقة ضعيفة. كذلك اتفقت مع دراسة كل من **حافة الأزهاري ودراسة صابر حزموش** في توصلهما الى ثبوت العلاقة بين متغيري الدراسة لكنها بدرجة عالية في كلى الدراستين.

بينما اختلفت الدراسة الراهنة مع دراسة **مختار بونقاب** بعنوان " العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي" من المشكلة فكانت الدراسة السابقة تبحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، بينما دراستنا تبحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما اختلفت الدراسة من حيث النتائج. أن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التعاملات) لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطا يميل إلى المستوى المنخفض بينما في دراستنا توصلنا الى أن مستوى العدالة التنظيمية متوسط.

وكذلك اختلفت مع دراسة **محمد بن عبد الله الوهراني** سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة في نتيجتها المتعلقة بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية متوسط لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين، و أن المعلمين يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية وفق الترتيب

التالي : الكياسة يليه السلوك الحضاري ثم وعي الضمير ، ثم الإيثار ، و أخيرا الروح الرياضية في حين كانت النتيجة الخاصة بدراستنا مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع وفق الترتيب الايثار ، الكياسة ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية ، وعي الضمير . كما اختلفت جوانب مع دراسة أحمد بن سالم العمري سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة ، حيث توصلت الى أن مستوى سلوك المواطنة متدني . وأيضا في النتيجة المتعلقة بأن أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية " الكياسة " حظي بدرجة موافقة أكثر من الأبعاد الأخرى . فيحين حظي بعد الإيثار في دراستنا بدرجة موافقة أكبر من الأبعاد المتبقية .

خامسا - النتائج العامة للدراسة

- ❖ من خلال ما تم عرضه من بيانات و نتائج جزئية ، و ما تحليله و مناقشته و ما لمسناه خلال تواجدا 21 بالمؤسسة المينائية -سكيدة- فقد تمكنا من استخلاص النتائج التالية
- ❖ مستوى العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة التعاملات) في المؤسسة المينائية سكيدة متوسط.
- ❖ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها (الإيثار ، الكياسة ، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية ، وعي الضمير) لدى عمال مؤسسة المينائية -سكيدة- مرتفع .
- ❖ توجد علاقة ارتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية و هي دالة إحصائيا عند مستوى 0,05. و منه ثبوت الفرضية الجزئية الأولى .
- ❖ توجد علاقة ارتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين العدالة الإجرائية و مستوى سلوك المواطنة وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0,05. ومنه ثبوت الفرضية الثانية.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين عدالة التعاملات و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية و هي دالة إحصائية عند مستوى 0,05. ومنه ثبوت الفرضية الجزئية الثالثة.

- ❖ يعد بعد عدالة التعاملات أكثر الأبعاد ارتباطا بسلوك المواطنة التنظيمية حيث قدر معامل الارتباط ب0.36. وهي علاقة موجبة وضعيفة لكنها دالة احصائيا.
- ❖ ترتبط العدالة التنظيمية ببعدها الروح الرياضية والقياسية أكثر من أبعاد سلوك المواطنة الأخرى حيث كانت معاملات الارتباط على الترتيب 0.33.0.40.
- ❖ توجد علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين و هي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05. ومنه ثبوت الفرضية العامة. لكنها ضعيفة
- ❖ ومن خلال الدراسة الميدانية أن العدالة التنظيمية ليست المحدد الرئيسي لسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة المينائية لأنه رغم كون مستواها بالمؤسسة المينائية لسكيدة متوسط إلا انه لم يؤدي إلى جعل مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها متوسطا. بل بالعكس كان مرتفعا و هذه النتيجة هي خلافا لما أثبتته الدراسات السابقة ، من أن العدالة التنظيمية هي أفضل محدد لهذا النمط من السلوك التطوعي لدى العمال .

سادسا - القضايا التي تثيرها الدراسة

حاولت الدراسة الراهنة البرهنة على ارتباط عناصر العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. ومن خلال النتائج تبين ارتباط هذه الأبعاد بمستوى ضعيف وهو دال حسب معامل الارتباط سبيرمان والتي أكدت أيضا على هذا الارتباط في مختلف أبعادها بدرجة ضعيفة.

على الرغم من النتائج المتوصل إليها، إلا أن العلاقة بين المتغيرين تبقى محل جدل ونقاش كونها يتميزان بالتعقيد والاختلاف حول أبعادهما ومؤشرات قياسهما؛ نظرا لتأثرهما بمتغيرات البناء التنظيمي من جهة وبالبيئة الخارجية من جهة أخرى، هذا ما يجعل الدراسة تثير وتطرح جملة من القضايا والتساؤلات كمنطلقات لدراسات مستقبلية ، تتمثل فيما يلي :

1- إجراء دراسة حول محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

- 2- دراسات حول التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل
- 3- إجراء دراسات حول القيم التنظيمية
- 4- إجراء دراسات حول العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي
- 5- إجراء دراسات حول الثقافات الفرعية وعلاقتها بسلوك المواطنة

خلاصة

يعتبر هذا الفصل المرحلة الأخيرة لدراستنا الحالية و الذي قمنا فيه بتبويب و تحليل و استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة و بالاعتماد على الأساليب الإحصائية ، توصلت لدراستنا للإجابة على الأسئلة المطروحة و التحقق من الفرضيات و الخروج بنتائج عامة كما أن الدراسة الراهنة أثارت مجموعة من القضايا البحثية التي بإمكانها أن تكون حقولا لدراسات لاحقة.

خاتمة

خاتمة:

حاولت الدراسة الحالية فهم طبيعة العلاقة الديناميكية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛ بناء على تصنيف التراث النظري الخاص بهذا الموضوع، و سيرورة المؤسسة الجزائرية ؛ الأمر الذي قاد إلى طرح تصور نظري لفهم طبيعة هذه العلاقة وإثارة مجموعة من التساؤلات البحثية التي ترجمت في صياغات فرضية، تطلبت توظيف استراتيجية منهجية متكاملة تقوم على التحقق الامبريقي .

ضمن هذا الإطار، سارت الدراسة وفق خطة. فعلى المستوى النظري، تمكنت الدراسة من تحديد المفاهيم الارتكازية ونموذجها التصوري، كما ألفت الدراسات السابقة الضوء على جوانب مختلفة لموضوع البحث ومدى الاستفادة منها.

هذا وقد تم تعريف وتشكيل للطرق التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها، الأمر الذي قاد الدراسة الى التوصل الى العديد من النتائج المجسدة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية كل منهما على حدة، ثم ابراز ارتباطاتهما العملية ومن أهم هذه النتائج:

-أن مستوى العدالة التنظيمية لمختلف أبعادها " العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، عدالة التعاملات "في المؤسسة الميدانية بسكيكدة متوسط. و أن مستوى سلوك المواطنة لمختلف أبعادها " الإيثار ، الكياسة، السلوك الحضاري ، الروح الرياضية ، وعي الضمير " لدى عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة مرتفع.

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية و هي دالة إحصائية.

-توجد علاقة إرتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين العدالة الإجرائية و هي دالة إحصائية .

- توجد علاقة إرتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين عدالة التعاملات و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية و هي دالة إحصائية .

-توجد علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين وهي دالة إحصائية لكنها ضعيفة .

وفي الأخير نستنتج ثبوت العلاقة بين العدالة التنظيمية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد كانت علاقة إرتباطية ذات دالة إحصائية بين مختلف الأبعاد رغم أنها ضعيفة، بالرغم من هذا الإرتباط فإن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، يبقى يخضع لعوامل و متغيرات تنظيمية متعددة سواء كانت داخل المناخ التنظيمي أو خارجية تتمثل في متطلبات البيئية و المحيط.

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً- المصادر و المعاجم

1-القرآن الكريم

2-مذكور ابراهيم، المعجم الوجيز، د ط، مجمع اللغة العربية ، مصر، 1980.

3-ابن منظور، لسان العرب، المجلد6، دار الكتاب العلمية ،ط1، د.س

ثانياً-الكتب:

1- البشاشة تامر عبد الحميد، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، العراق ،2007.

2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعية ،بيروت ،1989.

3- حريم حسين ،السلوك التنظيمي والسلوك الافراد في المنظمات ،دار زهران للنشر و التوزيع،عمان،1997.

4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات التنظيمية السلوكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية

للنشر و التوزيع، ط 1، مصر، 2007.

5- عبد السلام شايع القحطاني ، سلوك المواطنة التنظيمية ، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع ،

السعودية ،2016.

6- عبد الغفار خنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ،

2007.

7- العطوي عامر علي ،أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية

،2008.

8- عمر دره، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ،دار رضوان لنشر و التوزيع،

حلب ،سوريا،2008

9- محمد سيوني البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، دار يتراك للنشر و التوزيع ، مصر ،

2005.

10- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد و محمد سيد بشير محمد ، العدالة التنظيمية و فاعلية الأداء الوظيفي لدى

العاملين بالهيئات الرياضية ، دار العلم و الإيمان ، سوريا ،2015.

11- النمر سعود محمد، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود ،السعودية ، 1990.

ثالثاً-المجلات و الدوريات و الملتقيات:

1- أحمد بن سالم العامري ،"محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد

العزيز،الاقتصاد و الإدارة، العدد 02، 2003.

2- أمينة كرسنة ، جلال الدين بوعطيط ، "العدالة التنظيمية و دورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية"،

مجلة ضياء للبحوث النفسية و التربوية ، عدد 02، جامعة 20 أوت 1955سكيكدة ، الجزائر ، 2021.

- 3- إيهاب إبراهيم خليل المدهون ،"العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و علاقاتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة" ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة ، فلسطين ، 2018.
- 4- البشاشة عامر عبد الحميد ، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة" ، مجلة أردنية في ادارة الأعمال ، الأردن ، 2008.
- 5- بومنقار مراد، شلابي زهير ، "الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية" ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 19، الجزائر ، 2016.
- 6- حنان البدري كمال سليمان ، "تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين" ، جامعة أسوان ، كلية التربية المجلة التربوية ، مصر ، العدد 76 ، 2020.
- 7- رجب حسين و محمد رفاعي، "تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية و مستويات الصراع و أساليب إدارة" دراسة ميدانية منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، مصر ، 2008.
- 8- السعود راتب وآخرون ،"درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعاتالأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريبية فيها" ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 25، العدد 2009، 1.
- 9- شلابي وليد ، قبوقب عيسى ، "سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري" ، مجلة الجامع الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، المجلد 5، العدد 1، 2020.
- 10- عبد القادر عطوي و عبد الحق جنان ، "اهتمامات تسيير الموارد البشرية و سلوك مشرفي الوظيفية العمومية في العمل" ، أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيصر -بسكرة - ، العدد 02، 2007.
- 11- عمار بن يحيى ، حليلة بوجيت ، "معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة" ، دراسات في حقوق الإنسان، العدد 01، جامعة قسنطينة ، 2022.
- 12- العنزى سعد الله ، "الاستثمار في رأس المال الاجتماعي" ، دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى ، مجلة دراسات إدارية ، مجلد 1 ، العدد 2 ، الأردن ، 2006.
- 13- عيسات فظيمة الزهرة ، "العدالة التنظيمية و أثرها على التمكين الإداري" ، دراسة ميدانية المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية ، العدد 7 ، الجزائر ، 2016.
- 14- الفهداوي فهمي خليفة صالح ، "علاقة المواطنة مع التغير التحولي دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية" ، دراسات العلوم الإدارية، الأردن ، 2005.
- 15- كريم مصطفى و آخرون ، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة حالة الاتصالات الجزائرية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM ، مجلة الإبداع ، المجلد 11، العدد 01، 2021.
- 16- نماء جواد العبيدي ، "أثر العدالة التنظيمية و علققتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي" ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 24، 2012.

رابعاً- الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 1- شلبي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية لولاية مسيلة، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة بسكرة 2015-2016.
- 2- أميرة رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية إدارة الأعمال ، مصر ، 2003.
- 3- بوراس عبد الرؤوف ، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المنظمة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الوادي، 2019-2020.
- 4- الحسين عبد الله ، علاقة خصائص الوظيفية بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2015-2016.
- 5- حمو علي فاطمة مقدم زهراء ، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية- دراسة ميدانية بلدية أدرار-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أدرار ، 2018-2019.
- 6- حياة الذهبي ، العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل ، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية و العلوم الإسلامية ، جامعة أدرار ، الجزائر ، 2014.
- 7- الزهرة حمانة ، المناخ التنظيمي و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، مذكرة ماستر غير منشورة ، إدارة أعمال المؤسسة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2015/2016.
- 8- سمية جقيدل ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة محمد خيصر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015.
- 9- صابرين مراد أبو جاسر ، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير ، فلسطين ، 2010.
- 10- غولي العربي ، جابي محمد رضا ، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2021/2022.
- 11- المتروك شروق عبد المحسن ، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري ، رسالة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة العمال ، الجامعة أردنية ، الأردن ، 2010.

- 12- معمري حمزة ، إدراك العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة دكتوراه ، قسم علم النفس و علوم التربية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2014.
- 13- نصار رجاء محمد، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة و القيادة ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2017.
- 14- نور بنت فؤاد متثني ، العدالة التنظيمية و علاقتها بالتميز التنظيمي ، رسالة ماجستير ، قسم الآداب في الإدارة التربوية ، جامعة ملك السعود ، السعودية.
- المراجع باللغة الأجنبية

1- saale ,f,moore,s, ,perception of promotional fairness and pronotioncandialates a qualification, journal of applied psychology ,vol ,78.1993

قائمة الملاحق

أولا- الاستثمارة

ثانيا – وثائق المؤسسة

ثالثا- مخرجات الجداول spss



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية: العلوم الاجتماعية و العلوم الانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث حول:

العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية_سكيكدة_

تحت إشراف

د/ ساطوح مهدية

اعداد الطلبة

لكل آية

فلوس فاطمة الزهراء

ملاحظة: البيانات الموجودة في هذا الاستبيان تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي لهذا من فضلك ضع

علامة x أمام الإجابة التي تراها مناسبة وشكرا لتعاونك

السنة الجامعية: 2024/2023

أولاً: البيانات الديمغرافية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

30_20 40_31

50_41 60_51

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات 9-5 14-10 19-15 من 20 سنة فأكثر

6- الفئة الوظيفية

إطار عون تحكم عون تنفيذ

ثانيا: العدالة التنظيمية

البعد الأول العدالة التوزيعية					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					07 يتناسب الأجر الشهري من المجهودات التي تبذلها في العمل
					08 توزع الحوافز المادية على العمال حسب الاستحقاق
					09 أحصل على مكافآت عن الجهد الإضافي الذي أبذله
					10 تتناسب مسؤوليات وظيفتك مع قدراتك
					11 تتلقى كموظف فرص متساوية في الحصول على الدورات التدريبية في العمل
					12 تتوزع استحقاقات الترقية بين الموظفين في المؤسسة بصورة عادلة
					13 تتوزع المسؤولية الإدارية بين العمال في المؤسسة بصفة عادلة
البعد الثاني : العدالة الإجرائية					
					14 تطبق الإدارة إجراءات الترقية بناء على معايير واضحة و محددة
					15 يسمح المدراء للموظفين بإيذاء آرائهم حول بعض القرارات المتخذة
					16 تتم عملية تقييم الاداء في مؤسسة للعاملين على أساس الجهود المبذولة في إنجاز الأعمال
					17 يتخذ مسؤولي القرار بأسلوب ديمقراطي و بشكل عادل
					18 هناك شكاوي و تظلمات من قبل العمال عن بعض أساليب تقييم الأداء
					19 تشارك الإدارة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات
البعد الثالث : العدالة التعاملات					
					20 يتم اعلامنا عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعات قبل حدوثها
					21 تعامل إدارة المؤسسة جميع الموظفين بكل احترام و تقدير

					22	عندما تتخذ الإدارة أي قرار حول عملنا فإنها تقدم التوضيحات حول ذلك
					23	يراعي رؤسائي في العمل الظروف الخاصة للعمال و احتياجاتهم
					24	تجمع المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
					25	يوجد لدى الإدارة الصراحة و الشفافية في التعامل مع الموظفين
					26	تعمل إدارة المؤسسة على تنمية روح التعاون بين الموظفين

ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية

البعد الاول : الإيثار						
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					27	أساعد زملائي لأداء مهامهم خاصة في الظروف الطارئة
					28	أقدم مصلحة العمل عن مصلحتي الشخصية
					29	يبذل الموظفون قصارى جهودهم في تقديم المساعدة للموظفين الجدد
					30	نقوم بتعويض أي زميل لنا في العمل إذا اقتضت الحاجة لذلك
					31	زملاء العمل يساعدوني عندما أغيب خاصة في الظروف الطارئة
					32	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه
					33	نقوم بالعمل وفق فريق من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة
البعد الثاني : الكياسة						
					34	أقدم لزملائي المعلومات الكافية التي تساعدكم على أداء أعمالهم
					35	زملاء العمل يحترمون حقوقي و حقوق الآخرين في العمل
					36	أتجنب التدخل في خصوصيات الزملاء في العمل

37 أخبر من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل

38 أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل

39 أسهم في حل الخلافات و سوء التفاهم التي قد تنشأ بين العاملين

40 أحافظ على روح التفاهم و الحوار في بيئة العمل

41 أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها

البعد الثالث: السلوك الحضاري

42 يحرص الزملاء على تسويق و إظهار الجوانب الايجابية للمؤسسة

43 أسعى دائماً لاستغلال أوقات العمل في إنجاز المهام المطلوبة

44 أقدم مقترحات و أفكار مفيدة التي تساهم في تحسين العمل الجماعي

45 أسعى مع زملائي إلى تقديم مقترحات حول تطوير المؤسسة

46 أسعى لإظهار الولاء للمؤسسة من خلال تحسين صورتها و سمعتها

47 أحترم التعليمات الصادرة من مسؤولي المباشر

48 أحرص على حضور الندوات و الاجتماعات

البعد الرابع: الروح الرياضية

49 أتقبل النقد و النصح و التوجيه بصدق و رحب

50 أتجنب إثارة المشكلات التافهة و البسيطة

51 أتقبل التغيرات و التقلبات الطارئة في ظروف العمل

52 أنفذ المهام المطلوبة مني دون تذمر

53 يتغاضى الموظفون عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل

54 يركز الموظفون على الجوانب إيجابية أكثر من السلبية في إطار العلاقة مع المشرف

55 يستوعب الموظفون ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات

البعد الخامس: وعي الضمير

56 يرد الموظفون على الاستفسارات و المكالمات الهاتفية بكل تقاني

57 ألتزم بالتعليمات بشكل ذاتي من تلقاء نفسي

58 أحافظ على وسائل العمل كأنها أجهزة الخاصة

59 أساهم في حل النزاعات بين زملاء العمل

60 نلتزم بأنظمة و مواقيت العمل دون الحاجة إلى الرقابة

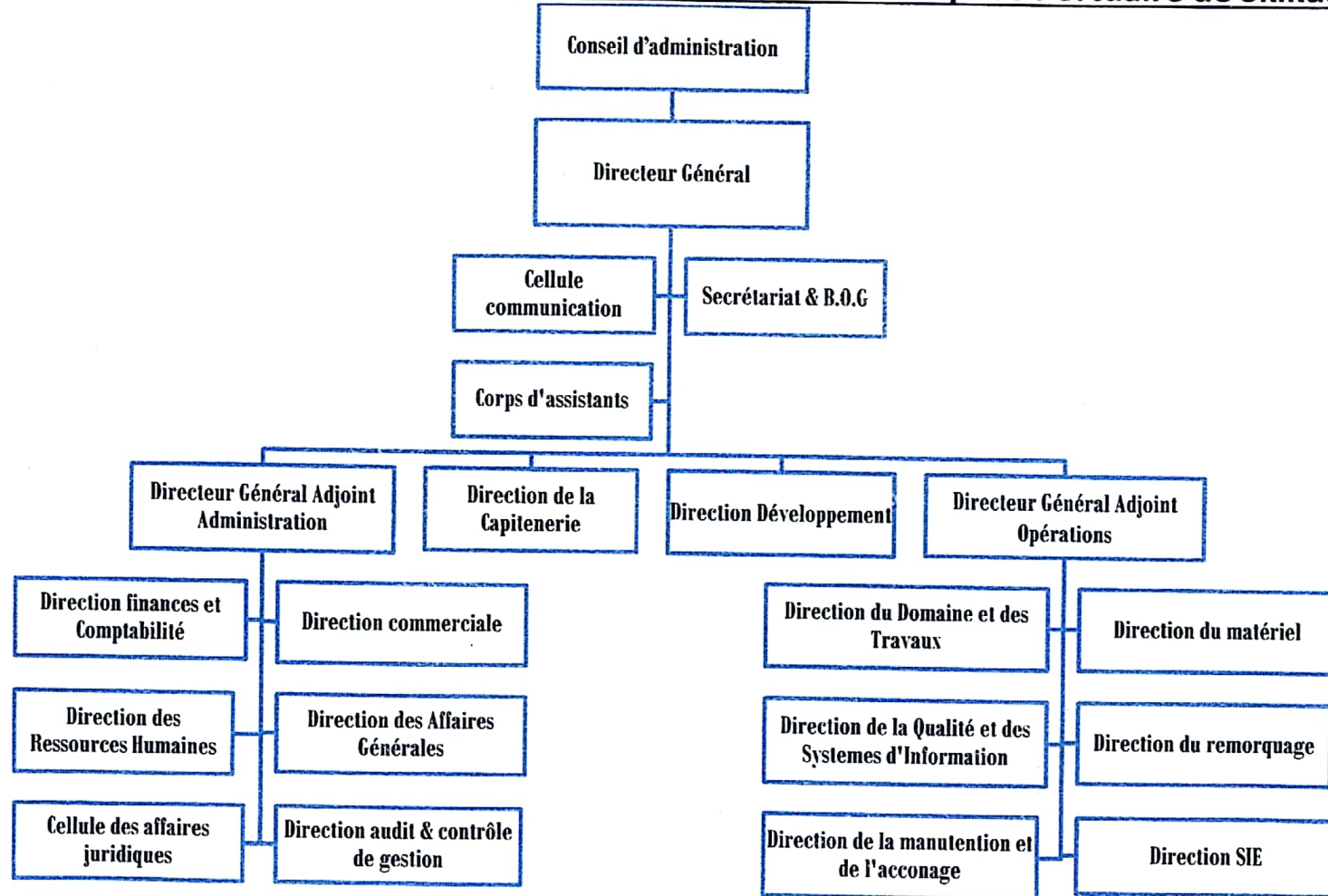
CDI

CDD

	DG	DM	DAG	DRH	DSIE	DA	CAJ	DCOM	DCP	DDEV	DDN	DDT	DFC	DMA	DR	Total général
CSP																
Cadre	22	20	19	37	4	16	10	20	53	2	10	15	17	17	85	347
F	3	1	2	14	0	6	5	7	0	1	4	3	4	3	1	54
H	19	19	17	23	4	10	5	13	53	1	6	12	13	14	84	293
Maitrise	9	166	10	9	24	0	1	5	64	0	1	14	3	104	10	420
F	1	1	5	4	1	0	1	1	1	0	1	2	2	1	1	22
H	8	165	5	5	23	0	0	4	63	0	0	12	1	103	9	398
Exécution	26	74	33	9	119	1	0	2	54	0	0	49	2	359	53	781
F	0	0	11	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	16
H	26	74	22	8	118	0	0	2	54	0	0	48	2	358	53	765
Total CDI	57	260	62	55	147	17	11	27	171	2	11	78	22	480	148	1548
Cadre	10	8	2	19	0	1	4	11	1	0	4	6	7	4	20	97
F	5	1	1	11	0	1	2	4	0	0	3	3	3	2	0	36
H	5	7	1	8	0	0	2	7	1	0	1	3	4	2	20	61
Maitrise	4	11	1	0	3	0	1	0	11	0	1	2	0	3	12	49
F	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3
H	4	11	1	0	3	0	1	0	10	0	1	2	0	2	11	46
Exécution	7	22	16	3	11	0	1	1	38	0	0	5	0	177	54	335
F	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
H	5	21	16	3	11	0	1	0	38	0	0	5	0	177	54	331
Total CDD	21	41	19	22	14	1	6	12	50	0	5	13	7	184	86	481
Total Cadre	32	28	21	56	4	17	14	31	54	2	14	21	24	21	105	444
Total Maitrise	13	177	11	9	27	0	2	5	75	0	2	16	3	107	22	469
Total Exécution	33	96	49	12	130	1	1	3	92	0	0	54	2	536	107	1116
Total général	78	301	81	77	161	18	17	39	221	2	16	91	29	664	234	2029



Proposition de révision de l'organigramme générale de l'Entreprise Portuaire de Skikda



Société par actions au capital de 9 Milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuaires "SERPORT Spa"

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued SAFSAF, BP.65-21 000 Skikda – Algérie

Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55

Email : epskikda@skikda-port.com Web : <http://www.skikda-port.com>



ملحق رقم : مخرجات spss

جداول التكرارات والنسب

الجنس	التكرار	النسبة
Valide ذكر	33	55,0
أنثى	27	45,0
Total	60	100,0

السن	Fréquence	Pourcentage
Valide 20-30	5	8,3
31-40	20	33,3
41-50	18	30,0
51-60	17	28,3
Total	60	100,0

الحالة العائلية	Fréquence	Pourcentage
Valide أعزب	9	15,0
متزوج	47	78,3
مطلق	2	3,3
أرمل	2	3,3
Total	60	100,0

المستوى التعليمي	Fréquence	Pourcentage
Valide ثانوي	12	20,0
جامعي	48	80,0
Total	60	100,0

الأقدمية	Fréquence	Pourcentage
Valide أقل 5 سنوات	4	6,7
سنوات 5-9	14	23,3
10-14	16	26,7
15-19	25	41,7
سنة فما فوق 20	1	1,7
Total	60	100,0

الفئة المهنية	Fréquence	Pourcentage
Valide اطار	46	76,67
عون تحكم	6	10
عون تنفيذ	8	13,3
Total	60	100,0

العدالة التنظيمية

7ع	Fréquence	Pourcentage
Valide معارض بشدة	1	1,7
معارض	5	8,3
محايد	11	18,3
موافق	36	60,0
موافق بشدة	7	11,7
Total	60	100,0

8ع	Fréquence	Pourcentage
Valide معارض بشدة	4	6,7
معارض	11	18,3
محايد	17	28,3
موافق	25	41,7
موافق بشدة	3	5,0
Total	60	100,0

9ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	4	6,7
	معارض	16	26,7
	محايد	23	38,3
	موافق	14	23,3
	موافق بشدة	3	5,0
	Total	60	100,0

10ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	محايد	8	13,3
	موافق	39	65,0
	موافق بشدة	12	20,0
	Total	60	100,0

11ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	4	6,7
	معارض	5	8,3
	محايد	12	20,0
	موافق	33	55,0
	موافق بشدة	6	10,0
	Total	60	100,0

12ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	7	11,7
	معارض	16	26,7
	محايد	23	38,3
	موافق	12	20,0
	موافق بشدة	2	3,3
	Total	60	100,0

13ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	5	8,3
	معارض	13	21,7
	محايد	24	40,0
	موافق	14	23,3
	موافق بشدة	4	6,7
	Total	60	100,0

14ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	5	8,3
	معارض	7	11,7
	محايد	25	41,7
	موافق	20	33,3
	موافق بشدة	3	5,0
	Total	60	100,0

15ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	2	3,3
	معارض	5	8,3
	محايد	20	33,3
	موافق	28	46,7
	موافق بشدة	5	8,3
	Total	60	100,0

16ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	3	5,0
	معارض	6	10,0
	محايد	19	31,7
	موافق	27	45,0
	موافق بشدة	5	8,3
	Total	60	100,0

17ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	معارض	5	8,3
	محايد	29	48,3
	موافق	20	33,3
	موافق بشدة	5	8,3
	Total	60	100,0

18ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	6	10,0
	محايد	16	26,7
	موافق	31	51,7
	موافق بشدة	7	11,7
	Total	60	100,0

19ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	2	3,3
	معارض	13	21,7
	محايد	23	38,3
	موافق	18	30,0
	موافق بشدة	4	6,7
	Total	60	100,0

20ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	معارض	3	5,0
	محايد	12	20,0
	موافق	38	63,3
	موافق بشدة	6	10,0
	Total	60	100,0

21ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	4	6,7
	محايد	15	25,0
	موافق	33	55,0
	موافق بشدة	8	13,3
	Total	60	100,0

22ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	6	10,0
	محايد	14	23,3
	موافق	36	60,0
	موافق بشدة	4	6,7
	Total	60	100,0

23ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	معارض	8	13,3
	محايد	15	25,0
	موافق	31	51,7
	موافق بشدة	5	8,3
	Total	60	100,0

24ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	معارض	6	10,0
	محايد	16	26,7
	موافق	33	55,0
	موافق بشدة	4	6,7
	Total	60	100,0

25ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	2	3,3
	معارض	8	13,3
	محايد	18	30,0
	موافق	28	46,7
	موافق بشدة	4	6,7
	Total	60	100,0

26ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	2	3,3
	معارض	6	10,0
	محايد	14	23,3
	موافق	32	53,3
	موافق بشدة	6	10,0
	Total	60	100,0

27ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	محايد	1	1,7
	موافق	44	73,3
	موافق بشدة	14	23,3
	Total	60	100,0

28ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	معارض	3	5,0
	محايد	10	16,7
	موافق	35	58,3
	موافق بشدة	11	18,3
	Total	60	100,0

29ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	محايد	9	15,0
	موافق	37	61,7
	موافق بشدة	13	21,7
	Total	60	100,0

30ع		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	1,7	1,7
	محايد	4	6,7	8,3
	موافق	45	75,0	83,3
	موافق بشدة	10	16,7	100,0
	Total	60	100,0	

31ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	معارض	1	1,7
	محايد	7	11,7
	موافق	40	66,7
	موافق بشدة	11	18,3
	Total	60	100,0

32ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	محايد	4	6,7
	موافق	41	68,3
	موافق بشدة	15	25,0
	Total	60	100,0

33ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	1	1,7
	محايد	5	8,3
	موافق	37	61,7
	موافق بشدة	17	28,3
	Total	60	100,0

34ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	معارض	1	1,7
	محايد	3	5,0
	موافق	37	61,7
	موافق بشدة	18	30,0
	Total	60	100,0

35ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	3	5,0
	محايد	9	15,0
	موافق	33	55,0
	موافق بشدة	15	25,0
	Total	60	100,0

36ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	1	1,7
	محايد	5	8,3
	موافق	33	55,0
	موافق بشدة	21	35,0
	Total	60	100,0

37ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	محايد	11	18,3
	موافق	38	63,3
	موافق بشدة	10	16,7
Total		60	100,0

38ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	محايد	2	3,3
	موافق	38	63,3
	موافق بشدة	20	33,3
Total		60	100,0

39ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	محايد	14	23,3
	موافق	35	58,3
	موافق بشدة	11	18,3
Total		60	100,0

40ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	1	1,7
	محايد	4	6,7
	موافق	43	71,7
	موافق بشدة	12	20,0
Total		60	100,0

41ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	محايد	7	11,7
	موافق	39	65,0
	موافق بشدة	14	23,3
Total		60	100,0

42ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	محايد	15	25,0
	موافق	28	46,7
	موافق بشدة	17	28,3
	Total	60	100,0

43ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	محايد	2	3,3
	موافق	40	66,7
	موافق بشدة	18	30,0
	Total	60	100,0

44ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	2	3,3
	محايد	13	21,7
	موافق	32	53,3
	موافق بشدة	13	21,7
	Total	60	100,0

45ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	2	3,3
	محايد	16	26,7
	موافق	31	51,7
	موافق بشدة	11	18,3
	Total	60	100,0

46ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	1	1,7
	محايد	6	10,0
	موافق	38	63,3
	موافق بشدة	15	25,0
	Total	60	100,0

47ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	2	3,3
	محايد	2	3,3
	موافق	35	58,3
	موافق بشدة	21	35,0
	Total	60	100,0

48ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	3	5,0
	محايد	8	13,3
	موافق	34	56,7
	موافق بشدة	15	25,0
	Total	60	100,0

49ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	محايد	4	6,7
	موافق	39	65,0
	موافق بشدة	16	26,7
	Total	60	100,0

50ع		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	11,7	11,7
	موافق	33	55,0	66,7
	موافق بشدة	20	33,3	100,0
	Total	60	100,0	

51ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	2	3,3
	معارض	1	1,7
	محايد	9	15,0
	موافق	34	56,7
	موافق بشدة	14	23,3
	Total	60	100,0

52ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	1	1,7
	محايد	4	6,7
	موافق	37	61,7
	موافق بشدة	18	30,0
	Total	60	100,0

53ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض بشدة	1	1,7
	معارض	3	5,0
	محايد	15	25,0
	موافق	31	51,7
	موافق بشدة	10	16,7
	Total	60	100,0

54ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	4	6,7
	محايد	12	20,0
	موافق	31	51,7
	موافق بشدة	13	21,7
	Total	60	100,0

55ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	3	5,0
	محايد	19	31,7
	موافق	31	51,7
	موافق بشدة	7	11,7
	Total	60	100,0

56ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	2	3,3
	محايد	9	15,0
	موافق	34	56,7
	موافق بشدة	15	25,0
	Total	60	100,0

57ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	1	1,7
	محايد	2	3,3
	موافق	36	60,0
	موافق بشدة	21	35,0
	Total	60	100,0

58ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	1	1,7
	موافق	35	58,3
	موافق بشدة	24	40,0
	Total	60	100,0

59ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	محايد	9	15,0
	موافق	35	58,3
	موافق بشدة	16	26,7
	Total	60	100,0

60ع		Fréquence	Pourcentage
Valide	معارض	2	3,3
	محايد	7	11,7
	موافق	35	58,3
	موافق بشدة	16	26,7
	Total	60	100,0

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne
7ع	60	3,72
8ع	60	3,20
9ع	60	2,93
10ع	60	4,02
11ع	60	3,53
12ع	60	2,77
13ع	60	2,98
14ع	60	3,15
15ع	60	3,48
16ع	60	3,42
17ع	60	3,38
18ع	60	3,65
19ع	60	3,15
20ع	60	3,75
21ع	60	3,75
22ع	60	3,63
23ع	60	3,52
24ع	60	3,55
25ع	60	3,40
26ع	60	3,57
27ع	60	4,17
28ع	60	3,87
29ع	60	4,02
30ع	60	4,05
31ع	60	3,98
32ع	60	4,18

33ع	60	4,17
34ع	60	4,17
35ع	60	4,00
36ع	60	4,23
37ع	60	3,93
38ع	60	4,30
39ع	60	3,95
40ع	60	4,10
41ع	60	4,12
42ع	60	4,03
43ع	60	4,27
44ع	60	3,93
45ع	60	3,85
46ع	60	4,12
47ع	60	4,25
48ع	60	4,02
49ع	60	4,15
ع50	60	4,22
51ع	60	3,95
52ع	60	4,20
53ع	60	3,77
54ع	60	3,88
55ع	60	3,70
56ع	60	4,03
57ع	60	4,28
58ع	60	4,37
59ع	60	4,12
60ع	60	4,08
المتوسط العام للعدالة	60	3,43
المواطنة لمتوسط العام	60	4,07
توزيعية لمتوسط العام	60	3,31
إجرائية لمتوسط العام	60	3,37
تعاملية لمتوسط العام	60	3,60
اثر لمتوسط العام	60	4,06
كياسة لمتوسط العام	60	4,10
حضاري لمتوسط العام	60	4,07
رياضية لمتوسط العام	60	3,98
ضمير لمتوسط العام	60	4,1767
N valide (liste)	60	

معاملات الارتباط

Corrélations non paramétriques

معامل سبيرمان

Corrélations

			عدالة	المواطنة	توزيعية	اجرائية
Rho de Spearman	عدالة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N		.338 .005 دالة 60		
	المواطنة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N				
	توزيعية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N		.296 .022 60		
	اجرائية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N		.294 .022 60		
	تعاملية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N		.361 .005 60		
	ايشار	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.326 .011 60			
	كياسة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.275 .033 60			
	حضاري	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.335 .009 60			
	رياضية	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.393 .002 60			
	ضمير	Coefficient de corrélation Sig. (bilatéral) N	.159 .225 60			

ملخص الدراسة:

أولاً- الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة المينائية _سكيدة_، من خلال معرفة درجة الارتباط بين كلا المتغيرين و ذلك بالإستعانة بطريقة من طرق المنهج الوصفي " العينة القصدية" حيث قدرت ب77 مفردة من مجتمع الدراسة استرجعت منها 60 استمارة و تم استخدام أدوات جمع البيانات الميدانية الإستمارة كأداة رئيسية ، بالإضافة إلى الملاحظة و المقابلة و السجلات و الوثائق . و قد أفصحت النتائج على مايلي:

❖ مستوى العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ،عدالة التعاملات)في المؤسسة المينائية متوسط.

❖ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها (الإيثار، الكياسة ، السلوك الحضاري، الروح الرياضية ، و عي الضمير) لدى عمال المؤسسة المينائية مرتفع.

❖ توجد علاقة ارتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية و هي دالة إحصائياً عند مستوى 0,05.

❖ توجد علاقة ارتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين العدالة الإجرائية و مستوى سلوك المواطنة وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0,05.

❖ توجد علاقة ارتباطية موجبة بدرجة ضعيفة بين عدالة التعاملات و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية و هي دالة إحصائية عند مستوى 0,05.

❖ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين و هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05.

ثانياً - الملخص بالإنجليزية :

The present study aimed to determine the nature of the relationship between organizational justice and the behavior of organizational citizenship in the port institution _Skikada, by identifying the degree of correlation between both variables, using one of the descriptive methods of the "intentional sample" with an estimated 77 items from the study community from which 60 forms were recovered and field data collection tools used as a key tool, as well as observation, interview, records and documents. The results have been revealed on:

- The level of organizational justice in its various dimensions (distributive justice, procedural justice, equity of dealings) in a medium port institution.
- The level of organizational citizenship behavior in its various dimensions (altruism, courtesy, civilizational behavior, sports spirit, conscience) among the workers of the port institution is high.
- There is a low positive correlation between distributional justice and organizational citizenship behavior, which is a statistical function at 0.05.
- There is a low positive correlation between procedural fairness and the level of citizenship behavior, which is statistically significant at 0.05.
- There is a low positive correlation between the fairness of transactions and the level of organizational citizenship behavior, which is a statistical function at 0.05.
- There is a positive correlation between the two variables, which is statistically significant at 0.05