

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia  
Souk Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة  
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2023/2022

## مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لدى الموظفين-دراسة ميدانية في

المستشفى القديم سوق أهراس-

الشعبة

علوم تسيير

التخصص

ادارة اعمال

من إعداد

اسم الطالبة: شواقية رميساء

اسم الطالبة: بوعلاق هجيرة

## لجنة المناقشة

محمد الشريف مساعديّة	الجامعة	أستاذ التعليم العالي	الرتبة العلمية	الرئيس: بارك نعيمة
محمد الشريف مساعديّة	الجامعة	أستاذ التعليم العالي	الرتبة العلمية	المشرف: بوعشة فوزية
محمد الشريف مساعديّة	الجامعة	أستاذ مساعد- أ-	الرتبة العلمية	الممتحن: رزايقي ريمة

رقم...../2020



## شكر وتقدير:



تعلموا العلم فإن:

تعلمه لله خشية

وطلبه عباده

ودراسته تسبيح

والبحت عنه جهاد

وتعليمه من لا يعلم صدقة

وبذله إلى أهله قرينة

الصحابي الجليل: معاذ بن جبل (رضي الله عنه)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين؛

حمدا لله الذي أعاننا لإكمال هذا العمل المتواضع

نشكر الأستاذة المشرفة بوعشة فوزية على المجهودات المبذولة؛

كما لا ننسى شكر كل أستاذ مد يد العون، الأستاذ بن بوزيد والأستاذ ثلاثيجية وكل أساتذتنا في المسار

الجامعي.





## إهداء رميساء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتني لإتمام هذا العمل، أهدي جهد هذا العمل إلى:

إلى حبيبي وقرّة عيني محمد صلى الله عليه وسلم الذي علمنا معنى الإحسان، راجيتا أن يرزقني ربي دوام محبته ويرزقني شفاعته.

إلى روح أبي الحبيب داعيتا ربي أن يكون هذا الجهد صدقة جارية له إلى يوم الدين وراجيتا الله أن يتغمده برحمته وغفرانه والعتق من نيرانه وأن يجمعني به في الفردوس الأعلى.

إلى بهجة قلبي ونور حياتي إلى التي ضحت بشبابها لأجلنا إلى التي تعبت لأرتاح وسهرت لأنام وحلمت لأنال إلى الشمس التي تضيئ صباحي والقمر الذي ينير ليالي إلى التي كانت لي أما وأبا "أمي الغالية"

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... إخوتي حفظهم الله

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.





## إهداء هجيرة

أتقرب بهذا العمل إلى الواحد ولنبيه عليه أركى الصلاة والسلام

جميل أن تحس أنك على مشارف الوصول

بل الأجل من ذلك أن تقطف ثمارا أينعت بعد جهد، وتهديها إلى من كان بجانبك طيلة خطواتك نحو  
الصعود، أهدي هذا العمل إلى:

منبع الحياة والحب والحنان إلى الشمعة التي احترقت لتبهر دربي إلى أول وجه فتحت عليه عيناى إلى من  
أحببتها وغمرتني بنورها إلى من سهرت الليالي من أجلي لتوصلني إلى ما أنا عليه اليوم "أمي الغالية"  
حفظها الله وأطال في عمرها وأدامها تاجا فوق رأسي

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه فسيح جناته وجعل قبره روضة من رياض الجنة

إلى إخوتي الأعزاء حفظهم الله وأنار دربهم

إلى كل أساتذة الكلية الكرام



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، والتعرف على أثر أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس، حيث إتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما إستخدمنا الإستبانة في جمع البيانات والمعلومات في المؤسسة محل الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، توجد علاقة إرتباطية موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، ووجود علاقة تأثير موجبة لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة.

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة، المستشفى القديم سوق أهراس.

### **Summary:**

The aim of this study was to determine the nature of the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, and to identify the impact of organizational justice dimensions on the citizenship behavior of employees in the Old Souk Ahras Hospital. This study followed a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used to collect data and information in the studied institution.

The study found a positive correlation between organizational justice dimensions and citizenship behavior, indicating a positive impact of organizational justice dimensions on citizenship behavior.

**The key words:** Organizational justice, organizational citizenship behavior, Old Souk Ahras Hospital.



# قائمة المحتويات

العنوان	
	البسمة
	الشكر وعرافان
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
8-2	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار العام للعدالة التنظيمية
11	المطلب الأول: مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية
14	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ العدالة التنظيمية
17	المطلب الثالث: أبعاد ونظريات العدالة التنظيمية
33	المطلب الرابع: محددات وأهداف العدالة التنظيمية
39	المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة
39	المطلب الأول: تعريف وأهمية سلوك المواطنة
43	المطلب الثاني: خصائص ومحددات سلوك المواطنة
49	المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات سلوك المواطنة
52	المطلب الرابع: أنماط ومعوقات سلوك المواطنة
57	المبحث الثالث: العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة
57	المطلب الأول: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة
58	المطلب الثاني: تفعيل دور العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة
59	المطلب الثالث: أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة

61	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الإستشفائية المستشفى القديم سوق أهراس
63	تمهيد
64	المبحث الأول: نبذة عن المستشفى القديم سوق أهراس
64	المطلب الأول: نشأت المستشفى القديم سوق أهراس
64	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية المستشفى القديم سوق أهراس
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمستشفى القديم سوق أهراس
66	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وعرض الإستبيان
66	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
66	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة
68	المطلب الثالث: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة
71	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات
71	المطلب الأول: تحليل مدى ثبات الإستمارة وإعتدالية التوزيع للبيانات
72	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة:
76	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة:
84	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الملاحق




الأشكال

والجداول

الصفحة	العنوان الشكل	الرقم
16	مبادئ العدالة التنظيمية	01
17	أبعاد العدالة التنظيمية	02
23	أنواع العدالة التفاعلية	03
25	قواعد أبعاد العدالة التنظيمية	04
26	يوضح علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها البعض	05
29	الإستجابات المرتبطة بإدراك الأفراد للعدالة من عدمه	06
38	محددات العدالة التنظيمية	07
45	يمثل محددات سلوك المواطنة	08
53	أنماط سلوك المواطنة	09
58	يوضح العلاقة المتداخلة والمتراصة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين سلوكيات المواطنة	10
65	الهيكل التنظيمي للمستشفى القديم	11
69	عرض قاعدة البيانات للبحث Affichage des données	12
69	عرض متغيرات البحث Affichage des variables	13
72	دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير الجنس	14
73	أعمدة بيانية لأفراد العينة حسب متغير العمر	15
74	أعمدة بيانية لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	16
74	أعمدة بيانية لأفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	17
75	أعمدة بيانية لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	18

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
66	جدول توزيع الإستبيان على العينة	01
70	سلم ليكارت:	02
71	إختبار الثبات alpha de cronbach	03
72	إختبار إعتدالية التوزيع	04
72	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05
73	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	06
74	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل	07
74	توزيع عينة الدراسة حسب رتبة الوظيفة	08
75	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات	09
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعدالة التوزيعية	10
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعدالة الإجرائية	11
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العدالة التفاعلية	12
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعدالة التقييمية	13
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	14
85	قيمة معامل الارتباط لبيرسون (I) بين أبعاد العدالة التنظيمية ومحور سلوك المواطنة	15
88	قيمة معامل الارتباط لبيرسون (I) بين محور العدالة التنظيمية ومحور سلوك المواطنة	16
90	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة	17
92	نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة	18
94	نتائج إختبار فرق المتوسطين (t. Student) لمحور العدالة التنظيمية	19
95	نتائج إختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) لمحور العدالة	20

	التنظيمية	
98	نتائج إختبار فرق المتوسطين (t. Student) لمحور سلوك المواطنة	21
99	نتائج إختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) لمحور سلوك المواطنة	22



# مَقَدِّمَةٌ

عرفت منظمات الأعمال في الأونة الأخيرة، تطورات وأحداث متسارعة نتيجة التقدم المعرفي، وإستنادًا إلى أن المورد البشري هو الأساس في هذا التطور، أصبح من الضروري الإهتمام بشكل أكبر بتنميته وتطويره وتوفير البيئة المناسبة التي تساعد على أداء وظائفه ومهامه كإنشاء وإتباع نظام فعال ينظم سلوك الأفراد بصورة عادلة ومحقة لأهداف المنظمة، ولذلك تسعى معظم المنظمات المعاصرة إلى إعتقاد مفاهيم ومبادئ إدارية حديثة، تهدف إلى تحفيز وتشجيع مواردها البشرية، وتعزيز قدراتها وتطويرها بهدف تحقيق التفوق التنافسي، وضمان إستمراريتها ونموها على المدى الطويل.

ومن بين هذه المفاهيم الإدارية الحديثة نجد العدالة التنظيمية، والتي أصبحت تلقى اهتمامًا كبيرًا في مجال الإدارة، فقد تم تكريس الكثير من البحوث والتحليل في السنوات الأخيرة لفهم هذا الموضوع المتجدد والأصيل، حيث يرتبط موضوع العدالة التنظيمية بشكل وثيق بمفهوم آخر ألا وهو سلوك المواطن، الذي يعد أحد السلوكيات الإيجابية التي تعزز التفوق والتميز في الأداء.

عند تحقيق العدالة التنظيمية تتحسن الأجواء التنظيمية ويجس الموظفون بزيادة ثقتهم في المؤسسة، وتوفر بيئة العمل مشجعة ومحفزة، مما يساهم في الإستماع للموظفين وفهم مشاعرهم وإدراك مواقفهم وإحتياجاتهم، حيث يتم تمكين الموظفين من المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات، ويتم تشجيع قبول شكاواهم وإقتراحاتهم وتحمل المسؤولية عن أخطائهم في العمل، وعندما يتحقق ذلك يتم تعزيز شعور الموظفين بالإنتماء ويتحفزون للعمل بكامل طاقتهم، سواء لتحقيق أهداف المؤسسة أو أهدافهم الشخصية، هذا يدفعهم إلى إعتقاد سلوكيات إيجابية تساهم بشكل إيجابي وإضافي في أدائهم، وأحد تلك السلوكيات هو سلوك المواطن.

## 1\_ إشكالية الدراسة:

إنطلاقًا مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية كالآتي:

"ما أثر تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطن لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق

أهراس؟"

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة إرتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس؟
- هل توجد علاقة تأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس؟
- هل يختلف موظفي المستشفى القديم سوق أهراس في إدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة تبعاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

## 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالي

- ✓ **الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس
- ✓ **الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس.
- ✓ **الفرضية الرئيسة الثالثة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة تعزى إلى متغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة) لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس.

## 3. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيمايلي:

- تقديم الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة كونها تناولت مفاهيم إدارية حديثة؛
- إضافة دراسة جديدة للمكتبة الجامعية بسوق أهراس، وذلك لقلّة الكتب والدراسات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.
- يؤدي تحقيق العدالة التنظيمية إلى الوصول للبيانات والمؤشرات التي تساعد في صنع وإتخاذ القرارات الملائمة بين الموظفين، وزيادة الإهتمام بهم وتعزيز مساهمتهم وبالتالي تحقيق الولاء التام للمؤسسة؛

- الإستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وإقتراحات فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة.

- هذه الدراسة تساعدنا على إكتساب التجربة والخبرة من خلال التعرف على مختلف جوانب العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، وواقع ذلك في المؤسسة محل الدراسة.

#### 4. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في التعرف على أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة، وواقع ذلك في المستشفى القديم سوق أهراس وبناء على ذلك يمكن إبراز أهداف الدراسة فيمايلي:

- تقديم تصور واضح لمختلف المفاهيم المرتبطة بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، وواقع ذلك في المستشفى القديم سوق أهراس؛

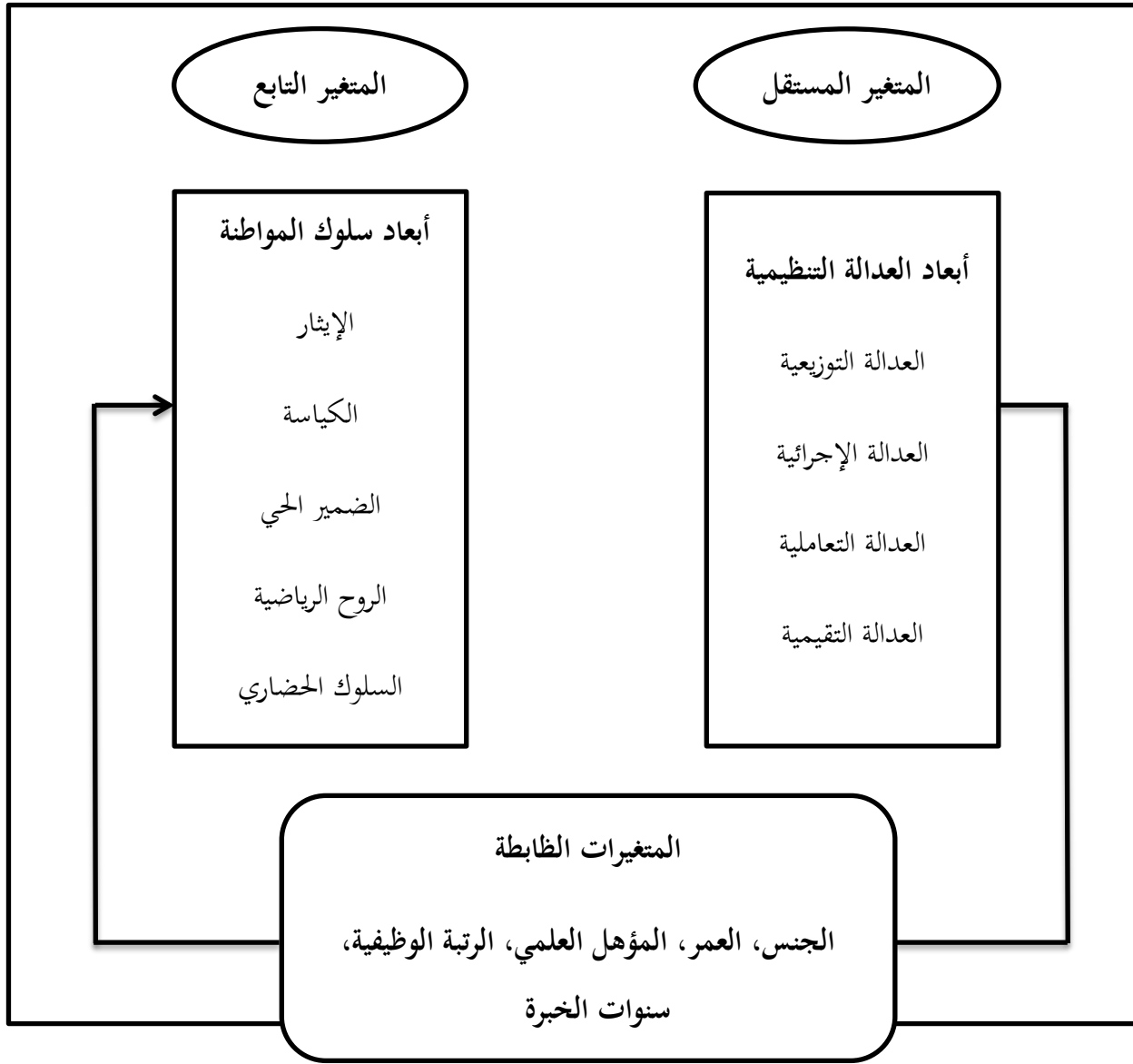
- التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس؛

- الخروج بتوصيات تساهم في زيادة مستوى العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس؛

- معرفة نوع العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى موظفين في المستشفى القديم سوق أهراس.

5. نموذج الدراسة:

من أجل توضيح متغيرات الدراسة وتحديد العلاقات والتأثيرات لطبيعة الدراسة، قمنا بتصميم نموذج بين المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية) والمتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير) والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحثان

## 6. أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب دفعت بنا لإختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- الميول العلمي لدراسة هذا الموضوع؛
- الإهتمام المتزايد بالمواضيع السلوكية من طرف المنظمة كونه لديه آثار إيجابية؛
- تدعيم المكتبة الجامعية بدراسة جديدة؛
- حدثة وأصالة الموضوع؛
- لفت إنتباه المسؤولين إلى ضرورة توفير مبادئ وقيم العدالة التنظيمية وأثرها على سلوك الموظفين.

## 7. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالاعتماد على مختلف المصادر والمراجع من الكتب والمذكرات الماجستير والدكتوراه وكذا المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، أما فيما يخص الجانب الميداني فسيتم إجراء دراسة ميدانية حيث سنقوم بتجميع المعلومات الضرورية بواسطة استبيان خصص لذلك، ومن ثم معالجتها وتحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية حتى تبرز أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس.

## 8. حدود الدراسة:

تشتمل حدود الدراسة على حدود موضوعية، مكانية، زمنية ويمكن تلخيصها فيمايلي:

- الحدود الموضوعية: تستهدف دراستنا بشكل أساسي المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة فقط إلى أن كل متغير له أبعاده وعناصره التي سيتم إدراجها في الجانب النظري والتطبيقي.

-الحدود الزمانية: تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2023/2022 في الفترة الممتدة من 2023/02/19 إلى 2023/03/19.

-الحدود المكانية: نطبق الدراسة في المستشفى القديم سوق أهراس.

## 9. صعوبات الدراسة:

لا يوجد بحث أياً كان موضوعه أو مجاله يخلو من الصعوبات والعقبات التي تمنعه من تحقيقه، ومن الصعوبات التي واجهتنا نذكر مايلي:

- صعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة؛
- إرتباط موضوع الدراسة بالعلوم الإجتماعية والنفسية ومجموعة أخرى التخصصات، خاصة بالنسبة لموضوع سلوك المواطنة، مما يجعل دراسته معقدة والحاجة لدراية كبيرة لهذه العلوم؛
- صعوبة الحصول على الإستيبيان بعد القيام بتوزيعه؛
- ندرة الكتب في المكتبة الجامعية الخاصة بموضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.

## 10. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: دراسة سمية جقيدل تحت عنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2015/2014، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في مدينة توزيع الكهرباء والغاز ولمعالجة إشكالية الدراسة تم إختيار عينة عشوائية بحيث تم توزيع الإستيبيان على (125) عامل، تم تحليلها بإستخدام (Spss)، كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة كان متوسط والإلتزام التنظيمي كان مرتفع.

- الدراسة الثانية: دراسة ابراهيم رابح عبد القادر تحت عنوان علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الأستاذ الجامعي أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، سنة

2018/2017، حيث هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الأستاذ الجامعي بجامعة الوسط الجزائري في ضوء متطلبات الجودة في التعليم العالي، وكذا الكشف عن أثر المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في جودة أداء الأساتذة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يسود مناخ تنظيمي معتدل بجامعة الوسط الجزائري من وجهة نظر الأساتذة.

**- الدراسة الثالثة: حياة الذهبي تحت عنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة أدرار، سنة 2014/2013،** حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن إنخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

## 11. هيكل الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي كمايلي:

**الفصل الأول:** بعنوان الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول الإطار العام للعدالة التنظيمية، المبحث الثاني أساسيات سلوك المواطنة، والمبحث الثالث العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.

**الفصل الثاني:** إختص بالجانب التطبيقي تحت عنوان دراسة ميدانية أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس بداية من إنجاز التعريف بالمؤسسة، ومن ثم إنتقلنا إلى الإطار العلمي للدراسة، وفي الأخير قمنا بتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للعدالة

التنظيمية

وسلوك المواطن

تمهيد :

تعد العدالة التنظيمية من أهم موضوعات السلوك التنظيمي، ويرجع ذلك إلى الدور الكبير والفعال الذي تلعبه في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، حيث أن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وشعورهم بالمساواة والإنصاف يؤدي إلى رضاهم ومن ثم تحسين أدائهم، وذلك يخلق بيئة عمل ملائمة ومنظمة تساعد على الإستمرار والتطور في العمل بها، وبالتالي ضمان الأداء المتميز والجيد في المنظمة مما يساهم في الحفاظ على الكفاءات والخبرات المؤهلة وتحقيق سلوكيات إيجابية للمواطنة.

أما سلوك المواطنة فيعتبر من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، حيث تمثل الركيزة الأساسية في إقامة وتطوير علاقات إنسانية تنظيمية داخل المنظمة وخارجها، إنه السلوك الذي يظهره الأفراد إتجاه بعضهم البعض، كالتعاون والثقة بين الموظفين والحرية والمبادرة، وهو الشيء الذي لا يمكن الإستغناء عنه في كل منظمة إدارية وبشرية.

ومن هنا سنبرز في هذا الفصل الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة من خلال ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- ✓ **المبحث الأول:** شمل الإطار العام للعدالة التنظيمية، حيث تضمن كل من مفهوم وأهمية، خصائص ومبادئ، أبعاد ونظريات، محددات وفوائد العدالة التنظيمية.
- ✓ **المبحث الثاني:** تناول الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة، حيث تضمن كل من تعريف وأهمية، خصائص ومحددات، أبعاد ومؤشرات، أنماط ومعوقات سلوك المواطنة.
- ✓ **المبحث الثالث:** تطرق للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، حيث تضمن كل من العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، دور كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، أثر أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة.

## المبحث الأول: الإطار العام للعدالة التنظيمية

أصبح موضوع العدالة التنظيمية مجال إهتمام العديد من الباحثين، في مجال الدراسات الإدارية، حيث تعتبر أحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير والمباشر على كفاءة أداء الموظفين في المنظمة، كونها تعكس الطريقة التي يحكم بها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني، الذي يعامل به من قبل مديره، ونظرا لهذا الإهتمام المتزايد سوف نسلط الضوء في هذا المبحث على أهم جوانب العدالة التنظيمية من حيث مفهومها وأهميتها، وكذلك خصائصها ومبادئها وأهم أبعادها ونظرياتها وأخيرا محدداتها وفوائدها.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية

سوف نخصص هذا الجزء من الدراسة إلى الإحاطة بموضوع العدالة التنظيمية من حيث مفهومها وأهميتها.

## أولا: مفهوم العدالة التنظيمية

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي وصفها (Stacey-Adms) 1965/1963، حيث بين أن الأفراد لديهم دوافع للحفاظ على علاقات عادلة ومنصفة فيما بينهم وتجنب تلك العلاقات التي هي غير عادلة، وتنص النظرية على أن إحساس الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدل مخرجاته على مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم.<sup>1</sup>

ولقد أورد الباحثون تعريفات متعددة للعدالة التنظيمية، مما يصعب إيجاد تعريف واحد وشامل لها، سنحاول في هذا العنصر عرض بعضها كالآتي:

<sup>1</sup>قهيري فاطمة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الدولي والعملة، المجلد 03، العدد 01، 2020، ص98.

\*تعريف البشاشة: بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها.<sup>1</sup>

\*ولقد أورد أورغان وباتمان (Organ.&Batman.1991) تعريفا للعدالة التنظيمية يتمشى مع تعريف (Adams) بأنها: "إدراك نسبة العوائد إلى المدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص المقارن".

\*وعرف جرينبرغ (Greenberg) العدالة التنظيمية بأنها: "إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات".<sup>2</sup>

\*في حين يعتبر زايد أن العدالة التنظيمية تُعد من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه موظف ما على أنه إجراء عادل قد يكون إجراء غير عادل من وجهة نظر موظف آخر.<sup>3</sup>

\*ويعرفها العتري وحسن: "المعاملة المنصفة والأخلاقية للأفراد في بيئات العمل المختلفة الصناعية أو التجارية، أم تربية، وتمثل في مدركات المرؤوسين لمدى معاملتهم بصورة موضوعية خالية من التحيز من قبل الإدارة أو السلطة التنظيمية".<sup>4</sup>

\*وعرفها آخرون بأنها: "ترتكز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.

1محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 18.

2سمية جعيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 39.

3أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص 28.

4عواطف بنت علي السيف العوفي، شادن عبد الله عبد العزيز الديبهي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة، مجلة التربية، العدد (197)، الجزء (2)، 2023، ص 60.

\*كما أن هناك من عرفها بأنها محصلة الإتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص من مفهوم العدالة التنظيمية مجموعة من النقاط كمايلي:

- تعد العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدد وفقا لتصور الفرد؛
- شعور الفرد بالمعاملة العادلة والمنصفة والأخلاقية في المنظمة؛
- عنصر مهما في تحقيق المساواة من خلال عدم التحيز والموضوعية في إتخاذ القرارات؛
- هذه الأخيرة تشمل مختلف بيئات العمل (الصناعية، التجارية، التربوية).

### ثانيا : أهمية العدالة التنظيمية

إن موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة والفعالة في حقل الإدارة والتنظيم، كونها تمثل أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على عمليات الإدارة ووظائفها، وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين هما:

\*الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية في المنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملو به مستقبلا.

\*الثاني: أن الأفراد يسعون للشعور بإنتمائهم للمنظمة وبأنهم جزء منها وتوافر العدالة التنظيمية ويعزز لديهم الشعور إذ يشعرون بالقبول والتقدير من قبل إدارتهم.<sup>2</sup>

وتتمثل أهمية العدالة التنظيمية فيمايلي:

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

— إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية إتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.<sup>3</sup>

1 زينب طعم الله، عمر بولهواش، أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 01، 2020، ص 143.

2 عبد الشكور زكريا إسحاق، أحمد إبراهيم أبوسن، أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03، العدد 08، 2022، ص 375.

3 كمال برياوي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات - العدد الإقتصادي-، المجلد 08، العدد 01، 2017، ص 171.

- أنها تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن هنا يبرز بُعد عدالة التعاملات.
- تساهم في تقوية روح فريق العمل والجماعة، وبالتالي زيادة فاعلية العمل الجماعي.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادرة، وعلى سلوكيات المواطنة والإلتزام التنظيمي.<sup>1</sup>
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة إستدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.<sup>2</sup>
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والإجتماعية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: خصائص ومبادئ العدالة التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب كل ما يتعلق بالعدالة التنظيمية من حيث خصائصها ومبادئها.

#### أولاً: خصائص العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية خصائص تميزها عن غيرها تتمثل فيما يلي:

- تعتبر العدالة التنظيمية قيمة جوهرية وأساسية في المنظمة.
- تعتبر العدالة التنظيمية مفهوم نسبي، ويعني ذلك أن كل موظف ينظر للمواقف بطريقته الخاصة بعضهم يراها عادلة وآخرون يرونها غير عادلة.<sup>4</sup>

1 مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021، ص 484.

2 خلف محمد خلف العنزي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، 2019، ص 81.

3 صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص 17.

4 شادن عبد الله عبد العزيز الديخي، ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، 2022، ص 735.

- درجة المبادرة الفردية والحرية والمسؤولية وحسن التقدير التي يتمتع بها الموظفون.
- درجة قبول المخاطر وتشجيع الموظفين على الإبداع وروح المبادرة.
- وضوح أهداف وتوقعات الموظفين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
- مدى دعم الإدارة العليا للموظفين.<sup>1</sup>
- مدى الرقابة التي تمثل بالإجراءات والتعليمات والإشراف الدقيق على العمال.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وما إذا كانت تستند إلى الأداء أو على معايير الأقدمية والوساطة.
- طبيعة نظام الإتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الإتجاهات.<sup>2</sup>

#### ثانيا : مبادئ العدالة التنظيمية

المنظمة التي تحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين يجب عليها إحترام مجموعة من المبادئ للعدالة التنظيمية التالية :

- مبدأ المساواة: يرتبط هذا المبدأ بتكافؤ فرص الأجر والحوافز وساعات العمل والواجبات الوظيفية بين الموظفين في نفس المنظمة.
- مبدأ أخلاقي: ويتمثل في الإستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، الصدق.
- مبدأ الدقة والتصحيح: يشترط هذا المبدأ دقة ووضوح المعلومات أثناء عملية بناء وإتخاذ القرارات والإجراءات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس الإجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007/2008، ص 102.

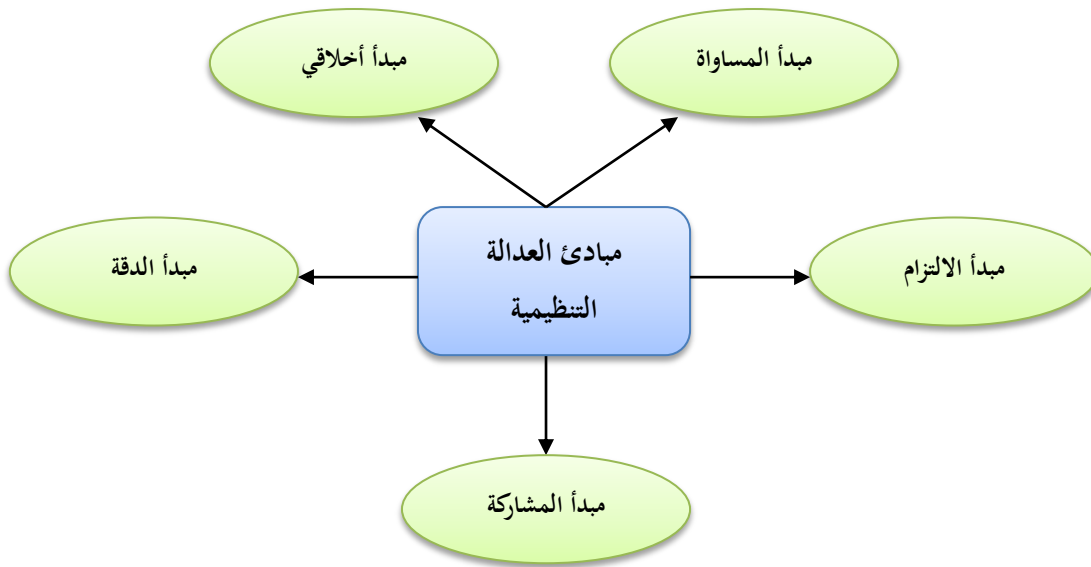
<sup>2</sup>ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020/2021، ص 11.

<sup>3</sup>خيري أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، تخصص علم إجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019/2020، ص 36.

- مبدأ الإلتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في صنع وإتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق نوضح مبادئ العدالة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مبادئ العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على خيرى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 36.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (1) أن مبادئ العدالة التنظيمية تتميز بمجموعة من الضوابط الإدارية التي يجب على كل إدارة التحلى بها، وذلك من أجل تحقيق المساواة بين كل الموظفين وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وتركيز الموظفين والمسؤولين على تحقيق الهدف المنشود في المنظمة لضمان نجاحها وإستمرارها.

<sup>1</sup> جهيد بوطالب، أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021/2020، ص46.

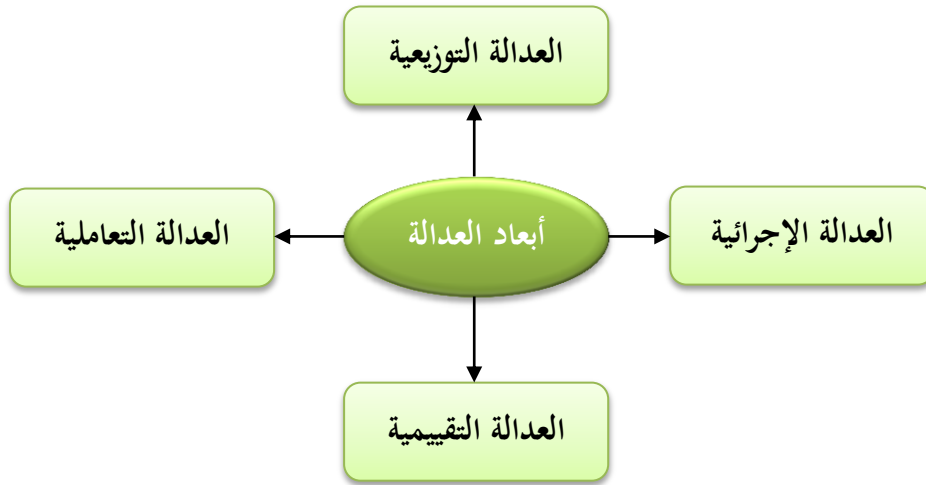
المطلب الثالث: أبعاد ونظريات العدالة التنظيمية

سنخصص في هذا الجانب مجموعة من الأبعاد والنظريات التي تركز عليها العدالة التنظيمية :

أولاً: أبعاد العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية أربعة أبعاد يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على خالد رجم، راضية قصة، تحليل العلاقة الإرتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، المجلة الإنسانية والإجتماعية، المجلد 60، العدد 20، 2020، ص 447.

يبين الشكل رقم (2) أن للعدالة التنظيمية أربعة أبعاد رئيسية لكل بعد منها جملة من القواعد التي إذا توفرت

تأكد وجود العدالة التي سنوضحها من خلال مايلي:

1. العدالة التوزيعية:

يعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم، العاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفدون منها، بل يهتمون كذلك بعدالة هذه المخرجات.<sup>1</sup>

1أحمد بجاج، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 33، 2018، ص 857.

وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، إذ يقيم الأفراد نتائج أعمالهم وفقا لقاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة.<sup>1</sup>

وترتبط عدالة التوزيع أساسا بالنتائج أو العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته كالأجر ويتحقق هذا النمط من العدالة في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من عوائد يتناسب مع ما بذله من جهد مقارنة مع جهود زملاءه.<sup>2</sup>

وهي شعور العامل بعدالة نظام الرواتب والأجور وتوزيعه وفق عبئ العمل والمهام والمسؤوليات.<sup>3</sup>

**1.1. قواعد العدالة التوزيعية:** قام 1988-Organ بوضع ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية وهي كالتالي:

- أ. قاعدة المساواة : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على إفتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.<sup>4</sup>
- ب. قاعدة النوعية : وتعني المساواة بين العاملين في فرصة الحصول على المكافآت بغض النظر عن سماتهم الفردية مثل (الجنس، العمر، الدين، العرق، والقابلية) فمثلا عند قيام المنظمة بعمل خدمات صحية للعاملين، يجب أن تشمل جميع الجميع، بغض النظر عن الجهد المبذول في العمل، أو عدد ساعات العمل، أما إذا حصل العكس فإنه يعتبر خروجاً عن هذه القاعدة.<sup>5</sup>

1 سعيدة قاسم شاوش، محددات العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في الإلتزام التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 88.

2 حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2014/2013، ص 52.

3 الآء عبد الكريم المدو، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 25.

4 بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 04، العدد 10، 2017، ص 244.

5 نصري محمد زياد أبو رجب، العدالة التنظيمية في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص.ص 17 - 18.

ت. قاعدة الحاجة : أي تقديم الحاجة الملحة على الآخرين بإفتراض أن الأشياء الأخرى متساوية، ومثال على ذلك إذا زادت المنظمة الأجور، وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وأخرى غير متزوجة وعلى إفتراض تساوي الأشياء فإن المرأة المتزوجة تقدم على الثانية وإذا حدث العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.<sup>1</sup>

## 1.2. جوانب عدالة التوزيع: حيث تركز العدالة التوزيعية على جانبين هما :

- الجانب المادي (هيكل التوزيعات): وهو هام من حيث مدى تقييم العامل للمكافآت الخاصة مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التوزيعات يعني كم وكيف المكافآت التي يحصل عليها الفرد.
- الجانب الإجتماعي: يعبر عن المعاملات الشخصية التي يعامل بها المسؤول الفرد الذي يحصل على مكافآت، أي يعني معاملة صاحب السلطة للفرد المكافئ.<sup>2</sup>

## 2. العدالة الإجرائية:

تتمثل بالعملية أو الإجراءات التي يتم من خلالها تخصيص الموارد أو إتخاذ القرارات كالسياسات والإجراءات المستخدمة لتصميم برنامج التعويضات، تقييم أداء العاملون وتقديم الزيادات في الرواتب، كذلك ترتبط العدالة الإجرائية بالمعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف أثناء سنّ العدالة الإجرائية، كإظهار الإحترام، الصدق والأمانة وتستند فلسفة العدالة الإجرائية على عملية التوزيع والتي يجب أن تكون عادلة ومناسبة.<sup>3</sup>

كما أن عدالة الإجراءات عبارة عن الإدراك الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في إتخاذ القرارات التي تؤثر على الأفراد، وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، فإن العدالة الإجرائية ترتبط بعدالة الإجراءات التي تم إستخدامها في تحديد تلك المخرجات، وتتعلق العدالة

1 كنة بوزنيط، محمد البشير مبيروك، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 257.

2 محمد راجس الدوسري، العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص 14.

3 حسام حسين شياع، علي عبد الحسن عباس، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59، ص 67.

الإجرائية بمدى الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فكلما زادت الثقة المتبادلة بينهما، زاد شعور العمال بنزاهة الإجراءات.<sup>1</sup>

وللعدالة الإجرائية تأثير إيجابي على عدد من ردود الفعل السلوكية والشعورية للعاملين، والإلتزام المنظمي، والولاء التنظيمي، الثقة بالمشرف، والرضا عن نواتج القرار، والتفاني في العمل والإنجاز.<sup>2</sup>

هناك عدة عناصر تحقق عدالة الإجراءات منها :

- أن تستند لمعايير أخلاقية؛
- أن تتفهم وجهات نظر كافة الأفراد المتأثرة بالقرار؛
- أن تحتوي جميع المعلومات الدقيقة وإستعمالها في صنع القرار؛
- أن تحتوي بعض الوسائل لتصحيح القرارات غير الدقيقة.<sup>3</sup>

**1.2. قواعد العدالة الإجرائية:** إن تطبيق العدالة الإجرائية من طرف المنظمة يتطلب إحترام مجموعة من القواعد التي تتمثل في مايلي:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للإعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.
- القاعدة الأخلاقية: أي توزيع المصادر طبقا لمعايير وأسس أخلاقية.
- قاعدة عدم التحيز (الموضوعية): ويقصد بها الحياد والإبتعاد عن المصالح الشخصية والإبقاء عليها بعيدة عن مجريات إتخاذ القرار.<sup>4</sup>
- قاعدة الدقة: أي إتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وشاملة ومؤكدة.
- قاعدة التمثيل: أي إستيعاب عملية إتخاذ القرار وجهة نظر ذوي العلاقة، بحيث يشارك جميع المعنيين في صناعة القرار.

1 خالده رجم، راضية قصة، مرجع سبق ذكره، ص 447.

2 سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد السادس، ص 29.

3 آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، أثر العدالة الإجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بجامعة الزعيم الأزهرى، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 42، 2023، ص 150.

4 بحري صابر، حرموش منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد 03، 2017، ص 82.

– قاعدة الانسجام: أي عدالة تطبيق الإجراءات المكافأة والعقاب على جميع العاملين وفي جميع الظروف.<sup>1</sup>

2.2. جوانب العدالة الإجرائية: هناك جانبين لعدالة الإجراءات هما :

– الجانب الهيكلي: ويتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات وحتى تبدو تلك القرارات عادلة يجب مراعاة مايلي:

✓ إعطاء فرصة لتصحيح الأخطاء؛

✓ تطبيق قواعد وسياسات ثابتة؛

✓ عدم التحيز عند إتخاذ القرارات.

– الجانب الاجتماعي: وهو الجانب الذي يعبر عن إحترام متخذي القرارات للموظفين وذلك من

خلال إخبارهم بكيفية إتخاذ القرارات ونوعية المعاملة التي يلقاها العامل من قبل مسؤول السلطة.<sup>2</sup>

3. العدالة التفاعلية:

وهي نزاهة وجود المعاملة التي يحظى بها عند تطبيق الإجراءات وتتعلق بالمعاملة الكريمة والمحترمة داخل المنظمة.<sup>3</sup>

وتشير إلى تصورات العاملين بشأن المعاملة التي يتلقونها خلال تطبيق الإجراءات التنظيمية،

بالإضافة إلى كونها تركز عموماً على مفاهيم العدالة والإحترام بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الإتصال.<sup>4</sup>

1 محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كرم، إبتسام على حمزة العبار، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، العدد الثاني، 2015، ص 69.

2 محمد أحمد عبد الله عدوان، العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 24.

3 أنيس صقر خصاونة، فاروق إبراهيم العكرب، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 02، 2016، ص 04.

4 عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعبولة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 308.

تقع العدالة التعاملية تحت مظلة العدالة الإجرائية بل ممكن إعتبارها أوسع منها، فهي تشير إلى نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون والتي تعد جزء من إجراءات صنع القرارات الرسمية التعرف على بعض الجوانب الأساسية للعدالة التعاملية التي تجعل العاملون يدركون وجود العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

وقد رأى آخرون أن عدالة التعاملات تتضمن جانبين هما:

1. معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء؛
2. تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

### \*عوامل عدالة التعاملات:

لعدالة التعاملات أربعة عوامل نذكرها فيمايلي:

- مدى تقديم مبررات واضحة للقرارات المتخذة؛
- مدى إخلاص المسؤول وصراحته في تعامله مع الموظفين؛
- مدى إحترام المسؤول للموظفين؛
- مدى إلتزام المسؤول بحدود اللباقة في تعامله مع الموظفين.<sup>2</sup>

### 1.3. أنواع العدالة التفاعلية: وتنقسم العدالة التفاعلية إلى قسمين هما:

1. **عدالة العلاقات الشخصية:** وهي تصورات العاملين للطريقة العادلة التي يعاملون بها من قبل الآخرين (خصوصا من قبل الجهات العليا)، تشير إلى تعامل السلطات بإحترام مع العاملين المتأثرين بقراراتهم وتقديم الإعتذار عن الآثار السلبية لقراراتهم، وهذا السلوك من الممكن أن يزيد تصورات العدالة التفاعلية لعدة أسباب هي:

- تعكس مشاعر الموظفين تجاه القرارات غير المواتية، نية السلطات على الإنتقام؛
- الإحترام والأخلاق والإعتراف بحق الإنسان؛
- منح فرصة لشعور العاملين بالقبول.

1 بن دحو سمية، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، العدد 07، 2017، ص 214.

2سونة عبد القادر، يرقى حسين، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الخامس، العدد 02، 2019، ص 989.

2. **عدالة المعلومات:** هي تصورات الموظفين لعدالة المعلومات المستخدمة أساساً في صنع القرار، حيث تزيد مدركات العدالة التفاعلية لعدة أسباب هي:

- إعطاء إنطباع بأن السلطة تتخذ قراراً واضحاً، مما يجعل القرار غير متحيز؛
- الموظفين مقتنعون بأن النتائج عادلة؛
- الوضوح والشفافية التي تستخدمها السلطة.<sup>1</sup>

### الشكل (03): أنواع العدالة التفاعلية



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أمل محمود علي العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي، دور الإحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، مجلة المنصور، العدد 30، 2018، ص.ص 49-50. يتضح من خلال الشكل رقم (3) أن العدالة التفاعلية تركز على نوعين هما عدالة المعلومات وعدالة العلاقات الشخصية التي تسعى المنظمة للوصول إليهما من أجل تحقيق العدالة التفاعلية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وضمان نموها وتطورها.

### 2.3. قواعد العدالة التفاعلية: هناك أربعة قواعد للعدالة التفاعلية وهي كالتالي:

- **الصدق:** ومعناه صدق المشرف مع المرؤوسين وعدم إعطائهم معلومات خاطئة أو مغلوبة.
- **الإحترام:** وهو مراعاة عدم الاستحقاق والإستهتار بالمرؤوس، ومعاملته بالتقدير.
- **السلوك اللبق:** معناه معاملة المرؤوسين بالطريقة المناسبة والتي تتماشى مع الظروف التي تجمع بين المشرف والمرؤوس.
- **التبرير والشرح:** هي شرح المشرف لمرؤوسه الإجراءات التي لها أثر على هذا الأخير، وتبرير القرارات التي إتخذها بناء على هذه الإجراءات.<sup>2</sup>

### 3.3. أهمية عدالة التعاملات: تتجلى أهمية العدالة التفاعلية في النقاط التالية:

- 1 أمل محمود علي العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 49-50.
- 2 سليمان تيش محمد لمين، خياط أميرة، العدالة التنظيمية-المحددات والنتائج، El-khal Dounia journal of Human and social sciences، رقم المجلد 12(1)، 2020، ص 46.

- إن التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها تؤدي إلى تصورات أعلى للعدالة من جانب العمال مقابل عدم تقديم أي مبررات.
- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع، الإجراءات، التعاملات فهي ليست منفصلة تماماً، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، وبالمثل فإن الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى غير ممكن من الناحية العملية.<sup>1</sup>

### 3. العدالة التقييمية:

يقصد بالعدالة التي يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من الخصائص والمميزات التي يجب أن يتسم بها نظام تقييم الأداء لملاءمتها لطبيعة العمل الذي يؤديه الموظف، والقدرة على تطبيقها على جميع العاملين دون تمييز، يجب ألا يتعرض الأشخاص المسؤولين عن هذا النظام لضغوط خارجية أو العلاقات الشخصية، كما ينبغي أن يكونوا مؤهلين وذوي خبرة لتنفيذ هذا النظام على أساس العدالة والمساواة على جميع الأفراد.<sup>2</sup>

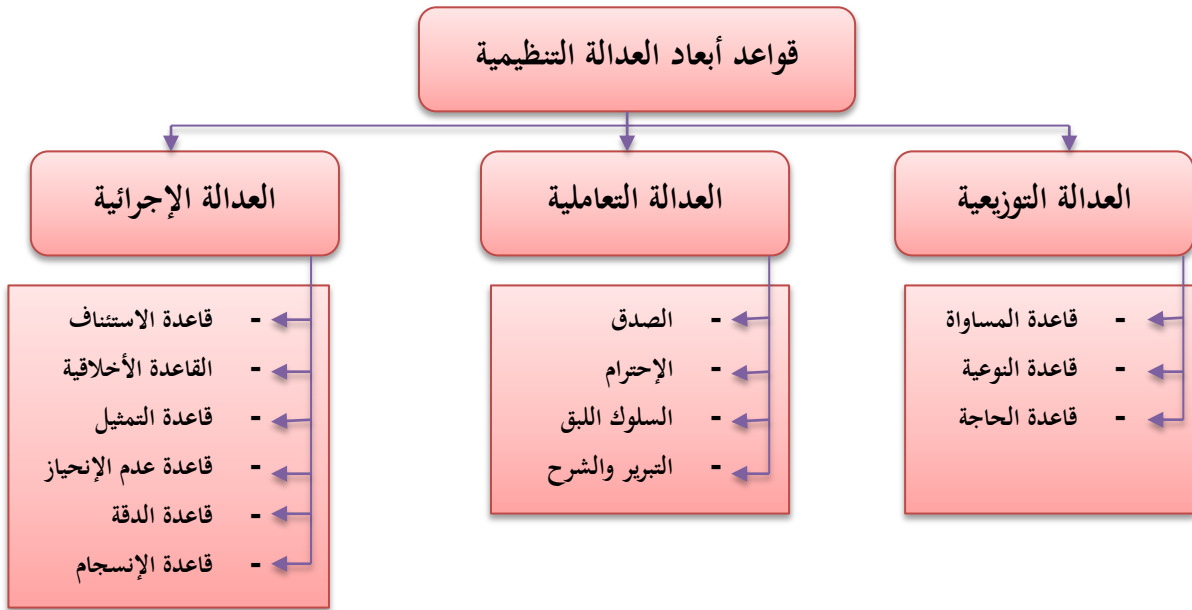
ويعتبر تقييم أداء العاملين أحسن وسيلة لتحسين أدائهم وترقيته من خلال تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يعزز دافعيتهم للعمل، كم أنه يساهم في توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين كالترقية والعلاوة والتدريب.<sup>3</sup>

1 جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص 88.

2 أمين عبد الله صالح، دحام لطيف دحام، رعد محمود خضر، العدالة التنظيمية وأثرها في الإغتراب الوظيفي، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص 703.

3 أمال يوب، إكرام بوديرة، أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 03، 2021، ص 630.

الشكل رقم (04): قواعد أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على محمد راجس الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 14.

وضح الشكل رقم (4) أن قواعد أبعاد العدالة التنظيمية لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في معظم الأحوال إنما يميل العاملون إلى تفضيل قاعدة دون أخرى وفقاً لما يتطلبه الموقف.

#### \*علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها:

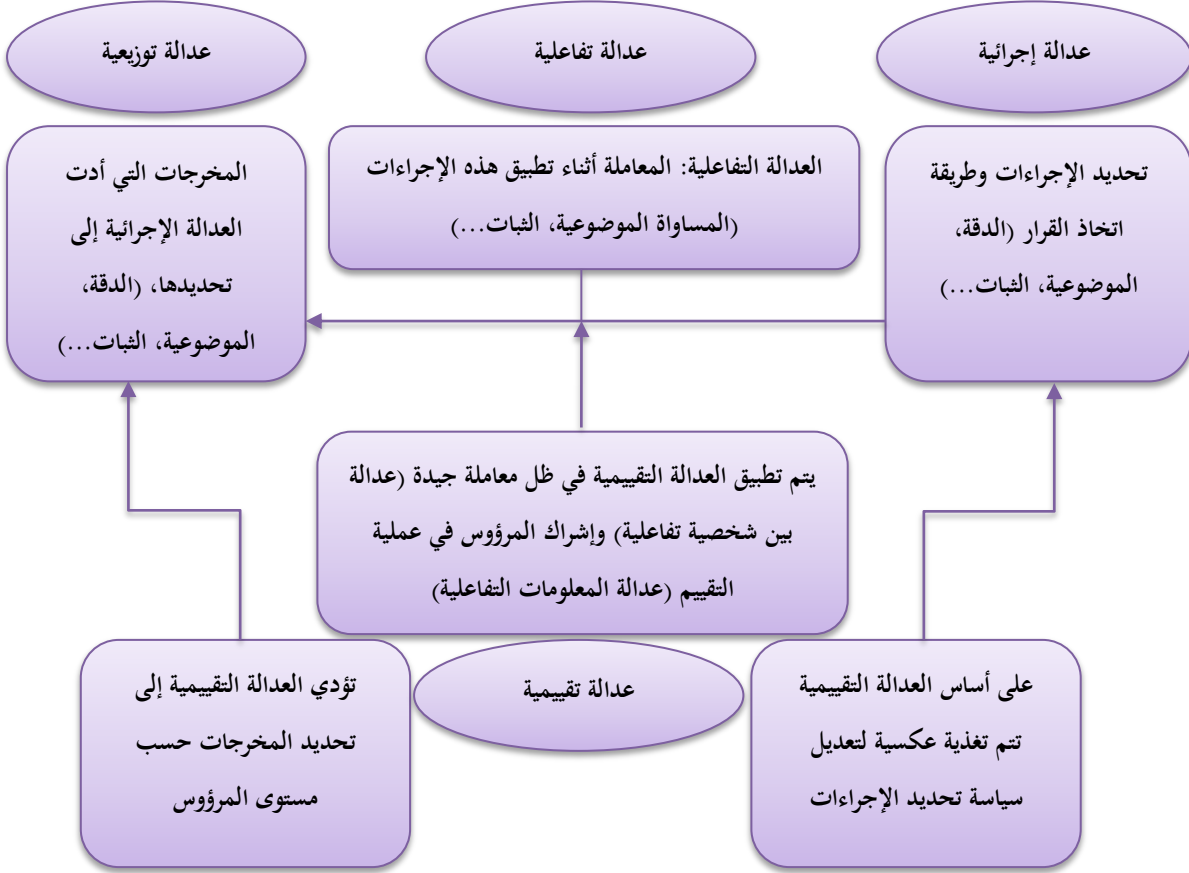
هناك ترابط وثيق بين الأنواع المختلفة للعدالة التنظيمية تؤثر على بعضها ببعض، حيث أن العدالة التوزيعية هي الأساس الذي تبنى عليه الأنواع الأخرى للعدالة التنظيمية، وهي المحور الذي تدور حوله، فإصدار الحكم على العدالة التوزيعية المتعلقة بنزاهة عملية التوزيع وكمياته، هو إدراك لعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد تلك المخرجات التي توزع وهذا يسمى (العدالة الإجرائية)، والعدالة في طريقة التعامل مع النزاهة والإحترام والتقدير أثناء تطبيق العدالة التوزيعية يطلق عليه (عدالة تفاعلية).<sup>1</sup>

تتأثر عدالة التوزيع بنوع المعاملات والإجراءات المستخدمة لتحديد العوائد، قد تكون المنظمة متساوية في توزيع المخرجات، لكن الموضوعية في المعاملة والإجراءات المستخدمة قد تفقد جهود المنظمة، وقد يكون لجودة التعامل تأثير كبير في معالجة آثار قلة وعي العمال لعدالة التوزيع والإجراءات، وهذا يؤكد ذلك على وجود علاقة

1 ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

مباشرة قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية، وتمثل عدالة التعاملات هي جوهر العدالة التنظيمية فالمعاملة القائمة على الإحترام والتقدير لها تأثير كبير في معالجة سلبيات عدم إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05): يوضح علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها البعض



المصدر: محمد أحمد عبد الله عدوان، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>1</sup>تواقي سمية، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية المورد البشري في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة المورد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول، ص 93.

ثانياً: نظريات العدالة

لقد ظهرت العديد من النظريات التي ساهمت في بناء وتفسير وتحليل العدالة التنظيمية وفي مقدمتها نظرية العدالة (المساواة) لأدمز (Adams)، وبعدها برزت جهود العديد من الباحثين الذين توصلوا في الأخير إلى تقديم مجموعة من النظريات سنحاول عرضها فيما يلي:

1. نظرية المساواة (العدالة) لأدمز (Adams):

وتعتبر هذه النظرية أن العلاقة بين العمال والمنظمة هي علاقة تبادل يعطي فيها العمال مجموعة من المدخلات، وتشمل (الخبرة، ساعات العمل، الجهد، القدرة)، ويحصل الفرد من المنظمة على مجموعة من المخرجات أو العوائد مقابل هذه المدخلات وتشمل (الأجور، فترات الراحة، الترقية ونحوها)، وبالتالي فإن هذه النظرية تقوم على إفتراض يرى بأن العامل يقوم بمقارنة نسبة العائد الذي حصل عليه من المنظمة بالنسبة لمدخلاته إلى العوائد التي حصل عليها زملاؤه مقارنة بمدخلاتهم سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها من نفس العمل الذي يقوم به.<sup>1</sup>

ولقد إشتملت هذه النظرية على أربعة مفاهيم أساسية هي:

- الإنسان: ويعني الفرد الذي المصاب بالعدالة أو الذي يعاني من الظلم.
- المرجع المقارن: ويعني مجموعة من الأفراد أو النظام يحاول الشخص مقارنة نفسه بهم.
- المدخلات: وتعني الخصائص التي يجلبها الإنسان إلى العمل كالعمر، الجنس، المؤهل والخبرة وهذه عناصر يراها الإنسان ذاتيا وليس موضوعيا.
- المخرجات: وهي الأشياء التي يحصل عليها الشخص من عمله، مثل الراتب والترقية، وهي عناصر يراها الإنسان بنفسه.<sup>2</sup>

وتقوم هذه النظرية على الإفتراضين التاليين:

1نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016/2017، ص 12.

2عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 402.

وتفترض هذه النظرية أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم فإذا تساوى المعدلان يحس الفرد بالمساواة والعدالة.

أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكبر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم المساواة مما يولد شعوراً بالتوتر.

هذا الشعور بالتوتر يكون على شكل شعور بالذنب في حال تجاوز المخرجات على المدخلات، أو في شكل الشعور بالغضب في حالة أن المخرجات أقل من المدخلات.<sup>1</sup>

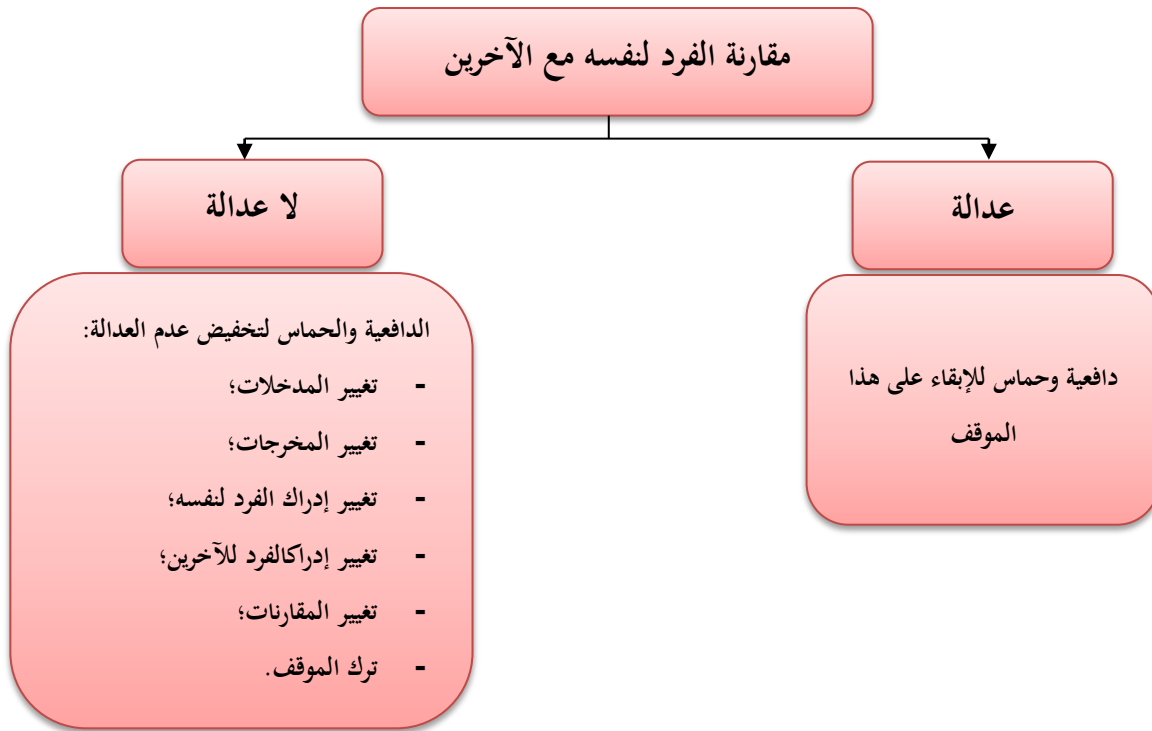
وقد حدد آدمز (Adams) ستة طرق يسلكها الأفراد لتخفيف الشعور بعدم العدالة المساواة وهي:

1. **تغيير المدخلات:** يمكن للفرد أن يغير مدخلاته إذا شعر أو أحس أنه تلقى مخرجات أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، هنا ينوي تقليل الجهد المبذول.
2. **تغيير النواتج:** يمكن للفرد أن يغير نواتجه، مثل طلب علاوة أو زيادة في أجره وقد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتنمية.
3. **تغيير الإدراك الذاتي:** قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه الذاتي ويبرر أن عطاءه للمؤسسة منخفض، وبالتالي فهو لا يستحق الحصول على أكثر مما حصل عليها.
4. **تغيير الإدراك للآخر:** في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يشع بإنخفاض في مكافأته أن يبرر بأن الجهود الذي يبذله الآخرون لا بد أن يكون أكثر مما يبدو عليه بالفعل.
5. **تغيير محور المقارنة:** يمكن للفرد أن ينسب إنعدام العدالة لأسباب أخرى، مثل النظر إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً، أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة أو يفضلهم المدير.
6. **ترك الموقف:** مثل طلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم آخر، أو ترك العمل نهائياً من المؤسسة، كل ذلك لتقليل الشعور بعدم العدالة.<sup>2</sup>

1 ماجد بن شجاع البقمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص 34.

2 محمد مظهر مزعل، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص 22-21.

الشكل رقم (06): الإستجابات المرتبطة بإدراك الأفراد للعدالة من عدمها



المصدر: مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 46.

## 2. نظرية العدالة لرولز (Rowls):

توجد ثلاث تصورات في المعاملة حسب نظرية العدالة عند (رولز Rowls) هي:

- التصور الشخصي: ويعني تساوي الأشخاص في المعاملة.
- تصور العلاقات بين الأشخاص: ويعني النظرة إلى الآخرين وتكون مبنية على إعتقادات متعارضة دينية، فلسفية، أخلاقية.
- تصورات التعاون الاجتماعي: ويكون مبني على أساس الحريات السياسية والحقوق الشخصية والفرص الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

1 حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الأول، 2018، ص 357.

وفقا لهذه النظرية يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من الحساسية تجاه العدالة، حيث تستجيب كل مجموعة بشكل مختلف لتصورات عدالة التوزيع، وهذه الفئات هي:

- **الشخص الحساس للعدالة:** حيث يسعى هذا الفرد باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذلك إذا كان هذا الفرد إذا لا يحقق العدالة فإنه يتحرك في أحد الإتجاهين:
    - أ. زيادة عائداته أو تقليل مدخلاته في حالة الشعور بعدم الرضا.
    - ب. تقليل عائداته أو زيادة مدخلاته في حالة الإحساس بالذنب.<sup>1</sup>
  - **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالمجموعة المرجعية، ويسعى هذا الشخص دائما لتقديم المزيد من الإلتزامات للآخرين بحيث تفوق الفوائد التي يحصل عليها في علاقات التبادل الاجتماعي.
  - **الشخص غير الخيري:** وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، وهذا الشخص يسعى دائما للحصول على منافع من الآخرين بحيث تفوق الإلتزامات التي يقدمها لهم في علاقات التبادل الاجتماعي.<sup>2</sup>
2. **نظرية تقييم العدالة:**

وتفترض نظرية العدالة التي أرساها ليفنثال Leventhal عام 1976 يرتبط تصور الفرد للعدالة التنظيمية بالعديد من القواعد التي تشكل الإطار المفاهيمي لمحتويات هذا المفهوم، أي أن العدالة تتحقق عندما يتم توزيع المخرجات التنظيمية على الموظفين وفقا لمعايير معينة، هناك عدد من القواعد المحدد لنوعين من العدالة، العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، تستند العدالة التوزيعية على ثلاث قواعد رئيسية، قاعدة المساهمة، قاعدة الاحتياجات وقاعدة المساواة.

أما العدالة الإجرائية فتحددها قواعد أخرى منها:

- قاعدة الإتساق.
- قاعدة التحيز.

1 محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 27.

2 عمر محمد دره، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2007، ص 49.

- قاعدة الدقة.
- قاعدة إمكانية التصحيح.
- قاعدة التمثيل.
- قاعدة الأخلاقية.<sup>1</sup>

### 3. نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع "بلو" (Blau, 1994) نظريته بالإعتماد على الفرضيتين التاليتين:

1. طالما أن الإنسان مخلوق إجتماعي لا يمكنه العيش بمفرده، فإن البشر في حالة من التفاعل الإجتماعي المستمر أو التبادل، عند النظر إلى علاقة التبادل الإجتماعي في شكلها البسيط بين طرفين، نجد أنها علاقة أخذ وعطاء متبادلين، وبمعنى آخر يحصل الطرف الأول على مزايا من الطرف الآخر (مخرجات الطرف الأول) مقابل الإلتزامات التي يتم تقديمها للطرف الآخر (مدخلات الطرف الأول) وفقا لذلك يقارن كل طرف مدخلاته مع مخرجاته لتحديده عدالة أو عدم عدالة التبادل الإجتماعي.
  2. عندما يدرك الفرد عدم العدالة فإنه يكون مدفوعا للقيام بشئ يساعده على تحقيق العدالة في الموقف، ولكن إذا كان الفرد في حالة عدالة، فإنه يكون في وضع مستقر من وجهة نظر التبادل الإجتماعي وليس مدفوعاً بأي عمل لأنه يشعر بالرضا.<sup>2</sup>
- ### 4. نظرية الحرمان النسبي:

يمكن تلخيص وجهة نظر "مارتن" (Martin, 1981)، أن هذه النظرية-الحرمان النسبي- تتشابه مع نظرية العدالة إلى حد بعيد، لأن كلا النظريتين تفترض أن الفرد يقيس نسبة مخرجاته المتصورة إلى مدخلاته المدركة باستمرار، ويقارنها بنسبة الشخص المرجعي، لذلك لتقييم العدالة التوزيعية، حيث

1 أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، العدد الواحد والأربعون (الجزء الثالث)، 2017، ص.ص 142-143.

2 شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012، ص 19.

يشعر الفرد بمشاعر الحرمان ويواجهها، عندما تكون النتائج المقارنة الاجتماعية دالة على عدم العدالة في التوزيع حيث قام "مارتن" بالتمييز بين نوعين أساسيين من الحرمان النسبي هما:<sup>1</sup>

1. **الحرمان الذاتي الفردي:** يعتمد على المقارنة بين المجموعات، وهذا النوع مشابه للأحكام المستخدمة في نظرية المساواة.

2. **الحرمان الجماعي:** الذي يعتمد على المقارنة بين المجموعات، حيث يشعر الفرد أن المجموعة الاجتماعية التي ينتمي إليها محرومة بسبب خصائص عمل المجموعة مثل العمر، فيرتكز حرمان الجماعة على التباين الثابت (عدم المساواة) بين جماعات مثل الذكور والإناث.<sup>2</sup>

5. **نظرية العدالة لـ بوتر ولولر:**

قام بوتر ولولر بتطوير نظرية التوقع التي بموجبها يعتمد الدافع الذي يحرك الفرد إلى العمل أو القوة الدافعية نحو أداة العمل تتوقف على توقعات الفرد حول إمكانية حصوله على عوائد نتيجة القيام بهذا العمل، يمكن تلخيص خصائص التوقع في مايلي:

— يميل الفرد إلى الإختيار من بين بدائل عديدة للسلوك والسلوك المختار هو الذي يعظم به فوائده.

— إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هو نتيجة لثلاثة عناصر:

✓ توقع الفرد أن جهوده ستؤدي إلى أداء معين.

✓ توقع الفرد أن هذا الأداء هو وسيلة للحصول على عوائد معينة.

✓ توقع الفرد أن العائد الذي تم الحصول عليه ستكون جذابة ومفيدة له.

— وتؤكد على ضرورة فهم أهداف العامل من أجل السعي لتحقيقها من أجل تحقيق دافعه نحو العمل وإتجاه التكافؤ العقلي بين أهدافه وأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

1 محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015، ص 19.

2 ياسر فتحي الهنداوي المهدي، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، تخصص إدارة تعليمية، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص

### المطلب الرابع: محددات وفوائد العدالة التنظيمية

هناك عوامل تؤثر في العدالة التنظيمية (محددات) سوف نتطرق لها إضافة إلى فوائد العدالة التنظيمية التي سنوضحها في هذا الجزء من الدراسة.

#### أولاً: محددات العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية مجموعة من المحددات أو العوامل المؤثرة على إدراك الموظفين للعدالة، فمنها ما يتعلق ببيئة المنظمة الداخلية ومنها ما يتعلق ببيئته الخارجية، وفيما يلي سنعرض أهم هذه العوامل:

#### 1. بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين وسلوكياتهم"، يتطلب فهم العدالة التنظيمية فهما صحيحا للبيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على خصائصها، حيث لا يمكن الحديث عن العدالة التنظيمية وتطبيقها دون معرفة خصائصها تلك البيئة التي يتم فيها تطبيق العدالة، المنظمات التي تسعى لتوفير بيئة عمل مناسبة، من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، وتعزيز المهارات والقدرات الإيجابية للموظفين، ونشر قيم الإنصاف والموضوعية والتعاون، سينعكس ذلك إيجاباً على مشاعر عاملها وتصورهم للعدالة التنظيمية.<sup>2</sup>

ومن بين أهم عناصر البيئة الداخلية نذكر:

#### 1.1. الهيكل التنظيمي: "يحدد العلاقات الرسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة، ونطاق الإشراف لجميع

المديرين والمشرفين، كما يحدد المجموعات العاملة معا داخل الأقسام المختلفة، وبين الإدارات داخل

1 جبايلي عبد الحق، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية،

قسم العلوم الإجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر، 2013/2014، ص 60.

2 فرج شعبان، شيخ سعيدة، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد السابع، ص 156.

التنظيم ككل، كما يشمل تصميم الأنظمة اللازمة للتأكد من فاعلية التنسيق والإتصالات وتكامل الجهود بين الإدارات المختلفة في جميع المجالات".<sup>1</sup>

وبذلك يحدد الهيكل التنظيمي المنهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في أية منظمة ويعرف بأنه تقسيم عمل المنظمة إلى وحدات وأقسام إدارية تقوم بينها علاقات محددة، وتتضمن ممارسة السلطات وإبلاغ التعليمات والمعلومات.<sup>2</sup>

**2.1. مستوى الأجر:** يعد الأجر المصدر الرئيسي للدخل الفردي، ويمثل أحد العوامل التي تؤثر على إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وخاصة العدالة التوزيعية، لأن الفرد يسعى إلى تحقيق العدالة الداخلية والخارجية في تحديد معدلات الأجور، فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجور متساوية نسبياً لتلك التي يتلقاها العمال في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العمال أن معدلات الأجور الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمؤسسة.<sup>3</sup>

**3.1. التدريب:** "التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم"<sup>4</sup>.

يمكن أن يكون النشاط التدريبي الذي يساهم في تحقيق أهداف كل من المنظمة والعمال عاملاً مهماً في زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والعكس صحيح، يعتبر النشاط التدريبي الذي يمكن أن يحقق هدف أحدهما دون الآخر مصدراً مهماً لعدم العدالة التنظيمية، وفيما يلي بعض المواقف والممارسات غير العادلة في مجال التدريب:

- 1 عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص 48.
- 2 ياسر فتحى الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 50.
- 3 شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2015، ص 42-43.
- 4 عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005/2006، ص 57.

-التخلص المؤقت من العمال غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريبية لا يحتاجونها.

-حصر الإشتراك في البرامج المتميزة على مجموعة محددة من أصحاب النفوذ.

-عدم رغبة إدارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعرفة التي يكتسبها الفرد من برنامج تدريبي محدد.<sup>1</sup>

**4.1. الإستقطاب:** تعرف بأنها النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها، يعتبر الإستقطاب تلك العملية التي تأتي مباشرة بعد عملية التخطيط للموارد البشرية، فهي بمثابة ترجمة لخطط هذه الموارد وربطها مباشرة بسوق العمل للوصول إلى كل الأفراد من أجل جذبهم وفق ما تقتضيه التخصصات والمناصب.<sup>2</sup>

**1. المصادر الداخلية:** المصدر الداخلي يقصد به الموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة على إختلاف أنواعها، ومن المتوقع أن تستمر في العمل خلال الفترة الزمنية التي تم التخطيط لها، تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من المصادر في حال نجاحها في رسم سياساتها الإستقطابية في الماضي.

**2. المصادر الخارجية:** غالباً ما تلجأ المنظمات التي تنمو بسرعة والتي لديها طلب كبير على الموظفين ذوي المهارات العالية والإداريين الذين يصعب أو يستحيل العثور عليهم بين المنظمات الداخلية إلى هذا النوع من الإستقطاب.<sup>3</sup>

**5.1. تقييم الأداء:** هو عبارة عن عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك بإستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والإنحرافات إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.<sup>4</sup>

1 فرج شعبان، شيخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

2 قوماط نوري، تحليل أنشطة إستقطاب الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 169.

3 وشنان حكيمة، التوظيف: آلية لنجاح المؤسسة وتميزها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات إقتصادية-، المجلد 02، العدد 36، 2007، ص 232.

4 ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013/2014، ص 23.

تؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية، عندما تكون نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي، وتم منحهم فرصة كافية للتعبير عن رأيهم حول هذه التقديرات وشعرو أن مديريهم المباشر لديه معرفة كافية بجوانب عملهم، هذا أدى ذلك إلى زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية وزيادة ثقتهم في نظام تقييم الأداء، ومن بين الشروط التي يجب توافرها في تقييم الأداء لتتماشى مع إعتبرات العدالة التنظيمية نذكر:

- أن يتبنى المسؤولون عن نظام تقييم الأداء سياسة الدعاية في تقديرات تقييم الأداء بدلا من السرية.

- تطوير أنظمة للتعامل مع تظلمات العمال ضد تقييم الأداء.

- تدريب المديرين المباشرين على كيفية إجراء المقابلات والحوار الديمقراطي مع مرؤوسيهم لتحديد مستوى ومعايير الأداء المستهدف لتحقيق الأداء المطلوب.<sup>1</sup>

**6.1. القيم التنظيمية:** القيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة، وهي قيم خاصة تتعلق بمؤسسة معينة في حد ذاتها، تتميز هذه القيم بإرتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم يتم تحديدها من خلال العلاقات التي تربط العمال برؤسائهم ومرؤوسيهم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها أضيف من نطاق القيم العامة، كالقيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية.<sup>2</sup>

## 2. بيئة العمل الخارجية:

تمثل بيئة العمل الخارجية في أربعة متغيرات أساسية هي:

### 1.2 المتغيرات السياسية: يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تنظم العلاقات الخارجية

والداخلية، حيث تعمل القوى السياسية على خلق مناخ مناسب للعمل داخل المؤسسات من خلال سنّ القوانين

1 شيخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

2 بكوش ليلي، البنية العاملية للقيم التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017/2018، ص 75.

والتشريعات المنظمة للأعمال واللوائح المختلفة مثل قانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين العمال والمنظمات، وتهدف إلى حماية مصالح العمال ومن ثم إحساسهم بالعدالة.<sup>1</sup>

**2.2 المتغيرات الاقتصادية:** تعكس تركيبة المؤسسات العاملة في الدولة، بما في ذلك قوانين خصخصة الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتحرك نحو إقتصاد السوق الحرّ، وهذا التوجه إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية لا سيما تلك المتعلقة بالإستقطاب، الأجور، الخوافز، وغيرها من الممارسات التي تؤثر على إحساس العمال بالعدالة.<sup>2</sup>

**3.2 المتغيرات الإجتماعية:** تمثل متغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوك العمال، العلاقات الشخصية فيما بينهم ونظريتهم في القيادة التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد عدد السكان، معدلات المواليد والوفيات، متوسط دخل الفرد، مستوى التعليم، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود في المنظمات.<sup>3</sup>

**4.2 المتغيرات التكنولوجية:** تمثل إنعكاسا لمستويات تطبيق المعرفة العلمية في المجتمع، وداخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتشمل التكنولوجيا الجوانب المادية (المصانع، الآلات)، والجانب المعرفي (المعلومات) والقدرة على تطبيقها في الحياة العملية، وبشكل عام المتغيرات التكنولوجية لها تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خلال التأثير الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على جودة العمل.<sup>4</sup>

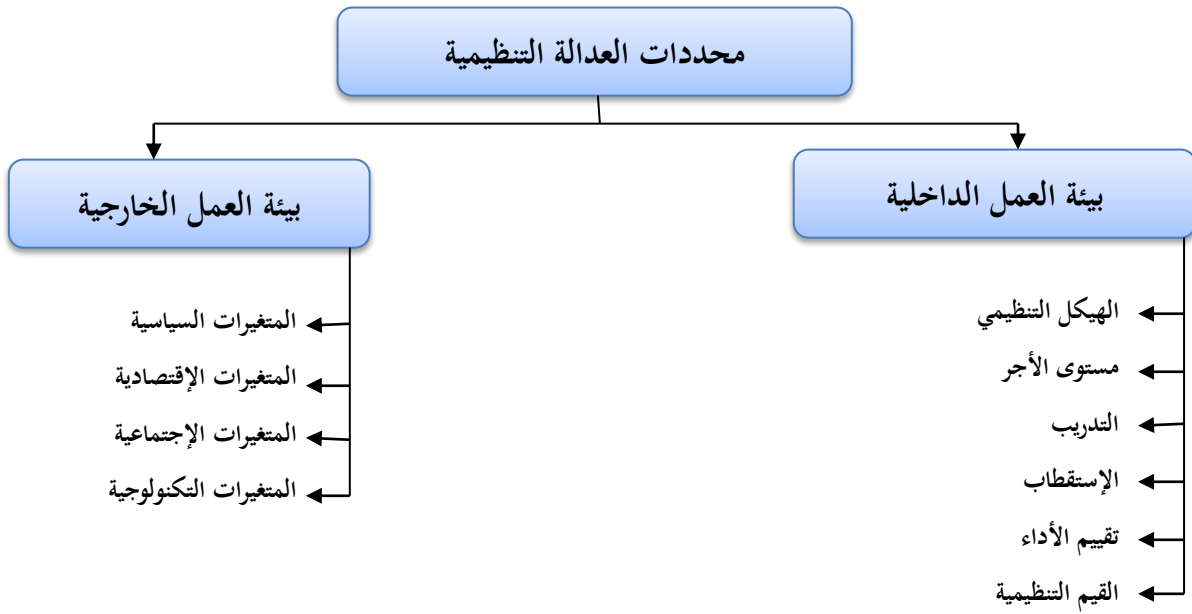
1 حاقّة الأزهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2023/2022، ص 28.

2 مراد رمزي خرموش، مرجع سبق ذكره، ص 60.

3 حاقّة الأزهاري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

4 داسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية العميقة، العدد الثامن، 2020، ص 439.

الشكل رقم (07): محددات العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على فرج شعبان، شيخ سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

يبرز الشكل رقم (7) أن لكل متغير من هذه المتغيرات انعكاس على العدالة التنظيمية، بما أن هذه الأخيرة تعتبر من أهداف المنظمة، وطالما هناك تفاعل دائم بين المحيط الداخلي والخارجي فلا بد من وجود تأثير لهذه المتغيرات على الإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية.

#### ثانيا: فوائد العدالة التنظيمية

إن للعدالة التنظيمية مجموعة من الفوائد الإيجابية التي تنعكس على الفرد والمنظمة، والتي تتمثل

فيما يلي:

- زيادة نسبة الولاء التنظيمي للموظفين؛
- شعور الفرد بالثقة نحو نظام تقييم الأداء؛
- المساعدة في أداء العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الرحيم بدر غانم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 23-24.

– التركيز على مفهوم المعرفة والإهتمام بالإبتكار والإبداع وتوليد الأفكار؛

تتبع فوائد العدالة التنظيمية من أهمية وجودها بشكل ملموس، مما يتمتعها بمزايا وإمميزات أهمها الأداء المتميز، والذي بدوره يرفع من جودة الإنتاجية، من خلال تركيز المنظمة على المساواة والنزاهة في تطبيق مختلف القوانين.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: أساسيات حول سلوك المواطنة

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة من المفاهيم المعاصرة، لذا شغل إهتمام الباحثين في مطلع القرن الماضي والوقت الراهن، وهو يعكس الإجراءات المطبقة التي يقوم بها الموظفين الذين يتجاوزون الحد الأقصى من المتطلبات المحتملة والمتوقعة من طرف دور المنظمة، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف وأهمية سلوك المواطنة، بالإضافة إلى خصائص ومحددات سلوك المواطنة كمطلب ثاني، وأبعاد ومؤشرات سلوك المواطنة كمطلب ثالث، وأخيرا أنماط ومعوقات سلوك المواطنة في المطلب الرابع.

#### المطلب الأول: تعريف وأهمية سلوك المواطنة

سوف نقدم في هذا المطلب مجموعة من التعاريف حول سلوك المواطنة بالإضافة إلى أهميته.

##### أولا: تعريف سلوك المواطنة

قبل التطرق إلى مفهوم سلوك المواطنة نتطرق إلى تعريف المواطنة بصفة عامة.

**تعريف المواطنة لغة:** تشتق المواطنة من كلمة وطن، و وطن بالمكان أي أقام به، و أوطن البلد أي إتخذه وطنا، والوطن إقامة الإنسان ولد به أم لم يولد وأصل المواطنة اللغوي إسم مفعول به من ( الوطن ) الذي هو البقعة من الأرض التي ينشأ فيها الإنسان ويعيش، والمواطنون هم أشخاص الشعب الذين يعيشون في ظل دولة ما، ويحملون جنسيتها، ويتمتعون بكل الحقوق والواجبات المكفولة داخل نطاقها.<sup>2</sup>

1 بزاي إنصاف، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالمة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020، ص 51.

2 صادق عز الدين، القيم الشخصية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2020، ص 131.

**تعريف المواطنة إصطلاحاً:** تعرف المواطنة على أنها شعور وجداني بالإرتباط بالأرض وأفراد المجتمع المقيمين بتلك الأرض، وهذا الإرتباط تترجمه مجموعة من القيم الإجتماعية، والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الإجتماعية وعصب الكينونة الإجتماعية.<sup>1</sup>

### تعريف سلوك المواطنة

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم سلوك المواطنة، إلا أن أهمها ما عرفه:

\_\_ (Organ 1990) والذي عرف فيه سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوع الإختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والمهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.<sup>2</sup>

– وعرف (Schanake and Dumbler) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة، ولكنها تستفيد منه قطعاً بتحسين كفاءتها وإستمرارها.<sup>3</sup>

– أما (Brightman and Moran) فيعرفانها على أنها عبارة عن إلتزام تطوعي نحو أهداف وأساليب المنظمة والعمل على نجاحها.<sup>4</sup>

– كما عرف (Chattopadhyay 1999) بأنه السلوك الإختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.<sup>5</sup>

1سلطاني حدة، دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم الإقتصاد وتسيير المؤسسة، تخصص العلوم الإقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2022/2021، ص.ص 62-63.

2عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 09، العدد 03، 2007، ص 153.

3شنتاحة عائشة، ريم عمام، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص 123.

4حوالف رحيمة، دور القيم الأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة البدر، الحجم 06، العدد 04، 2014، ص 92.

5نقيب عبد المليح، خلادي يمينة، تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 31، 2017، ص 475.

- وعرفه هنت (2002) على أنه: "يعكس الأنشطة التطوعية الإيجابية غير المحددة مسبقا في التوصيف الوظيفي والتي يقوم بها الموظفون لتحسين الأداء التنظيمي".<sup>1</sup>

- كما أكد كل من (Niehoff & Moorman 1993) على أن سلوك المواطنة عبارة عن سلوك غير محدد ولا يرتبط رسميا بنظام الحوافز وتقويم الأداء، وعرفاه على أنه سلوك الدور الإضافي، ويقصد به ذلك السلوك الاختياري الذي يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها يمكننا القول أن سلوك المواطنة هو سلوك تطوعي إنساني إختياري يقوم به الفرد بصفة تطوعية حيث يتبع أدوار إضافية كما أنه لا يترتب عليه عقوبات عند عدم ممارسته، فهو ليس مباشر أو معترف به من طرف نظام المكافآت والحوافز الرسمية للمنظمة والذي يسهم في زيادة فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها وإستمراريتها.

#### ثانيا: أهمية سلوك المواطنة

يجمع الكثير من الباحثين والدارسين لسلوك المواطنة على أهميته الكبرى للمنظمة والفرد على حد سواء، وتنبع أهمية هذا السلوك من كونه:

- يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة.

- كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وغيرها.<sup>3</sup>

- إذ بين (Lee & Salleh) أن للمواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في علاقتها مع العديد من الموضوعات كالتفاعلية التنظيمية وتقييم الأداء، والإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، ودوران العمل والغياب، والثقة التنظيمية.

1 ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

2عتيقة حرابرية، تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية سبيل للتطور المؤسسي، مجلة دفاتر علم الاجتماع، ISSN 2335-1527، ص.ص 126-126.

3زيد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة في محافظة إربد بالأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2015، ص 110.

- وشدد (Moidenkutty) على أهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد وذلك من خلال توفيره القدرة على الإبداع والإبتكار وتعزيز الدافع للإنجاز وشعور الأفراد العاملين بالمسؤولية تجاه المنظمة، وتوفير الفرصة لهم لإختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

كما قام بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.<sup>2</sup>

- نظرا لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.<sup>3</sup>

- الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة ما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.

- المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، والإستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.<sup>4</sup>

- تقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمة.

- المساهمة في تحسين الإنتاجية وزيادتها كما ونوعا.

- بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي، تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز.<sup>5</sup>

1دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحمانه، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، ص 37.

2محمد عوض العمري، أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 21.

3مؤيد موسى علي ابو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 214.

4بوراس أسية، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، مجلة الإبراهيمي للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 03، 2018، ص 287.

5عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 09، العدد02، 2012، ص 232.

## المطلب الثاني: خصائص ومحددات سلوك المواطنة

إن للسلوك المواطنة مجموعة من الخصائص سوف نذكر أهمها ولديه محددات سوف نتطرق إليها في هذا الجزء من الدراسة.

### أولاً: خصائص سلوك المواطنة

يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها سلوكيات المواطنة كمايلي:

- سلوك إختياري وليس إجباري، غير مرتبط بنظام الرسمي للمكافآت أو العقوبة، أي أنه سلوك طوعي ومتعمد وموافق عليه من قبل الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادراتهم وإرادتهم الحرة، دون تأثير خارجي من منظماتهم.
- هي مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لآخرى، ومن مجتمع الى آخر، حسب طبيعة وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي إضافي.<sup>1</sup>
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي.
- تساهم في زيادة فعالية المنظمة وتحسين الأداء الوظيفي العام، على الرغم من أنه لا يعتبر أداء رسميا بحد ذاته إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
- لا تجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد على المدى القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الإعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو أن هذا السلوك يحقق لممارسة أفضلية وميزة تنافسية.<sup>2</sup>
- هي سلوكيات تطوعية تنبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
- يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.<sup>3</sup>

1 محمد صبري الأنصاري، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي، مجلة كلية التربية، العدد 31، 2012، ص 228.

2 أسماء عيسوي، العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 551.

3 محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الخاصة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 168.

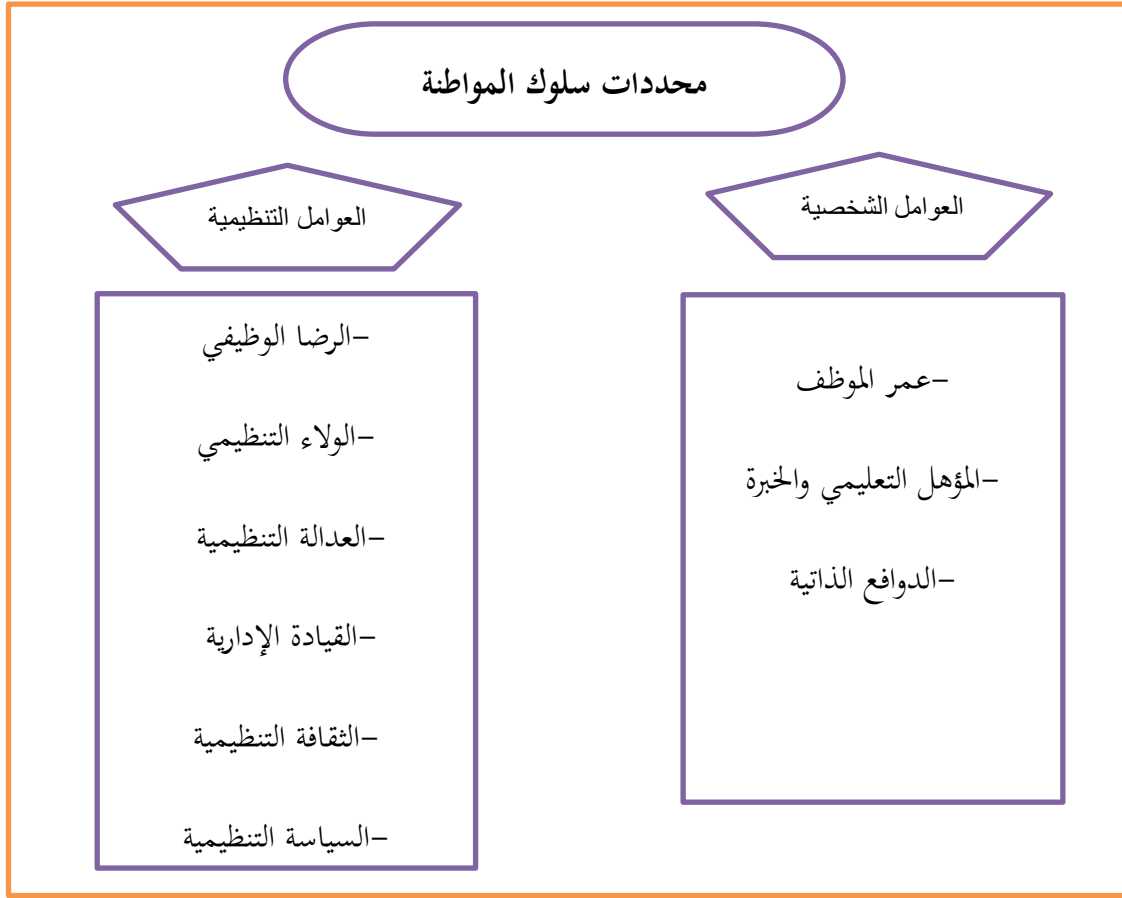
- إن هذا السلوك بدون مقابل تلقائي فهو لا يجلب لصاحبه مكافأة أو مصلحة مباشرة ورسمية على الأجل القصير لكن يمكن توقع الأجير أن يؤخذ هذا السلوك في الحسبان من قبل الرئيس عند ظهور الفرص التنافسية.
- سلوكيات المواطنة التنظيمية ليست ذات طبيعة واحدة بل هي سلوكيات متنوعة تختلف من منظمة لأخرى اعتمادا على تنظيم العمل وفقا لما هو رسمي وما هو تطوعي، كما أنها تختلف من مجتمع إلى آخر وفقا للعواديات والتقاليد والقيم السائدة.
- يعكس هذا السلوك ولاء الفرد للمنظمة وإنتمائه إليها ورغبته بالبقاء فيها والإرتقاء بها بموجب السلوكيات الإختيارية التي يمارسها.
- يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بالإيجابية، وهو سلوك يمكن ملاحظته من قبل الآخرين ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- سلوك المواطنة التنظيمية إختيارية تطوعي خارج الدور الرسمي، وبالتالي فإن تخلي الموظف عن ممارسة هذا السلوك لا يعرضه لعقوبة المنظمة.<sup>1</sup>

#### ثانيا: محددات سلوك المواطنة

قام الكثير من الباحثين بدراسة هذا السلوك لإيجاد تفسير علمي، بإعتبار هذا السلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض منها فيمايلي:

<sup>1</sup>جنات بومخيم، مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2019، ص.ص 88-89.

الشكل رقم (8): يمثل محددات سلوك المواطنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على محمد صبري الأنصاري، مرجع سبق ذكره، ص 228.

من خلال الشكل رقم (8) أشارا الكثير من الباحثين لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية كالعمر، المؤهل العلمي والخبرة، والدوافع الذاتية، والمحددات التنظيمية كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، وغيرها.

### 1. العوامل الشخصية

هي العوامل المتعلقة بالموارد البشري وهي كالاتي:

**1.1 عمر الموظف:** أظهرت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، يحدد عمر الموظف وجهة نظره في العمل، وبالتالي نجد أن كبار السن

يتمتعون بقدر أقل من النجاح للإنجاز وتحقيق الذات، ونجاح أكبر في الإنتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية مقارنة بصغار السن نسبياً، مما يؤثر على مواقفهم تجاه أنفسهم وأعمالهم.<sup>1</sup>

**1.2 المؤهل التعليمي والخبرة:** للمؤهلات العلمية التي يمتلكها العامل أثر كبير في تفعيل دوره الوظيفي، وكذلك للخبرة العلمية التي المصاحبة لها، والتي تعود بالفائدة على الفرد وعلى المنظمة، فالفرد الذي يمارس عملاً ويشعر بأنه مؤهل لأدائه، ولديه خبرة عملية فيه، يشعر بالراحة النفسية ويتعاضد شعوره لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

**3.1 الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتية إحتياجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تدفع السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إنخراط الموظف في نهاية المطاف في ممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية هو أكثر عرضة من غيره لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع إحتياجاته الداخلية من الإنجاز وتحقيق الذات.<sup>3</sup>

## 2 العوامل التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل التنظيمية سنذكر منها مايلي:

**1.2 الرضا الوظيفي:** يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية دراسة مع العديد من المتغيرات التنظيمية مثل الأداء التنظيمي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية وغيرها من المتغيرات، ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي، تم دراسة علاقته مع مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من الدراسات الميدانية، للكشف عن العلاقة بينهما، وخرجت معظم تلك الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بينهما، وأكدت هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي هو المحدد الأكبر لسلوك المواطنة التنظيمية.

1 زينة طاهري، العقد النفسي وعلاقته بالسلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدين أم البواقي، الجزائر، 2021/2020، ص 122.

2 إبراهيم رابح عبد القادر، علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2018، ص 112.

3 حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014/2013، ص 115.

وقد أظهرت نتائج دراسة سميث وأورجان ونير (1983) أن الرضا الوظيفي له أثر كبير غير مباشر على السلوك الموجهة نحو الأفراد، من خلال تأثير دعم القائد على الرضا الوظيفي.

كما أشارت نتائج دراسة باتمان وأورجان إلى وجود علاقة مستقرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والجوانب المحددة للرضا الوظيفي، وهناك مؤشرات على أن كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

**2.2 الولاء التنظيمي:** يعرف على أنه رغبة الفرد في بذل مستويات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في المنظمة، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

إتخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك الإداري مؤخرًا وأدت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما.<sup>2</sup>

**3.2 العدالة التنظيمية:** تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي على مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن شعور الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالعديد من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>3</sup>

**4.2 القيادة الإدارية:** تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في المنظمة، وخاصة تأثيرها على سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

فقد كشفت بعض الدراسات بودسكوف وآخرون (1990) ودراسة بيليا وآخرون (1990) ودراسة العامري (2002) عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، على إعتبار أن القائد التحويلي

1 حسام فايز حسني أبو طه، سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، تخصص الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة، 2021/2022، ص.ص 60-61.

2 عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف2، الجزائر، 2013/2014، ص 78.

3 محمد صبري الأنصاري، مرجع سبق ذكره، ص231.

يعمل دوماً على تحفيز الموظفين للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم بأن يكونوا قدوة لهم وإحترامهم والإهتمام بإحتياجاتهم وإعطائهم الأولوية على إحتياجاته الشخصية.<sup>1</sup>

**5.2 الثقافة التنظيمية:** تؤثر في سلوك الأفراد سواء كانوا في المنظمة لفترة طويلة أو أعضاء جدد، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، إذا كان من السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية ويتم تشجيعهم على القيام بذلك، فإن جميع أعضاء المنظمة سيتأثرون بذلك وسوف ينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، ولكن إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد أن الموظف يقوم بما هو مطلوب منه فقط وأي أدوار أخرى يتم عرضها عليه، سيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية اعتماداً على المعتقدات التي تقوم عليها هذه الثقافة.<sup>2</sup>

**6.2 السياسة التنظيمية:** تعرف السياسة التنظيمية "بأنها عبارة عن ممارسة الأنشطة التي لا تعد ضمن الدور الرسمي المحدد للعاملين، وتهدف إلى التأثير في عملية توزيع الموارد داخل المنظمة بطريقة تحقق المنافع، والمكاسب لبعض العاملين، أو الجماعات في المنظمة."

وقد كشفت دراسة العامري بإرتباط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على مختلف جوانب الحياة في المنظمة، وإرتفاع مستوى، ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية، واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية، نظراً لما يصاحب ذلك مع ضعف الرضا الوظيفي، والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية، والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية إرتباطاً قوياً.<sup>3</sup>

1 شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 75.

2 زينة طاهري، مرجع سبق ذكره، ص 123.

3 محمود عودة عبد الله سعيد، الإغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياحة، قسم الدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص.ص 70-71.

### المطلب الثالث: أبعاد ومؤشرات سلوك المواطنة

سوف ندرس في هذا المطلب الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة كما توجد مجموعة من المؤشرات سوف نوضحها.

#### أولاً: أبعاد سلوك المواطنة

لسلوك المواطنة خمسة أبعاد هي الأكثر تداولاً في المجال النظري يمكن إدراجها كما يلي:

#### 1- الإيثار:

هو سلوك تطوعي يقوم به الموظف طواعية لمساعدة زملاء العمل، مع مراعاة إرتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة، ويعبر عن رغبة الفرد في تقديم المساعدة للآخرين كالرؤساء، زملاء العمل، أو حتى العملاء أو المستفيدين من خدمات المنظمة، ومن نماذج هذا السلوك مشاركة العاملين للآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، أو الإستعداد لمساعدة العمال الجدد وتعليمهم وتوجيههم، وتجنب السلوكات التي قد تتسبب في حدوث مشكلات متعلقة بالعمل<sup>1</sup>

#### 2- الكياسة أو المجاملة:

تدل على مجموع السلوكيات المهذبة التي تصدر عن العامل وذلك وعياً منه لتلطيف العلاقات وإتخاذ كافة الإحتياطات لتجنب أي مصدر للمشاكل والنزاعات التي قد تؤدي إلى صراعات سلبية وتسبب هدر للطاقات البشرية.<sup>2</sup>

#### 3- الضمير الحي:

يستفيد من ممارسة هذا السلوك المنظمة ككل وليس فقط العاملين بها، حيث يقصد بها أداء الفرد الذي يتجاوز التوقعات ويعكس وعي ضميره في إنجاز مهام معينة مثل إهدار الوقت والدقة في إحترام اللوائح والعمل في أوقات إضافية دون السعي إلى الحصول على مكافأة.<sup>3</sup>

1أمنية كرسنة، جلال الدين بوعطيط، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكبيكة، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 16، العدد 02، 2022، ص 161.

2 ليليا بن صويلح، نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 01، العدد 14، 2022، ص 266.

3لولوه إبراهيم علي الصمغاني، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 38، 2020، ص 39.

#### 4- الروح الرياضية:

هي رغبة الفرد في عدم تقديم شكوى عند مواجهة مشكلات تشغيلية لا يمكن تجنبها وإزعاجات من العمل وإساءة معاملة قد تحدث خلال العمل، إن العمال ذوي المستويات العالية من الروح الرياضية يميلون إلى البقاء لمساعدة الفريق عندما يطلب منهم ذلك، حتى لو تجاوز ساعات العمل الرسمية.<sup>1</sup>

#### 5- السلوك الحضاري:

وتعني مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها عن طريق المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر مثل الإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة، كما يعني إحترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.<sup>2</sup>

#### ثانيا: مؤشرات سلوك المواطنة

هناك العديد من المؤشرات لسلوك المواطنة، وهي كالاتي:<sup>3</sup>

- الطاعة والإلتزام بالأهداف الإجتماعية للمنظمة؛

- المشاركة في توفير مناخ إجتماعي إيجابي؛

- الإيثار تجاه الرغبة في مساعدة الآخرين؛

- تنمية وتطوير الذات؛

- الولاء للمنظمات وحميتها من أي تهديد؛

- أمدح المنظمة وتحدث بحماس عن أعمالها وخدماتها؛

1 خليل رزق محمد، أثر المسؤولية الإجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 39، العدد 04، 2019، ص 09.

2 بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، 2012، ص 154.

3 مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2016/2015، ص 76.

- الدفاع عن المنظمة عند إنتقادها من قبل أطراف خارجية؛
- التعاون مع الآخرين كي يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة؛
- ضمان المشاركة الدائمة والفعالة في الإجتماعات والمناقشات العمل؛
- الحضور للعمل في الوقت المحدد، عند الحاجة لذلك؛
- المشاركة في الأعمال التي تعمل على تحسين صورة المنظمة؛
- عدم السعي إلى ضبط أخطاء الرؤساء أو الزملاء والتشهير بهم؛
- الحرص على الإطلاع على كل ما هو جديد ومفيد للمنظمة؛
- الرغبة في إتقان وتجويد العمل تحت أي ظرف من الظروف.

#### المطلب الرابع: أنماط ومعوقات سلوك المواطنة

سنتناول في هذا المطلب أنماط وصور سلوك المواطنة وهناك معوقات تحول دون ممارسته سوف نتطرق إليها.

##### أولاً: أنماط سلوك المواطنة

يشمل سلوك المواطنة العديد من الأنماط يمكن أن نلخصها فيمايلي:

##### 1 - النمط المتعلق بشؤون العمل:

يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، مثل مساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد ومساعدة الآخرين في كثير من أعباء العمل، ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى لو لم يكن ذلك غير مطلوباً منه، فهذه الممارسات عمل تطوعي لا يتوقع من الشخص القيام به لأنه ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.<sup>1</sup>

##### 2 - النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الإجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء، إذ يعرفها الأخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.<sup>2</sup>

1 عز الدين بن يحيى، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية علم النفس وعلوم التربية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2018، ص 104.

2 شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 64.

### 3 - النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:

تشمل مساعدة الزبائن بأمور لا تتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة لهم مثل إرشادهم والإصغاء إليهم.<sup>1</sup>

### 4 - النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

وذلك من خلال الإنصياح للقيم واللوائح التنظيمية والسياسية والعمل وفقا لها، مثل الحضور والإنصراف حسب ساعات العمل، واستخدام الموارد التنظيمية الإستخدام الصحيح وكذلك إقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا كالإقتراحات المتعلقة بالهيكل التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.<sup>2</sup>

### 5 - النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.<sup>3</sup>

### 6 - النمط المتعلق بالإلتزام الوظيفي:

ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل، والحرص على أوقات العمل، وتجنب إضاعة الوقت بالثرثرة والأحاديث الجانبية، عدم إختلاق وإثارة المشاكل مع زملاء العمل وإضاعة الجهد داخل المنظمة، وتجنب إطالة فترات الإستراحة أو عمل زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.<sup>4</sup>

1 هبة قندل، دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2017، ص 166.

2 عز الدين بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 104.

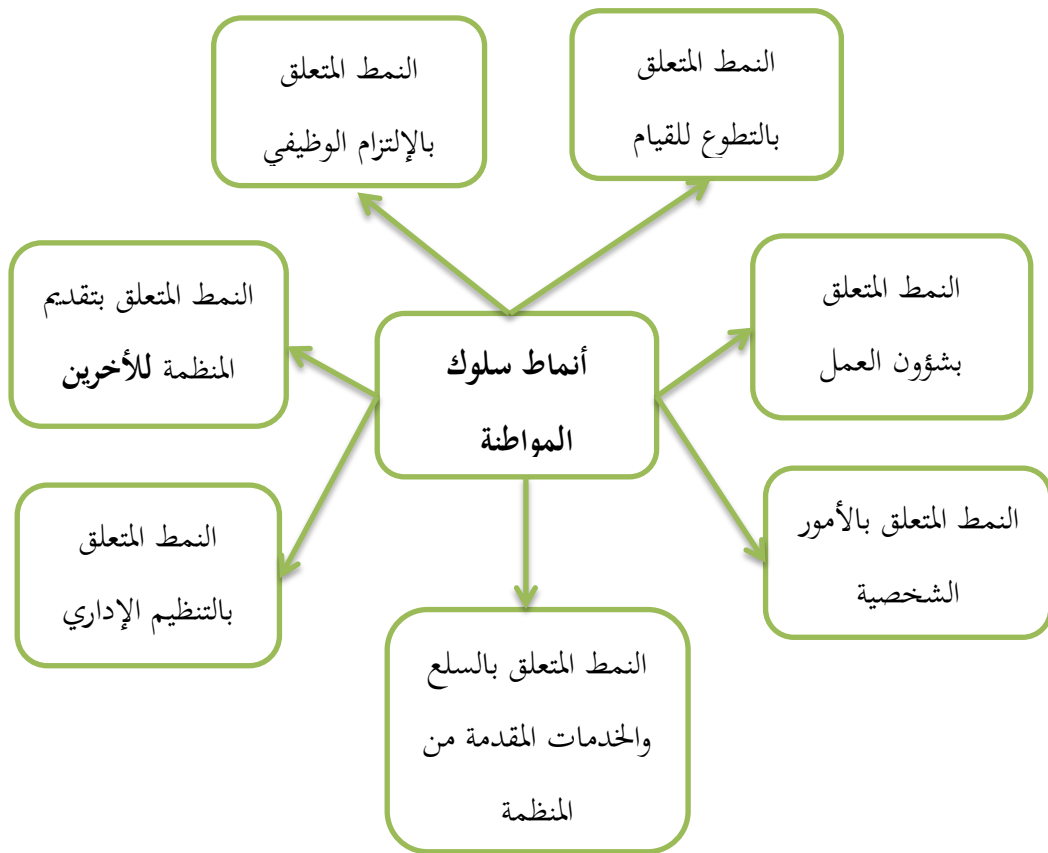
3 القحطاني عبد السلام بن شايح، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 1437هـ، ص 44.

4 صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص.ص 30-31.

7 - النمط المتعلق بالتطوع للقيام بالأعمال الإضافية:

يشمل هذا النمط إقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالإشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار، والحضور الإختياري للإجتماعات والندوات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (09): أنماط سلوك المواطنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على هبة قندل، مرجع سبق ذكره، ص 166.

إختلف الباحثين في أنماط سلوك المواطنة والشكل رقم (09) يمثل أهم الأنماط المتعلقة بسلوك المواطنة

1 كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2021، ص 27.

ثانيا: معوقات سلوك المواطنة

هناك العديد من معوقات ممارسة المواطنة، والتي تدور حول سياسات الأنظمة والإستراتيجيات التي تتبناها لتسيير أعمالها، لذلك عندما نتبع هذه العقبات سنجد أن المنظمة لديها القدرة على فقدانها ومنه نذكر البعض من هذه المعوقات كمايلي:

- عدم إشترك الموظفين في القرارات التي تم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- عدم رضا العاملين تجاه وظائفهم وعدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.<sup>1</sup>
- تقوية مهارات التفكير والإتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الإيجابية الإضافية.
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.<sup>2</sup>
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والإغتراب وعدم الرضا والدافعية للعمل.
- إفتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>3</sup>
- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التقليل من الضغوطات المهنية في العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الفرد وعلى سلوكياته الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائه.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم والتعبير عن عدم رضاهم إتجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.<sup>1</sup>

1صباح جوهر دعنا، مرجع سبق ذكره، ص 62.

2مناصرية رشيد، بن ختو فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص 226.

3أمنية كرسنة، جلال الدين بوعطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 01، العدد 02، 2021، ص 139.

- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للإنخراط إجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.<sup>2</sup>
- الإهتمام بمهارات الإتصال والعلاقات الإنسانية للموظفين، وعدم التركيز على العلاقات الإنسانية للعمال وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط لتعزيز القدرة على تبني السلوكيات الإيجابية.
- يجب على الإدارة العليا أن تفتح الطريق للموظف الإندماج إجتماعيا في المنظمة، بحيث تصبح المنظمة أسرة واحدة مما يحفز الموظف إلى التشاور والتكامل والإبداع.
- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة من أكبر العقبات التي تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تفتقر إدارة المنظمة إلى إرساء العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المنظمة، مما يولد لدى الأفراد الشعور بالرفض والظلم مقارنة بزملائهم، هذا الأمر يدفع العاملين إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الإنتقاء إلى الإدارة الغير منصفة ويتعمد التفاني والإخلاص، أما إذا تحققت العدالة التنظيمية وكانت الدافع الأكبر للمواطنة التنظيمية.<sup>3</sup>

1 بومنقار مراد، شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 19، 2016، ص 126.

2 بن الشيخ سارة، مناصرة رشيد، الشاهد الياس، أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص 64.

3 عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة: دراسة نظرية تحليلية، دراسات في حقوق الإنسان، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 79.

## المبحث الثالث: العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة

تحظى كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة بإهتمام الكثير من الباحثين وذلك لكونهما يساهمان في تحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة وتفعيل دور كل منهما وكذلك التطرق إلى تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة.

## المطلب الأول: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة

من خلال هذا الجزء سوف نحاول توضيح العلاقة المتداخلة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة فيما يلي:

تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي على مكونات سلوكيات المواطنة، لأن إحساس الموظف بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، يولد لديه الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة، وبالتالي يشارك في العديد من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة.

وأكد مورمان (Moorman 1991) أن العدالة التفاعلية أو التعاملية تمكن العاملين من رؤية أنفسهم كأفراد مهمين وذو قيمة، وأن الموظفين الذين يتلقون معاملة عادلة بين المديرين يمارسون المزيد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

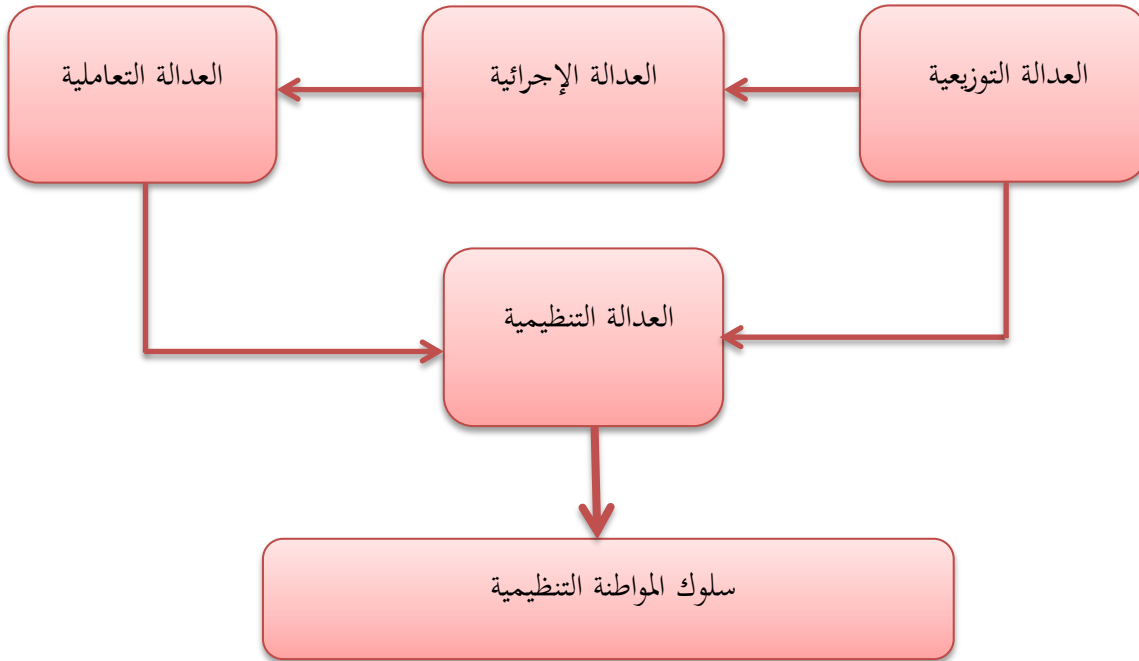
من ناحية أخرى بين أبو العينين (Abu Elanain 2010) أن التصور السلبي لأعضاء المنظمة للعدالة الإجرائية والتوزيعية يؤدي إلى إرتفاع معدلات التغيب عن العمل والانحراف وتدني الأداء وإنخفاض الولاء للمنظمة، بالإضافة إلى تدني مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

وعليه يمكن القول أن الإهتمام بالعدالة التنظيمية يعود إلى حقيقة أن تلك العدالة هي من المتغيرات المهمة التي المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين من جهة وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى، وحتى يصبح مكون العدالة فعالاً يجب أن تسعى إدارة المنظمة لإقرارها في كافة مجالات العمل.<sup>2</sup>

1 العامري عبد العزيز عبد الهادي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة الناصر، المجلد 02، العدد 16، 2020، ص 131.

2 حافة الأزهاري، مرجع سبق كره، ص 105.

الشكل رقم (10): يوضح العلاقة المتداخلة والمتراطة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وبين سلوكيات المواطنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عبد العزيز العامري، مرجع سبق ذكره، ص 131.

من خلال الشكل رقم (10) نستنتج أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة هي علاقة طردية، أي أنه كلما زاد شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية زاد سلوك المواطنة وبالتالي زيادة الأداء التطوعي و الولاء للمنظمة وتحقيق أهدافها.

#### المطلب الثاني: تفعيل دور العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة

عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق التنمية يجب أن تجسد هذه الأخيرة جهود سلوكيات المواطنة لذلك تحتاج المنظمة إلى إعتماد السياسات التي تهدف إلى تطوير وتنمية هذا السلوك نتبع مايلي:

1 - ضرورة تحقيق التكامل بين السياسات الإدارية الهادفة إلى تطوير سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين، بحيث تضمن هذه السياسات تحقيق درجة عالية من إحساس العمال بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية معا.

2- يمكن أن يساعد إهتمام المنظمات في تطوير سلوك المواطنة التنظيمية، في مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها في الفترة الحالية نظرا للعلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من مجالات العمل الإداري خاصة في مجالات تقييم الأداء ووضع نظام المكافآت والحوافز وتحسين خدمة العملاء.

3- أهمية مواجهة انخفاض في حصص السوق للعديد من المؤسسات من خلال تعظيم الاستفادة من الأدوار الإضافية التي يمكن لموظفي الشركة القيام بها.

4- ضرورة تفادي الجوانب السلبية التي قد تصاحب تحول المنظمات تجاه تطبيق سياسات التقليل الحجم التنظيمي.

5- على الرغم أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك لا يتم مكافأته بشكل مباشر، إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن للمؤسسة إعتماها لتصميم أنظمة المكافآت التنظيمية التي تشجع الموظفين على الإنخراط في مثل هذا السلوك.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة

لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها (العدالة الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) تؤثر بشكل مباشر على سلوك المواطنة ، وفما يلي يمكن توضيح أثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة:

#### 1- أثر بعد العدالة التوزيعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:

إن وعي العامل بعدالة العوائد التي يتلقاها والمعاملة التي يحصل عليها من رؤسائه عند إستلامه تلك العوائد، يؤدي إلى تعزيز ثقته بمؤسسته، ورفع من مستوى وجودة أدائه الوظيفي، بالإضافة إلى تبني سلوكيات إيجابية تنبع من إرادته الذاتية والتي تفيد المنظمة، بحيث تساعد هذه السلوكيات في زيادة وتحسين إنتاجيتها، وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>دره عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، بدون طبعة، دار الرضوان لنشر والتوزيع، 2008، ص 164.

## 2- أثر بعد العدالة الإجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

تعكس العدالة الإجرائية إحساس العامل بعدالة الإجراءات التنظيمية داخل المنظمة، وكذلك مدى إحترام صانعي القرار للموظفين، من خلال العمل على شرح كيفية إتخاذ القرارات لهم، لذلك توعية العمال لهذه العدالة من خلال تمكينهم من المشاركة في صنع القرار وإتخاذها، إن تطبيق إجراءات المكافآت والجزاءات المختلفة على جميع العاملين بالمنظمة، وكذا منحهم الحق في الإعتراض على القرارات بهدف إعادة مراجعتها وتعديلها، يساعد على نشر سلوكيات مرغوبة في العمل، مما تساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، والتقليل من مستوى التسرب الوظيفي، كما تساعد على إلتزام العمال وحل المشكلات في المنظمة.

## 3- أثر بعد العدالة التعاملية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

إن للعدالة التعاملية دور كبير في إتباع الموظفين لسلوكيات تطوعية إختيارية صادرة من إرادتهم الشخصية، كونها تشير إلى تصور العاملين لعدالة المعاملة التي يتلقونها من طرف صاحب القرارات عند تطبيق مختلف الإجراءات الرسمية، بحيث تعتمد على درجة من المصداقية والإحترام، أي أنها تحرص على تزويد العاملين بالمعلومات الدقيقة والكافية التي تساهم في تفسير الممارسات الإدارية فيما يتعلق بأي إجراء، وبالتالي فإن العدالة التعاملية تؤثر في أداء ورضا الموظفين وتعزيز إحساسهم بالثقة نحو منظماتهم، تعمل على توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس على الأداء المتميز للعمال وأيضا الرفع من درجة الإلتزام لديهم مما يحفزهم على الإبداع<sup>1</sup>.

1 دره عمر محمد، مرجع سبق ذكره، ص (160-162).

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق إلى الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، حيث إستخلصنا أن العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي يتحدد تبعاً لمدى إدراك الفرد لعدالة التوزيع (توزيع المخرجات)، وعدالة الإجراءات المتعلقة بذلك من جهة شعورهم بعدالة التعاملات، حيث تعد العدالة التنظيمية أمر ضروري في المنظمات بإعتبارها من أهم المتغيرات المؤثرة على الفرد بشكل عام والمؤسسة بشكل خاص، مما ينعكس إيجابياً على سلوكيات المواطنة، فالعدالة التنظيمية عامل مهم لسلوك المواطنة في المؤسسة والتي تؤثر على أدائهم في العمل والتمكين في إتخاذ القرارات، حيث كلما زاد شعور الموظفين بالعدالة زاد لديهم الممارسة التطوعية المفيدة وبالتالي الولاء للمؤسسة وتحقيق أهدافها وضمان إستقرارها.

وسنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الواقع والتوصل إلى أهم النتائج حول العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة وكذلك تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية المستشفى القديم  
سوق أهراس

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، سوف نتطرق في الفصل الثاني للدراسة الميدانية، وتعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا أساسيا يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائية والتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، إذ تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها. وفي هذا الفصل الخاص بمنهج الدراسة سيتم التطرق إلى منهج البحث المستخدم، وحدود الدراسة والتعرف على مجتمع الدراسة ووصف عينة الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الإستطلاعية والأدوات التي تم إستخدامها في جمع البيانات، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أدوات الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق الإستبانة وثباتها.

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

- ✓ **المبحث الأول:** تقديم المستشفى القديم سوق أهراس
- ✓ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة وعرض الإستبيان
- ✓ **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

## المبحث الأول: نبذة عن المستشفى القديم سوق أهراس

يتم من خلال هذا المطلب التعريف بالمستشفى من خلال تقديمها ونشأتها:

### المطلب الأول: نشأة المستشفى القديم سوق أهراس

أسس المستشفى الجهوي كما كان يسمى سابقا ومنذ أزيد من قرن وثلاثون سنة 1872 أي وقت الإستعمار، وكان وقتها يضم مصالح الجراحة والطب العام ثم أصبح بعد ذلك يضم مصلحة الجراحة والإستعمالات، وقد كان يعتبر من أهم المؤسسات الصحية للقطاع الصحي سابقا ومقر إدارته.

المؤسسة العمومية الإستشفائية تقوم بتقديم خدمات علاجية تمتاز بميزتين أساسيتين هما الديمومة والمساواة، ذلك لخدمتها مجانية وأحيانا تكون رمزية، فالمستشفى لا يفرق بين الغني والفقير ولا الكبير والصغير، حيث أنه يقدم خدمات على مدار 7/7 أيام و24/24 ساعة.

كما أنه يقدم برامج تحسيسية خاصة على مستوى الأرياف والمناطق المعزولة، ذلك لتجنب الأمراض المنتقلة عبر المياه أو الحيوانات مثلا هذا كله من أجل ضمان صحة المواطن.

أما عن موقع المؤسسة، فهي تقع في الشمال الشرقي لولاية سوق أهراس وتحديد بطريق تونس، يحدها شمالا بلدية أولاد إدريس، وغربا المشروحة والحنانشة وجنوبا بلدية الزعرورية وتيفاش أما من الشرق ويلان.

تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 07 هكتارات ، افتتح عام 1880 يحتوي على 34 قاعة علاج ،

عدد المراكز الصحية قدر ب 06 مراكز.

### المطلب الثاني: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية المستشفى القديم سوق أهراس

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية "المستشفى القديم " إنبثقت عن تقسيم جديد للخارطة لسنة 2008، وإنشأت في نفس السنة بمرسوم تنفيذي رقم 07/140 في 19/05/2007 وهي مؤسسة ذات طابع إداري تقدم خدمات استشفائية وغير إستشفائية.

\* تختص بالجراحة أساسا، إضافة لجناح الإستعمالات ناهيك عن مصالح أخرى تدعم هذه المصالح، وقد تم تسميتها منذ شهر جانفي 2019 باسم المجاهد المتوفى "كعرار السبتي".

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمستشفى القديم

يتكون الهيكل التنظيمي للمستشفى القديم سوق أهراس من الإدارة والمديريات الفرعية والمصالح

الإستشفائية، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وعرض الإستبيان

سنتطرق في هذا المبحث إلى منهجية وأدوات الدراسة المستعملة في دراسة الحالة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا المطلب الإطار المنهجي للدراسة مع تقديم لأداة جمع البيانات (الإستبيان)

#### أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل العاملين بالمستشفى القديم سوق أهراس، ونظراً لطبيعة الدراسة تم إختيار عينة قصدية (الأطباء؛ الممرضين؛ الإداريين)، حيث تم توزيع 60 إستمارة على مجتمع الدراسة بصفة عشوائية، حيث تم إسترجاع 44 إستمارة ولم تستبعد أي منها، وهي الإستمارات الخاضعة للتحليل الاحصائي.

#### الجدول رقم (01): جدول توزيع الإستبيان على العينة

النسبة المئوية	العدد	
100%	60	الإستبيانات الموزعة
73%	44	الإستبيانات المسترجعة
73%	44	الإستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

### المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة

نستعرض من خلال هذه الدراسة أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الإعتماد عليها من خلال توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، خصائص العينة، عرض نتائج الإستقصاء وتحليلها.

#### 1- أدوات جمع المعلومات

ولتتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية تم اللجوء إلى إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لطبيعة الموضوع والذي تم الإعتماد فيه على مجموع من المعطيات والبيانات، التي من خلالها تم معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة.

- ولجمع البيانات تم الإعتماد على الأدوات التالية:

- الإستبيان

- وثائق المؤسسة

## 2- هيكل الإستبيان

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءا على أدبيات الدراسة، قمنا بتصميم إستبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الإستبيان إلى جزئين نعرضها كالآتي:

✓ الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة من الموظفون، حيث قامت الباحثين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

✓ كما قامت الباحثين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين هما:

**المحور الأول:** متعلق بالعدالة التنظيمية (المتغير المستقل)، حيث إشمتم (16) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد.

**المحور الثاني:** متعلق بالسلوك المواطنة التنظيمية بالمستشفى القديم، إشمتم على (20) عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

وشمل الإستبيان ككل على (36) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

## 3- أدوات الدراسة:

للتوصل إلى المؤشرات المعتمدة لتدعيم أهداف الدراسة، فقد تم إستخدام المقاييس الإحصائية لوصف متغيرات الدراسة ومن ثم إختبار فرضياتها بغية بناء النموذج الخاص بها، ومن الإختبارات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة؛
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لوصف خصائص مفردات العينة؛

- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية: لقياس إتجاهات واء مفردات العينة حول محاور الدراسة.
- إختبار كولموغروف سميرنوف وإختبار شبيرو ويلك: يستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- إختبار T ستيودنت: لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية متوسطات إجابات مفردات العينة تعزى لمتغير الجنس؛
- إختبار التباين الأحادي Anova One Way: لإختبار الفروق بين متوسطات إجابات مفردات العينة تعزى لمتغيري الفئة العمرية والمؤهل العلمي؛
- تحليل الإنحدار البسيط: لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع، وتوضيح أي الأبعاد أكثر تأثيراً فيها؛

الهدف من تحديد مقدار الإرتباط بين متغيرات الدراسة (متغير العدالة التنظيمية ، سلوك المواطنة)، وكذا تحديد نوع العلاقة بينهما هل هي علاقة طردية أو عكسية، ونستعمل في ذلك أحد أهم معاملات الإرتباط المعروف بمعيار الإرتباط لبيرسون (Pearson)، ومن المعروف أن معامل الإرتباط لبيرسون (r) يأخذ دوما قيمة محصورة بين (1) و (-1)، بحيث:

- إذا كانت قيمته موجبة كانت العلاقة بين المتغيرين (العدالة التنظيمية) و(سلوك المواطنة) علاقة طردية.
- إذا كانت قيمته سالبة كانت العلاقة عكسية.
- كما أنه كلما إقتربت قيمته من (1) أو (-1) كانت العلاقة بين المتغيرين علاقة قوية، أما إذا اقتربت من الصفر كانت العلاقة ضعيفة.

### المطلب الثالث: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة

لقد إستخدمنا لتحليل الإستمارات أسلوب التحليل الإحصائي، عن طريق إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Spss v22)، ويعد من أكثر البرامج إستخداما بعد تفريغ الإستمارات وترميزها في الحاسوب. والشكلين المواليين يوضحان جزءا من قاعدة البيانات التي تم إنشاؤها بشقيها نظرة على البيانات ونظرة على المتغيرات.



كما قمنا بقياس إجابات مفردات العينة حول محاور الدراسة بالإعتماد على سلم ليكارت الخماسي المقدم في الجدول أدناه:

### جدول رقم (02): سلم ليكارت:

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01
المجال	من 4.2 إلى 5	من 3.4 إلى 4.19	من 2.6 إلى 3.39	من 1.8 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس Likert الخماسي

المتوسط الفرضي لسلم ليكارت: تم حسابه وفق المعادلة التالية:

المتوسط الفرضي = مجموع الدرجات / عدد الدرجات

أي  $(1+2+3+4+5)/5$  ، كما تقسيم الفئات إلى 5 فئات كل فئة طولها 0.8

المتوسط الحسابي	الدرجات	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	مستوى ضعيف جدا
من 1.8 إلى 2.59	غير موافق	مستوى ضعيف
من 2.6 إلى 3.39	محايد	مستوى متوسط
من 3.4 إلى 4.19	موافق	مستوى قوي
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة	مستوى قوي جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مقياس Likert الخماسي

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات

قبل وصف خصائص عينة الدراسة وإختبار الفرضيات سنتطرق أولا إلى إختبار ثبات الإستمارة وإختبار إعتدالية التوزيع .

#### المطلب الأول: تحليل مدى ثبات الإستمارة وإعتدالية التوزيع للبيانات

أولا: إختبار ثبات الإستمارة: في هذا العنصر سوف نتطرق إلى قيمة معاملات الثبات عن طريق إختبار ألفا كرونباخ.

#### الجدول رقم(03): إختبار الثبات alpha de cronbach

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0,953	16	معامل ثبات محاور العدالة التنظيمية
0,932	20	معامل ثبات محاور سلوك المواطنة
0,964	36	معامل ثبات الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

توضح نتائج معامل الثبات المتحصل عليها، والمبينة في الجدول أعلاه قيمة معاملات الثبات المرتفعة، حيث قدرت ب 0.953 للمحور الأول (عناصر العدالة التنظيمية) وب 0.932 للمحور الثاني، أما بالنسبة للإستمارة ككل فقد كانت القيمة 0.964، ومنه فإن الإستمارة يتميز بدرجة ثبات عالية أي صحيح وصالح لتحليل النتائج وإختبار الفرضيات، لأن الدرجة المقبولة إحصائيا تقدر ب 0.6 .

## ثانيا- إختبار إعتدالية التوزيع

الجدول رقم(04): إختبار إعتدالية التوزيع

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig	Statistiques	ddl	Sig
R1	0.081	44	0.200	0.980	44	<b>0.615</b>
R2	0.144	44	0.023	0.951	44	<b>0.058</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

توضح نتائج إختبار إعتدالية التوزيع المبينة في الجدول أعلاه أن محول كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة يتبعان التوزيع الطبيعي.

## المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة:

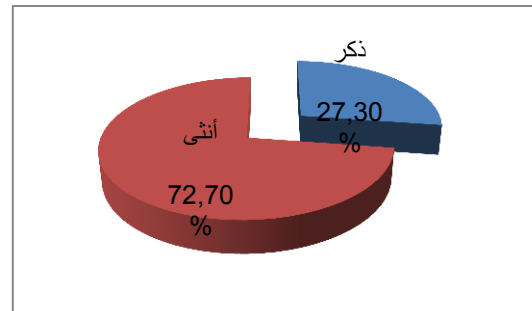
تم إدراج خمسة متغيرات وصفية في محور البيانات الشخصية، حيث جاءت نتائج إختبار الخصائص لعينة الدراسة كما يلي:

## 1-الجنس: يوضح الشكل والجدول التاليين توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الشكل (14): دائرة نسبية لأفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
27.3%	12	ذكر
72.7%	32	أنثى
100%	44	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (Spss v22)

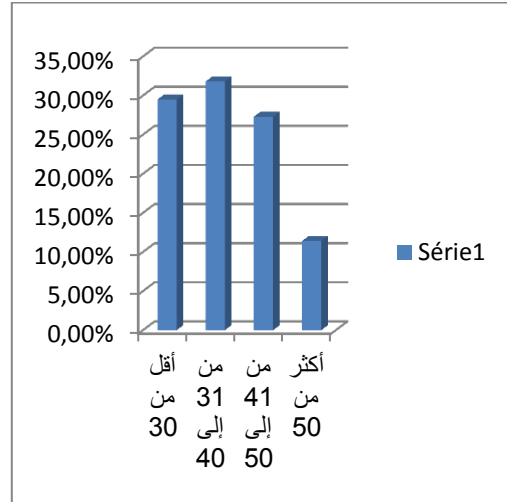
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Excel

نلاحظ من الجدول والشكل أن نسبة الذكور 27.3% بينما نسبة الإناث 72.7%، أي أن أغلبية العينة في مستشفى كعرار السبتى سوق أهراس كانت إناث.

## 2- العمر: يوضح الشكل والجدول التاليين توزيع مفردات العينة حسب العمر

الشكل(15): أعمدة بيانية لأفراد العينة حسب متغير العمر جدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
29.5%	13	أقل من 30
31,8%	14	من 31 الى 40
27,3%	12	من 41 الى 50
11,4%	5	أكثر من 50
100%	44	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (Spss v22)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Excel

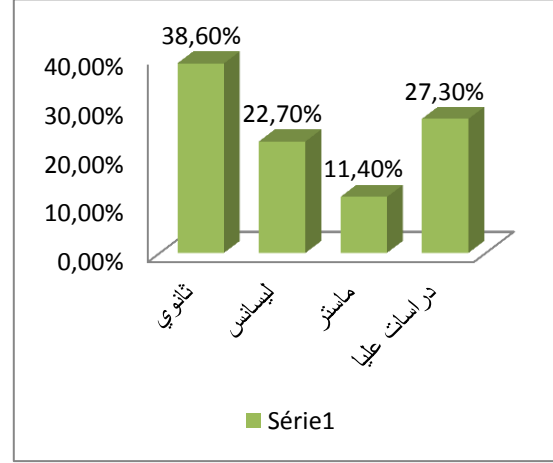
من خلال الجدول والشكل يتبين أن أغلبية العينة تتراوح أعمارها من 31 إلى 40 حيث بلغت 31.8 %، ثم تليها الفئة أقل من 30 والتي وصلت نسبتها 29.5%، يليها فئة من 41 إلى 50 سنة التي بلغت 27.3%، وأقل نسبة تمثلها العينة فوق 51 سنة حيث بلغت 11.4% وهذا يعني أن أكبر نسبة توجد في الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة التي تمثل أغلبية الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس هم فئة شبابية.

## 3- المؤهل العلمي: يوضح الشكل والجدول التاليين توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الشكل (16): أعمدة بيانية لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
38.6%	17	ثانوي
22.7%	10	ليسانس
11.4%	5	ماستر
27.3%	12	دراسات عليا
100%	44	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (Spss v22)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Excel

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن المؤهل العلمي السائد في المستشفى القديم، كانت لصالح المستوى الثانوي بنسبة 38.6% (أغلب المستجوبين من مسؤولي المصالح وممرضي الشبه الطبي)، تليها نسبة مستوى الدراسات العليا 27.3% (فئة الاطباء)، ثم فئة المستوى الجامعي ليسانس و ماستر بنسبة 34.1%.

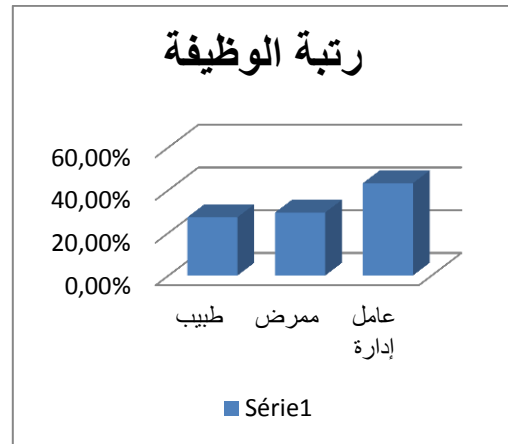
حسب طبيعة عمل المستشفى القديم سوق أهراس فإنه يتركز على المستوى الثانوي.

## 4- الرتبة الوظيفية: يوضح الشكل والجدول التاليين توزيع مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية

الجدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب رتبة الوظيفة

الشكل (17): أعمدة بيانية لأفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة لمئوية	التكرار	الوظيفة
27.3%	12	طبيب
29.5%	13	ممرض
43.2%	19	عامل إدارة
100%	44	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (Spss v22)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Excel

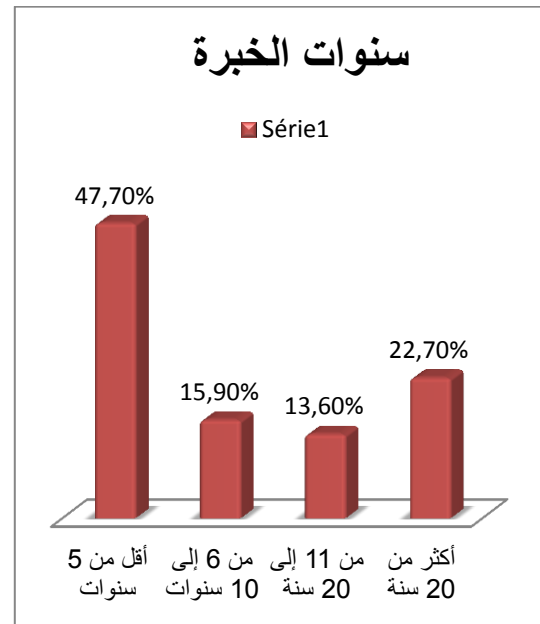
من خلال الجدول والرسم البياني، نلاحظ أن نسبة 43.2% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمال الإدارة، تليه فئة ممرض بنسبة 29.5%، وفي الأخير نسبة 27.3% لفئة طبيب.

### 5-سنوات الخبرة: يوضح الشكل والجدول التاليين توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الشكل (18): أعمدة بيانية لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
47.7%	21	أقل من 5 سنوات
15.9%	7	من 6 إلى 10 سنوات
13.6%	6	من 11 إلى 20 سنة
22.7%	10	أكثر من 20 سنة
100%	44	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (Spss v22)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Excel

فيما يخص متغير سنوات الخبرة بلغت فئة الموظفين الذي تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات نسبة 47.7% كأعلى نسبة لأفراد العينة المستجوبة، ثم تليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة بلغت 22.7%، لتأتي فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 15.9%، وأخيرا فئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة بلغت 13.6% تعبيراً بالأعداد نجد على التوالي (10، 07، 06) موزعة حسب أقدامية الخدمة لأفراد العينة المستجوبة في المستشفى القديم سوق أهراس.

## المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة:

## أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية:

فيما يلي سوف يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات العدالة التنظيمية ويشمل مجموعة من الأبعاد: العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية.

## 1/ تحليل مستوى إستجابة أفراد العينة لبعدها العدالة التوزيعية

## الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعدالة التوزيعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تقوم إدارة المستشفى بإتباع طرق قانونية في تطبيق النظام الإداري.	3,7955	1.21195	قوي
02	توجد فرص متساوية لكل الموظفين في المستشفى للتدريب والتأهيل.	3,1364	1.30457	متوسط
03	توزع الحوافز والإمتيازات حسب درجة الإستحقاق.	2,9318	1.24635	متوسط
04	تناسب واجبات ومتطلبات عمالك مع قدرتك الذاتية.	3,4091	1.28168	متوسط
	مجموع الوسط الحسابي المرجح	3.3182	0.94217	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

✓ نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإجابات العينة حول عبارات البعد الأول المتعلق بمتغير العدالة التوزيعية، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح للإجابات كان بقيمة (3.3182) وهي درجة إستجابة متوسطة، وبانحراف معياري (0.94217)، وهذا يعني وجود إتفاق متوسط بين إجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة التوزيعية، كما نلاحظ أن:

1. جاءت العبارة (رقم 01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (3.7955) وهي درجة إستجابة قوية وبانحراف معياري مقداره (1.21195).

2. جاءت العبارة (رقم 04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (1.28168) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.28168).
3. جاءت العبارة (رقم 02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (3.1364) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.30457).
4. جاءت العبارة (رقم 03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (2.9318) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.24635).
- ✓ يتضح من خلال نتائج عبارات بعد العدالة التوزيعية أن مفردات العينة المسحوبة يتفقون حول قيام إدارة المستشفى بإتباع طرق قانونية في تطبيق النظام الإداري، غير أن الأغلبية تقترب من الحياد (المتوسط الحسابي 2.9318) في مدى طريقتهم في توزيع الحوافز والإمتيازات حسب درجة الاستحقاق.

## 2/ تحليل مستوى إستجابة أفراد العينة لبعدها الإجرائية

### الجدول رقم(11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعدالة الإجرائية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
05	تمكن إدارة المستشفى من بناء علاقة طيبة بين الموظفين في المؤسسة.	3.4773	1.21020	قوي
06	تتوفر قوانين وإجراءات إدارية واضحة تقوم بتسهيل عملية الإلتزام داخل المؤسسة.	3.7045	1.00185	قوي
07	تتيح إدارة المستشفى فرصة للموظفين لمشاركة رأيهم في القرارات الإجرائية.	2.9318	1.24635	متوسط
08	تتسم القرارات والتعليمات الإدارية المطبقة في المستشفى بالعدالة.	2.9773	1.26654	متوسط
	مجموع الوسط الحسابي المرجح	3.2727	1.00553	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

- ✓ نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإجابات العينة حول عبارات البعد الثاني المتعلق بمتغير العدالة الإجرائية، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح للإجابات كان بقيمة (3.2727) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف

معياري (1.00553)، وهذا يعني وجود إتفاق متوسط بين إجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة الإجرائية، كما نلاحظ أن:

1. جاءت العبارة (رقم 06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (3.7045) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.00185).
  2. جاءت العبارة (رقم 05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (3.4773) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.21020).
  3. جاءت العبارة (رقم 08) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (2.9773) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.26654).
  4. جاءت العبارة (رقم 07) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (2.9318) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.24635).
- ✓ من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن درجة موافقة مفردات العينة حول نقطة تتوفر قوانين وإجراءات إدارية واضحة تقوم بتسهيل عملية الإلتزام داخل المؤسسة، عالية بينما هم حياديون في موافقتهم على أن تتيح إدارة المستشفى فرصة للموظفين لمشاركة رأيهم في القرارات الإجرائية.

### 3/ تحليل مستوى إستجابة أفراد العينة لبعدها العدالة التفاعلية

الجدول رقم(12): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري العدالة التفاعلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
09	تحتزم إدارة المستشفى إقتراحات وأفكار وأداء الموظفين.	2.6818	1.21565	متوسط
10	تتبع إدارة المستشفى أسلوب إداري ديمقراطي غير تسلطي.	3.0000	1.29399	متوسط
11	يشعر الموظفون بنزاهة وصدق الإدارة في حل الخلافات بين العاملين.	3.1136	1.20495	متوسط
12	تتفهم إدارة المستشفى ظروف الموظفين ومراعاة أحوالهم الشخصية.	2.7500	1.20319	متوسط

مجموع الوسط الحسابي المرجح 2.8864 1.08029 متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

✓ نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإجابات العينة حول عبارات البعد الثالث المتعلق بمتغير العدالة التفاعلية أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح للإجابات كان بقيمة (2.8864) وهي درجة إستجابة متوسطة، وبإنحراف معياري (1.08029)، وهذا يعني وجود إتفاق متوسط بين إجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة التفاعلية، كما نلاحظ أن:

1. جاءت العبارة (رقم 11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (3.1136) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.20495).

2. جاءت العبارة (رقم 10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (3.0000) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.29399).

3. جاءت العبارة (رقم 12) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (2.7500) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري قدر (1.20319).

4. جاءت العبارة (رقم 09) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (2.6818) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري قدر (1.21565).

✓ يتضح من خلال نتائج عبارات بعد العدالة التفاعلية أن مفردات العينة المسحوبة يتفقون حول شعور الموظفين بنزاهة وصدق الإدارة في حل الخلافات بين العاملين، غير أن الأغلبية تقترب من الحياد (المتوسط الحسابي 2.6818) في تحترم إدارة المستشفى إقتراحات وأفكار وأداء الموظفين.

#### 4/ تحليل مستوى إستجابة أفراد العينة لبعد العدالة التقييمية

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للعدالة التقييمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
13	يتم إعلان الموظفين بمعايير تقييم الأداء والرقابة من قبل إدارة المستشفى.	3.4318	1.10806	قوي
14	تساهم إدارة المستشفى في ترقية	2.9318	1.33639	متوسط

ومكافأة الموظفين عن الأداء المتميز الذي يقدمونه.			
15	تتم إدارة المؤسسة بالموظفين ولا تتأثر بالعلاقة الشخصية.	2.8864	1.20495 متوسط
16	يتم تقييم إدارة المستشفى للعاملين على أساس الأداء، الخبرة، السلوك.	3.0682	1.33639 متوسط
مجموع الوسط الحسابي المرجح			
		3.0795	1.07261 متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

✓ نلاحظ من خلال الجدول الممثل لإجابات العينة حول عبارات البعد الرابع المتعلق بمتغير العدالة التقييمية، أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح للإجابات كان بقيمة (3.0795) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري (1.07261)، وهذا يعني وجود إتفاق متوسط بين إجابات عينة الدراسة حول بعد العدالة التقييمية، كما نلاحظ أن:

1. جاءت العبارة (رقم 13) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (3.4318) وهي درجة إستجابة قوي وبإنحراف معياري قدر (1.10806).
2. جاءت العبارة (رقم 16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (3.0682) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.33639).
3. جاءت العبارة (رقم 14) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (2.9318) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.33639).
4. جاءت العبارة (رقم 15) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (2.8864) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.20495).

✓ يتضح من خلال نتائج عبارات بعد العدالة التقييمية أن مفردات العينة المسحوبة يتفقون حول إعلان الموظفين بمعايير تقييم الأداء والرقابة من قبل إدارة المستشفى، غير أن الأغلبية تقترب من الحياد (المتوسط الحسابي 2.8864) في إهتمام إدارة المؤسسة بالموظفين ولا تتأثر بالعلاقة الشخصية.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني سلوك المواطنة:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

الرقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	4,4091	0.89749	قوي جدا
يحرص الموظفون على القيام بالمهام حتى وإن تأخر راتبهم.			
02	4.1591	0.83369	قوي
قد يضحي الموظفون بأوقات راحتهم أو عطلمهم لصالح المصلحة العامة.			
03	3.7727	1.29154	قوي
يتطوع العاملون بأداء وظائف زملائهم حرصا على المصلحة العامة.			
04	4.0682	1.22755	قوي
مساعدة الموظفين لزملائهم لأداء مهامهم خاصة في الظروف الطارئة.			
05	3.9773	1.04522	قوي
يساهم الموظفون في الحفاظ على سمعة المستشفى من خلال أداء وظائفهم كما ينبغي.			
06	3.2955	1.39066	متوسط
يقدم كل من الموظفين مقترحات وإقتراضات لتحسين العمل وتطويره.			
07	3.9318	1.22755	قوي
يجب على كل عامل في المستشفى إحترام خصوصيات وحقوق زملائه.			
08	3.4545	1.30214	قوي
يأخذ الموظفون في المستشفى تدابير احتياطية للمشكلات قبل حدوثها.			
09	3.2273	1.25501	متوسط
يقوم الموظفون بالتطوع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين خدمة العمل.			
10	3.4091	1.26341	قوي
توجد مساهمة للعاملين في حل المشكلات والنزاعات في المستشفى.			
11	3.3636	1.34840	متوسط
هناك تقيد والتزام الموظفين بأوقات العمل والتعليمات والحفاظ على الموجودات العينية.			
12	3.1136	1.20495	متوسط
مشاركة الموظفين في حوار العمل وتشجيع			

الكفاءات ذات الخبرة العالية.			
متوسط	1.26821	2.7045	13 يهتم العاملين بالمهام الإضافية دون تدمير أو إزعاج.
قوي	1.01025	4.1591	14 يتولى الموظفين أعمال زملائهم في فترة غيابهم عن العمل.
قوي	1.37229	3.4773	15 تجنب إثارة المشاكل وتعقب أخطاء الزملاء.
قوي	1.26675	3.5000	16 يتقبل الموظفين النصح والإرشاد والنقد والتكيف مع الظروف الطارئة أثناء العمل.
متوسط	1.50686	2.9091	17 يشارك الموظفين بكافة الاجتماعات والمؤتمرات التي تنظمها إدارة المستشفى حتى وإن لم يكن الحضور إجباري لاهتمام بمصير المستشفى.
قوي	1.45402	3.5455	18 يتبع الموظفين الإعلانات والتعليمات الداخلية ويحترمونها.
قوي	1.24061	3.6364	19 يطلع الموظفين على الأمور التي قد تؤثر على عملهم.
قوي	1.24635	3.5682	20 يفتخر الموظفون بانتمائهم للمؤسسة وإحراصهم على إظهارها بصورة إيجابية أمام الآخرين.
قوي	0.82192	3.5841	مجموع الوسط الحسابي المرجح

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

✓ نلاحظ من خلال نتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لإجابات الأفراد محل الدراسة حول سلوك المواطنة قد بلغ الوسط الحسابي المرجح (3.5841) وهي درجة إستجابة قوية، وبإنحراف معياري قدره (0.82192)، وهذا يعني وجود إتفاق قوي بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة، كما نلاحظ أن:

1. جاءت العبارة (رقم 01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4.4091) وهي درجة إستجابة قوية جدا وبإنحراف معياري مقداره (0.89749).
2. جاءت العبارة ( رقم 02 و14) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرجح (4.1591) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (0.83369 و1.01025) على التوالي.

3. جاءت العبارة (رقم 04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرجح (4.0682) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.22755).
4. جاءت العبارة (رقم 05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرجح (3.9773) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.04522).
5. جاءت العبارة (رقم 07) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرجح (3.9318) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.22755).
6. جاءت العبارة (رقم 03) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي مرجح (3.7727) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.29154).
7. جاءت العبارة (رقم 19) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي مرجح (3.6364) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.24061).
8. جاءت العبارة (رقم 20) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي مرجح (3.5682) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.24635).
9. جاءت العبارة (رقم 18) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مرجح (3.5455) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.45402).
10. جاءت العبارة (رقم 16) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مرجح (3.5000) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.26675).
11. جاءت العبارة (رقم 15) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي مرجح (3.4773) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.37229).
12. جاءت العبارة (رقم 08) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي مرجح (3.4545) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.30214).
13. جاءت العبارة (رقم 10) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي مرجح (3.4091) وهي درجة إستجابة قوية وبإنحراف معياري مقداره (1.26341).
14. جاءت العبارة (رقم 11) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي مرجح (3.3636) وهي درجة إستجابة متوسطة وبإنحراف معياري مقداره (1.34840).

15. جاءت العبارة (رقم 06) في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي مرجح (3.2955) وهي درجة إستجابة متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.39066).
16. جاءت العبارة (رقم 09) في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي مرجح (3.2273) وهي درجة إستجابة متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.25501).
17. جاءت العبارة (رقم 12) في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي مرجح (3.1136) وهي درجة إستجابة متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.20495).
18. جاءت العبارة (رقم 17) في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي مرجح (2.9091) وهي درجة إستجابة متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.50686).
19. جاءت العبارة (رقم 13) في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي مرجح (2.7045) وهي درجة إستجابة متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.26821).
- ✓ يتضح من خلال نتائج عبارات سلوك المواطنة أن مفردات العينة المسحوبة يتفوقون حول حرص الموظفين على القيام بالمهام حتى وإن تأخر راتبهم، غير أن البعض يقترب من الحياد (المتوسط الحسابي 1.26821) في إهتمام العاملين بالمهام الإضافية دون تدمير أو إزعاج.

#### المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

بعد قيامنا بالدراسة الوصفية للخصائص الديمغرافية للعينة وكذا تحليل الاتجاه العام لإجابات العينة على محاور الدراسة، نقوم الآن بتحليل الإرتباط بين محاور الدراسة، وقصد تعميم نتائج الدراسة من أفراد العينة إلى باقي أفراد المجتمع لا بد من إجراء مجموعة من الإختبارات التي تؤكد عدم تأثير الخصائص الديمغرافية للعينة على إجاباتهم حول عبارات محاور الدراسة.

#### أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال هذه الخطوة نهدف إلى تحديد علاقة الإرتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة، من خلال حساب معامل الإرتباط لبيرسون (Pearson)، والتي تنص على:

"وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) وسلوك المواطنة".

وتصاغ هذه الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

**الفرضية العدمية ( $H_0$ ):** لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطن.

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطن.

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى في الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية 01:** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين بعد العدالة التوزيعية وسلوك المواطن.

**الفرضية الفرعية 02:** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطن.

**الفرضية الفرعية 03:** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين بعد العدالة التفاعلية وسلوك المواطن.

**الفرضية الفرعية 04:** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين بعد العدالة التقييمية وسلوك المواطن.

الجدول التالي يوضح نتائج الارتباط باستخدام معامل الارتباط لبيرسون:

الجدول رقم (15): قيمة معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ ) بين أبعاد العدالة التنظيمية ومحور سلوك المواطن.

محور		أبعاد العدالة التنظيمية
" سلوك المواطن "		
0.642	معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ )	العدالة التوزيعية

0.000	مستوى المعنوية (sig)	
44	حجم العينة (n)	
0.782	معامل الارتباط لبيرسون (r)	العدالة الإجرائية
0.000	مستوى المعنوية (sig)	
44	حجم العينة (n)	
0.723	معامل الارتباط لبيرسون (r)	العدالة التفاعلية
0.000	مستوى المعنوية (sig)	
44	حجم العينة (n)	
0.730	معامل الارتباط لبيرسون (r)	العدالة التقييمية
0.000	مستوى المعنوية (sig)	
44	حجم العينة (n)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

#### ✓ الفرضية الفرعية 01: (علاقة بعد العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة)

من خلال الجدول أعلاه (رقم 15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين بعد العدالة التوزيعية ومحور سلوك المواطنة مساوي للقيمة (0.642) بمستوى معنوية (0.000)، وبالرجوع لسلم معيار الارتباط المذكور سابقا نلاحظ أن القيمة (0.642) تقع في المجال أكبر من (0.5) بالموجب وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين متغيري الدراسة بعد العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة هي علاقة موجبة طردية قوية، وبما أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) بمعنى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية أو مقبول إحصائيا.

#### ✓ الفرضية الفرعية 02: (علاقة بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة)

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (رقم 15) أن قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين بعد العدالة الإجرائية ومحور سلوك المواطنة مساوي للقيمة (0.782) بمستوى معنوية (0.000)، وبالرجوع لسلم معيار الارتباط المذكور سابقا نلاحظ أن القيمة (0.782) تقع في المجال أكبر من (0.5) بالموجب، وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين متغيري الدراسة بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة هي علاقة موجبة طردية قوية، وبما أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) بمعنى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية أو مقبول إحصائيا.

#### ✓ الفرضية الفرعية 03: (علاقة بعد العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة)

ونلاحظ من الجدول أعلاه (رقم 15) أن قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين بعد العدالة التفاعلية ومحور سلوك المواطنة مساوي للقيمة (0.723) بمستوى معنوية (0.000)، وبالرجوع لسلم معيار الارتباط المذكور سابقا نلاحظ أن القيمة (0.723) تقع في المجال أكبر من (0.5) بالموجب، وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين متغيري الدراسة بعد العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة هي علاقة موجبة طردية قوية، وبما أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) بمعنى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية أو مقبول إحصائيا.

#### ✓ الفرضية الفرعية 04: (علاقة بعد العدالة التقييمية وسلوك المواطنة)

وأخيرا يتجلى من الجدول أعلاه (رقم 15) أن قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين بعد العدالة التقييمية ومحور سلوك المواطنة مساوي للقيمة (0.730) بمستوى معنوية (0.000)، وبالرجوع لسلم معيار الارتباط المذكور سابقا نلاحظ أن القيمة (0.730) تقع في المجال أكبر من (0.5) بالموجب، وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين متغيري الدراسة بعد العدالة التقييمية وسلوك المواطنة هي علاقة موجبة طردية قوية، وبما أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) بمعنى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية أو مقبول إحصائيا.

✓ نستنتج من خلال ما سبق أن معامل الارتباط لبيرسون الخاص ببعد العدالة الإجرائية (0.782) يفوق باقي الأبعاد أي أن إدارة المستشفى القديم سوق أهراس تسهر على تطبيق العدالة الإجرائية.

وفي الجدول أدناه نقدم نتائج الارتباط العام بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة كالتالي:

الجدول رقم (16): قيمة معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ ) بين محور العدالة التنظيمية ومحور سلوك

المواطنة

سلوك المواطنة	العدالة التنظيمية		
0.784	1	معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ )	العدالة التنظيمية
0.000	0.000	مستوى المعنوية (P-value)	
44	44	حجم العينة (n)	
1	0.784	معامل الارتباط لبيرسون ( $r$ )	سلوك المواطنة
0.000	0.000	مستوى المعنوية (P-value)	
44	44	حجم العينة (n)	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

✓ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (Pearson) بين محور العدالة التنظيمية ومحور سلوك المواطنة مساوي للقيمة (0.784) بمستوى معنوية (0.000)، وبالرجوع لسلم معيار الارتباط المذكور سابقا نلاحظ أن القيمة (0.784) تقع في المجال أكبر من (0.5) بالموجب، وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين متغيري الدراسة العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة هي علاقة طردية قوية نوعا ما، وبما أن مستوى المعنوية أقل من (0.05) فهذا يعني أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية أو مقبول إحصائيا، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

إستنتجنا في العنصر السابق وجود علاقة إرتباط قوية بين متغيري الدراسة غير أن ذلك لا يعطينا نظرة ذات فعالية حول حجم التأثير الذي تمارسه العدالة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً على سلوك المواطنة بوصفها

متغيراً تابعاً، وعليه في هذا العنصر ولتحديد حجم التأثير بين متغيري الدراسة سنستخدم طريقة الإنحدار البسيط باعتبارها قادراً على إعطاء صورة شاملة لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، والتي تنص على:

"وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، التقييمية) على سلوك المواطنة".

وتصاغ هذه الفرضية الرئيسية الثانية كالتالي:

**الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>):** لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة.

**الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>):** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة.

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية في الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية 01:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لبعد العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة.

**الفرضية الفرعية 02:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لبعد العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة.

**الفرضية الفرعية 03:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لبعد العدالة التفاعلية على سلوك المواطنة.

**الفرضية الفرعية 04:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لبعد العدالة التقييمية على سلوك المواطنة.

تم إختبار الفرضية الرئيسية الثانية بإستخدام إختبار تحليل الإنحدار البسيط لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة، حيث كانت نتائج هذا الإختبار كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة

Sig	سلوك المواطنة				معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	المتغير
	T		F				
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
0.000	1.682	5.424	4.073	29.425	0.412	0.642	العدالة التوزيعية
0.000	1.682	8.122	4.073	65.962	0.611	0.782	العدالة الإجرائية
0.000	1.682	6.791	4.073	46.114	0.523	0.723	العدالة التفاعلية
0.000	1.682	6.926	4.073	47.969	0.533	0.730	العدالة التقييمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

### ✓ الفرضية الفرعية 01: (أثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة)

تظهر لنا نتائج الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة، في المستشفى القديم سوق أهراس عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.425) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب (4.073)، وقيمة (T) المحسوبة (5.424) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.682)، كما بلغ معامل التحديد (0.412)، بالإضافة إلى مستوى المعنوية الذي بلغ قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل  $H_1$  توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لبعدها العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة.

## ✓ الفرضية الفرعية 02: (أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة)

تظهر لنا نتائج الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة، في المستشفى القديم سوق أهراس عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (65.962) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب (4.073)، وقيمة (T) المحسوبة (8.122) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.682)، كما بلغ معامل التحديد (0.611)، بالإضافة إلى مستوى المعنوية الذي بلغ قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل  $H_1$  توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لبعدها الإجرائية على سلوك المواطنة.

## ✓ الفرضية الفرعية 03: (أثر العدالة التفاعلية على سلوك المواطنة)

تظهر لنا نتائج الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة، في المستشفى القديم سوق أهراس عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.114) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب (4.073)، وقيمة (T) المحسوبة (6.791) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.682)، كما بلغ معامل التحديد (0.523)، بالإضافة إلى مستوى المعنوية الذي بلغ قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل  $H_1$  توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لبعدها التفاعلية على سلوك المواطنة.

## ✓ الفرضية الفرعية 04: (أثر العدالة التقييمية على سلوك المواطنة)

تظهر لنا نتائج الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة التقييمية وسلوك المواطنة، في المستشفى القديم سوق أهراس عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (47.969) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب (4.073)، وقيمة (T) المحسوبة (6.926) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.682)، كما بلغ معامل التحديد (0.533)، بالإضافة إلى مستوى المعنوية الذي بلغ قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل  $H_1$  توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لبعدها التقييمية على سلوك المواطنة.

نستنتج من خلال إختبار الفرضيات الفرعية أن بعد العدالة الإجرائية هو أكثر الأبعاد تأثيراً في سلوك المواطنة في المستشفى القديم سوق أهراس، ثم تليها على الترتيب العدالة التقييمية، العدالة التفاعلية، العدالة التوزيعية.

وفي الجدول أدناه نقدم نتائج الانحدار البسيط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة كالتالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة

Sig	سلوك المواطنة				المتغير		
	T		F			معامل	معامل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		التحديد R <sup>2</sup>	الإرتباط R
0.000	1.682	0.784	4.073	66.870	0.614	0.784	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

تظهر لنا نتائج الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، في المستشفى القديم سوق أهراس عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (66.870) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب (4.073)، وقيمة (T) المحسوبة (0.784) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.682)، كما بلغ معامل التحديد (0.614)، بالإضافة إلى مستوى المعنوية الذي بلغ قيمته (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية H<sub>0</sub> ونقبل H<sub>1</sub> توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

### ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

#### 1. إختبار تأثير الخصائص الديمغرافية على إجابات العينة حول محور العدالة التنظيمية

بما أن بيانات محور العدالة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي، سوف نستعمل الإختبارات المعلمية لدراسة تأثير الخصائص الديمغرافية على إجابات العينة حول محور العدالة التنظيمية وهما إختبار فرق المتوسطين (t. Student) وإختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way)، والتي تنص على:

"وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لهم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة)".

وتصاغ هذه الفرضية الرئيسية الثالثة كالتالي:

**الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>):** لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية (خاصية الجنس، خاصية العمر، خاصية المؤهل العلمي، خاصية الرتبة الوظيفية، خاصية سنوات الخبرة) على إجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من (0.05).

**الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>):** يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية (خاصية الجنس، خاصية العمر، خاصية المؤهل العلمي، خاصية الرتبة الوظيفية، خاصية سنوات الخبرة) على إجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من (0.05).

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة في الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية 01:** يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية (خاصية الجنس) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) على إجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية 02:** يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية (خاصية العمر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) على إجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية 03:** يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية (خاصية المؤهل العلمي) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) على إجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية 04:** يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية (خاصية الرتبة الوظيفية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) على إجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية 05:** يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية (خاصية سنوات الخبرة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) على إجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية.

الجدول التالي يوضح نتائج فرق المتوسطين باستخدام إختبار فرق المتوسطين (t. Student):

الجدول رقم (19): نتائج إختبار فرق المتوسطين (t. Student) لمحور العدالة التنظيمية

الخاصية الديمغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	الإحصائية المحسوبة (F)	مستوى المعنوية (sig)
الجنس	بين المجموعات	2.026	1	2.026	2.351	0.133
	داخل المجموعات	36.192	42	0.862	-	-
	المجموع	38.218	43	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

### ✓ الفرضية الفرعية 01:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية الجنس أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لإختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) بالنسبة لبيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية بقيمة (0.133) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية لخاصية الجنس على إجابات العينة حول عبارات محور العدالة التنظيمية.

وفي الجدول أدناه نقدم نتائج إختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) لمحور العدالة التنظيمية كالتالي:

الجدول رقم (20): نتائج إختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) لمحور العدالة التنظيمية

الخاصية الديمغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	الإحصائية المحسوبة (F)	مستوى المعنوية (sig)
العمر	بين المجموعات	4.496	3	1.499	1.778	0.167
	داخل المجموعات	33.722	40	0.843	-	-
	المجموع	38.218	43	-	-	-
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.858	3	0.619	0.682	0.569
	داخل المجموعات	36.359	40	0.909	-	-
	المجموع	38.218	43	-	-	-
الرتبة الوظيفية	بين المجموعات	2.009	2	1.004	1.137	0.331
	داخل المجموعات	36.209	41	0.883	-	-
	المجموع	38.218	43	-	-	-
سنوات الخبرة	بين المجموعات	6.516	3	2.172	2.741	0.056
	داخل المجموعات	31.702	40	0.793	-	-
	المجموع	38.218	43	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

## ✓ الفرضية الفرعية 02:

نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية العمر أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لإختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) بالنسبة لبيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية بقيمة (0.167) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية المرح (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية لخاصية العمر على إجابات العينة حول عبارات محور العدالة التنظيمية.

## ✓ الفرضية الفرعية 03:

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية المؤهل العلمي أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) بالنسبة لبيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية بقيمة (0.569) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية لخاصية المؤهل العلمي على إجابات العينة حول عبارات محور العدالة التنظيمية.

## ✓ الفرضية الفرعية 04:

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية الرتبة الوظيفية أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) بالنسبة لبيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية بقيمة (0.331) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية لخاصية الرتبة الوظيفية على إجابات العينة حول عبارات محور العدالة التنظيمية.

## ✓ الفرضية الفرعية 05:

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية سنوات الخبرة أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لاختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) بالنسبة لبيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية بقيمة (0.056) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية لخاصية سنوات الخبرة على إجابات العينة حول عبارات محور العدالة التنظيمية.

## 2. إختبار تأثير الخصائص الديمغرافية على إجابات العينة حول محور سلوك المواطنة

بما أن بيانات محور سلوك المواطنة يتبع التوزيع الطبيعي، سوف نستعمل الإختبارات المعلمية لدراسة تأثير الخصائص الديمغرافية على إجابات العينة حول محور سلوك المواطنة وهما إختبار فرق المتوسطين (t. Student) وإختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way)، والتي تنص على:

"وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لهم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة)".

وتصاغ هذه الفرضية الرئيسية الثالثة كالتالي:

**الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>):** لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية (خاصية العمر، خاصية المؤهل العلمي، خاصية الرتبة الوظيفية، خاصية سنوات الخبرة) على إجابات العينة حول عبارات سلوك المواطنة، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أكبر من (0.05).

**الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>):** يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية (خاصية العمر، خاصية المؤهل العلمي، خاصية الرتبة الوظيفية، خاصية سنوات الخبرة) على إجابات العينة حول عبارات سلوك المواطنة، وتقبل هذه الفرضية لما يكون مستوى المعنوية (sig) أقل من (0.05).

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة في الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية 01:** يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية (خاصية الجنس) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) على إجابات العينة حول عبارات العدالة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية 02:** يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية (خاصية العمر) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) على إجابات العينة حول عبارات سلوك المواطنة.

**الفرضية الفرعية 03:** يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية (خاصية المؤهل العلمي) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) على إجابات العينة حول عبارات سلوك المواطنة.

**الفرضية الفرعية 04:** يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية (خاصية الرتبة الوظيفية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) على إجابات العينة حول عبارات سلوك المواطنة.

**الفرضية الفرعية 05:** يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية (خاصية سنوات الخبرة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) على إجابات العينة حول عبارات سلوك المواطنة.

الجدول التالي يوضح نتائج فرق المتوسطين باستخدام إختبار فرق المتوسطين (t. Student):

الجدول رقم (21): نتائج إختبار فرق المتوسطين (t. Student) لمحور سلوك المواطنة

الخاصية الديمغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية DDL	متوسط المربعات	الإحصائية المحسوبة (F)	مستوى المعنوية (sig)
الجنس	بين المجموعات	0.091	1	0.91	0.132	0.718
	داخل المجموعات	28.958	42	0.689	-	-
	المجموع	29.049	43	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

#### ✓ الفرضية الفرعية 01:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية الجنس أن قيمة مستوى المعنوية (Sig) لإختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) بالنسبة لبيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية بقيمة (0.718) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية لخاصية الجنس على إجابات العينة حول عبارات محور سلوك المواطنة.

وفي الجدول أدناه نقدم نتائج إختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) لمحور سلوك المواطنة كالتالي:

الجدول رقم (22): نتائج إختبار فرق المتوسطات (ANOVA one way) لمحور سلوك المواطنة

الخاصية الديمغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائية المحسوبة (F)	مستوى المعنوية (sig)
العمر	بين المجموعات	2.038	3	0.679	1.006	<b>0.400</b>
	داخل المجموعات	27.011	40	0.675	-	-
	المجموع	29.049	43	-	-	-
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.278	3	1.093	1.696	<b>0.183</b>
	داخل المجموعات	25.771	40	0.644	-	-
	المجموع	29.049	43	-	-	-
الرتبة الوظيفية	بين المجموعات	3.040	2	1.520	2.396	<b>0.104</b>
	داخل المجموعات	26.009	41	0.634	-	-
	المجموع	29.049	43	-	-	-
سنوات الخبرة	بين المجموعات	3.947	3	1.316	2.097	<b>0.116</b>
	داخل المجموعات	25.102	40	0.628	-	-
	المجموع	29.049	43	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات (Spss v22)

### ✓ الفرضية الفرعية 02:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية العمر أن قيمة مستوى المعنوية (**Sig**) لإختبار فرق المتوسطات (**ANOVA one way**) بالنسبة لبيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية بقيمة (0.400) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية المرح (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية (**H<sub>0</sub>**) ونرفض الفرضية (**H<sub>1</sub>**)، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية لخاصية العمر على إجابات العينة حول عبارات محور سلوك المواطنة.

## ✓ الفرضية الفرعية 03:

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية المؤهل العلمي أن قيمة مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار فرق المتوسطات (**ANOVA one way**) بالنسبة لبيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية بقيمة (0.183) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية لخاصية المؤهل العلمي على إجابات العينة حول عبارات محور سلوك المواطنة.

## ✓ الفرضية الفرعية 04:

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية الرتبة الوظيفية أن قيمة مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار فرق المتوسطات (**ANOVA one way**) بالنسبة لبيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية بقيمة (0.104) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية لخاصية الرتبة الوظيفية على إجابات العينة حول عبارات محور سلوك المواطنة.

## ✓ الفرضية الفرعية 05:

وأخيرا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بالخاصية الديمغرافية سنوات الخبرة أن قيمة مستوى المعنوية (**Sig**) لاختبار فرق المتوسطات (**ANOVA one way**) بالنسبة لبيانات المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية بقيمة (0.116) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية ( $H_1$ )، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغيرات الوظيفية لخاصية سنوات الخبرة على إجابات العينة حول عبارات محور سلوك المواطنة، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الثالثة.

✓ من خلال إختبار الفرضيات السابقة نستنتج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لهم.

## خاتمة الفصل:

لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي أن العدالة التنظيمية لها تأثير على سلوك المواطنة بين الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس، فسواء كانت هذه العدالة توزيعية أو إجرائية أو تعاملية أو تقييمية فإنها تعتبر متغير فعال في التأثير على أبعاد سلوك المواطنة (بعد الإيثار، الكياسة أو المحاملة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).

وقد تطرقنا في الفصل التطبيقي إلى المنهجية والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث إعتدنا في ذلك على إستبيان كأداة للدراسة والتي صممت وفق لمقياس ليكارت الخماسي، وبعد توزيعها على عينة الدراسة تم تفرغ البيانات من خلال الإعتماد على البرنامج الإحصائي (Spss v22) وإنطلاقاً من عرض و تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أنه توجد علاقة إرتباط موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس، كما أنه توجد علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة في المستشفى القديم سوق أهراس، غير أنه إتضح عدم وجود فروق حول واقع العدالة التنظيمية في المستشفى القديم سوق أهراس تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لهم (خاصية العمر، خاصية المؤهل العلمي، خاصية الرتبة الوظيفية، خاصية سنوات الخبرة).

خاتمة

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في المنظمات الإدارية، كونه يحظى بإهتمام العلماء والباحثين في مختلف المجالات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتطوير المعرفي للعنصر البشري، وخلق بيئة عمل تنظيمية ملائمة للأغراض الوظيفية والإنسانية، ونظرا لأهمية العدالة التنظيمية الكبيرة في سد الفجوة بين أهداف الأفراد و المنظمة ككل، والتي تؤثر بشكل إيجابي في السلوكيات التنظيمية ومن بينها سلوك المواطن الذي تسعى معظم المنظمات الوصول إليه، وذلك بإعتباره سلوك إختياري يمارسه الفرد ولا يرتبط بنظام الحوافز ولا بنظام العقاب والثواب، ولا يدخل ضمن متطلبات الدور الرسمي، حيث تحقيق العدالة التنظيمية يساهم في تبني هذا السلوك فكلما زاد شعور الموظفين بالمساواة والإنصاف زاد لديهم الممارسات التطوعية وتبني قيم المنظمة وخلق الدافعية وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه توضيح أثر أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطن في المستشفى القديم سوق أهراس، ومن خلال الإجابة على الإشكالية التالية: ما أثر تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطن لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؟ وللتأكد من صحة الفرضيات إقتضت الحاجة إلى تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أحدهما نظري، وآخر تطبيقي، وبعد مراجعة وتحليل الأدبيات النظرية والتطبيقية التي تناولت متغيرات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

### النتائج الخاصة بالجانب النظري:

من خلال الفصل الأول تناولنا مجموعة من المفاهيم الخاصة بالعدالة التنظيمية وتم التوصل إلى أن العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي يتحدد وفقا لإدراك الأفراد وتعني المساواة والإنصاف بين الموظفين ، وتتضمن مجموعة من الأبعاد هي العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التقييمية، ثم تطرقنا إلى تعريف سلوك المواطن وتوصلنا إلى نتيجة مفادها أن سلوك المواطن هو سلوك إختياري طوعي للموظفين ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية، وتتضمن مجموعة من الأبعاد هي الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ثم تطرقنا إلى محددات العدالة التنظيمية وتوصلنا إلى نتيجة مفادها أن للعدالة التنظيمية محددتين الأول يتمثل في البيئة الداخلية وتتضمن الهيكل التنظيمي، مستوى الأجر، التدريب، الإستقطاب، تقييم الأداء، القيم التنظيمية، والثاني يتمثل في بيئة العمل الخارجية وتتضمن المتغيرات السياسية، المتغيرات الإقتصادية، المتغيرات الإجتماعية، المتغيرات التكنولوجية، ثم تطرقنا إلى محددات سلوك المواطن وتوصلنا إلى نتيجة مفادها لسلوك المواطن

محددin الأول يتمثل في العوامل الشخصية ويتضمن عمر الموظف، المؤهل التعليمي والخبرة، والثاني يتمثل في العوامل التنظيمية وتتضمن الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية.

### النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

كانت نتائج الفرضيات كالتالي:

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس.

- قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس.

- نفي الفرضية الثالثة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة) لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس.

### - نتائج الدراسة:

- نستنتج من خلال هذه الدراسة وجود علاقة إرتباط موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى الموظفين في المستشفى القديم سوق أهراس، هذه النتائج تدل على وجود العدالة التنظيمية في العمل يساعد على ترسيخ وخلق بيئة تنظيمية مشجعة ومحفزة على ممارسة المهام والأدوار؛

- بينت هذه الدراسة أن إجابات مفردات العينة كانت منقسمة إلى وجهتي نظر ويعود ذلك لتشتت أفراد العينة الذي كان في الغالب قوي، وهذا يعكس مختلف وجهات النظر حول العدالة التنظيمية مع وجود تفاوت في ترتيب لهذه الأبعاد حيث جاءت في المرتبة الأولى العدالة الإجرائية ؛

- نستخلص من هذه الدراسة حرص الموظفين وقيامهم بالمهام حتى وإن تأخر توزيع رواتبهم، غير أن البعض يختلف في الإهتمام بالمهام الإضافية، وذلك مرتبط بإعتقادات الموظفين حول علاقة الثقة والولاء بينه وبين المستشفى كلما زاد شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية كلما إنعكس ذلك إيجابيا على ممارسة سلوك المواطنة، وهذا

يعني إحساس الموظفين بالمساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي يعمل بها في المستشفى يدفعه للقيام بالمهام حتى وإن تأخر الحصول على رواتبهم، غير أن البعض يختلف في الرأي حول الإهتمام بالمهام الإضافية دون إزعاج وذلك لقلت الثقة بالمستشفى؛

- توصلنا من خلال هذه الدراسة أن معامل الإرتباط لبيرسون لبعده العدالة الإجرائية يفوق باقي أبعاد العدالة التنظيمية، تشير هذه النتائج إلى إقتناع الموظفين بعملية صنع القرار التي تقوم بها إدارة المستشفى بأنها إجراءات عادلة من حيث موضوعيتها ومنطقيها وإستنادها لمعلومات صحيحة ودقيقة من خلال جمع كافة المعلومات قبل إتخاذ أي قرار وتطبيقه على الجميع دون إستثناء؛

- نستنتج من خلال تحليل الإنحدار البسيط أن بعد العدالة الإجرائية هو أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في سلوك المواطنة في المستشفى القديم سوق أهراس، هذه النتائج تدل على أن شعور الموظفين بأن العدالة الممارسة في إدارة المستشفى لإجراءاتها وقوانينها قائمة على المساواة وأسس واضحة وعادلة وطريقة موضوعية، مما ينعكس على أدائهم لوظائفهم وتبني إنطباعات إيجابية في العمل؛

- تبين من خلال هذه الدراسة أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية في إجابات أفراد العينة حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة في المستشفى القديم سوق أهراس، وهذا راجع لعدم وجود فروقات في آراء وتصورات المستجوبين بالمستشفى.

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن طرح مجموعة من التوصيات والتي نأمل أن تساهم في دعم وتطوير المفاهيم المرتبطة في هذا المجال نذكر منها مايلي:

- العمل على تحسين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في المستشفى القديم سوق أهراس، وذلك من خلال المساواة في توزيع المكافآت والمنح وإتباع الإجراءات الموضوعية في تطبيق القرارات على الموظفين؛

- فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في وضع الخطط وإتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم، وذلك من خلال تنظيم المؤتمرات والإجتماعات واللقاءات الدورية مما يساهم في شعور الموظفين بالإنتماء للمستشفى؛

- تعزيز العدالة التنظيمية من خلال إدراك الموظفين للعدالة التعاملية وذلك من خلال الإحترام والتقدير في تعاملات الرؤساء مع مرؤوسيههم، والإهتمام بمصالح الموظفين وإدراك مشاعرهم وتفهم مواقفهم، وإحترام آرائهم وتقبل أفكارهم وانتقاداتهم البناءة وتطبيق القوانين والقواعد دون تمييز؛
- العمل على تعزيز العدالة التنظيمية من خلال إدراك الموظفين للعدالة التقييمية عن طريق مجموعة من الخصائص التي يتميز بها تقييم أداء الموظفين وفق أسس قانونية مبنية على العدل والمساواة، ويعتبر تقييم الأداء أفضل وسيلة لتحسين أداء الموظفين وترقيتهم مما يعزز دافعيتهم للعمل؛
- تشجيع المستشفى على تبني بيئة تنظيمية عادلة من شأنها ترسيخ وتنمية سلوك المواطنة من خلال تطبيق العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها والإبتعاد عن التحيز ومكافأة ذوي السلوك التطوعي للموظفين؛
- الإهتمام الكبير بنظام الترقيات والحوافز المتبع في المستشفى ومراعاة المساواة والنزاهة والإنصاف عند وضع هذه الأنظمة مما يساهم في زيادة قناعة الموظفين وبالتالي زيادة الأداء المتميز والفعال في المستشفى القدم سوق أهراس.

#### آفاق الدراسة:

- يساهم بحثنا في فتح المجال للبحوث القادمة لتعميق هذا الطرح وتدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو معالجة الموضوع من جوانب أخرى ويمكن إقتراح المواضيع التالية:
- أثر أبعاد العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية؛
  - العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية؛
  - دراسة تحليلية لسلوك المواطنة التنظيمية على الأساتذة والمدرين في الجامعات الجزائرية؛
  - دراسة مقارنة بين المؤسسات التعليمية العمومية والمؤسسات الخاصة؛
- وفي الأخير يعتبر موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه الدراسة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن تقدم في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, rendered in black and white, framing the central text.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. الآء عبد الكريم المدو، التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات، الطبعة الأولى دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
2. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
3. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
5. مؤيد موسى علي ابو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
6. محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الخاصة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
7. القحطاني عبد السلام بن شايع، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 1437هـ.
8. دره عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، بدون طبعة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2008.

ثانياً: المجلات

1. قهيري فاطنة، واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الدولي والعملة، المجلد 03، العدد 01، 2020.
2. عواطف بنت علي السيف العوفي، شادن عبد الله عبد العزيز الديبخي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي، لدى مديرات رياض الأطفال في مدينة بريدة، مجلة التربية، العدد (197)، الجزء (2)، 2023.
3. زينب طعم الله، عمر بوهواش، أبعاد العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 11، العدد 01، 2020.

## قائمة المراجع

4. عبد الشكور زكريا إسحاق، أحمد إبراهيم أبوسن، أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة، المجلد 03، العدد 08، 2022.
5. كمال برباوي، إلياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات - العدد الإقتصادي-، المجلد 08، العدد 01، 2017.
6. مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021.
7. خلف محمد خلف العززي، العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد الخامس والثلاثون، العدد الرابع، 2019.
8. شادن عبد الله العزيز الديخي، ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات في مدينة بريدة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع، 2022.
9. أحمد بجاج، واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إطارات ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 33، 2018.
10. سعيدة قاسم شاوش، محددات العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها في الالتزام التنظيمي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 08، العدد 01، 2022.
11. بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، 2017.
12. كنتة بوزنيط، محمد البشير مبيروك، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2021.
13. حسام حسين شيع، علي عبد الحسن عباس، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 59.
14. خالد رجم، راضية قصة، تحليل العلاقة الإرتباطية بين ممارسات العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، المجلة الإنسانية والإجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2020.
15. سرير الحرتسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وإنعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد السادس.

16. آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، أثر العدالة الإجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بجامعة الزعيم الأزهرى، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 42، 2023.
17. بحري صابر، خرموش منى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد 03، 2017.
18. محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، إبتسام على حمزة العبار، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، العدد الثاني، 2015.
19. أنيس صقر خصاونة، فاروق إبراهيم العكرب، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 13، العدد 02، 2016.
20. عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الإقتصادية، العدد 07، 2016.
21. بن دحو سمية، سهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، العدد 07، 2017.
22. سونة عبد القادر، يرقى حسين، أثر العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الخامس، العدد 02، 2019.
23. أمل محمود علي العبيدي، ضحى صالح مهدي السعدي، دور الإحتواء العالي في تعزيز العدالة التنظيمية، مجلة المنصورة، العدد 30، 2018.
24. سليمان تيش محمد أمين، خياط أميرة، العدالة التنظيمية-المحددات والنتائج-، El-khal Dounia journal of Human and social sciences، رقم المجلد 12(1)، 2020.
25. أمين عبد الله صالح، دحام لطيف دحام، رعد محمود خضر، العدالة التنظيمية وأثرها في الإغتراب الوظيفي، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 03، العدد 02، 2019.
26. أمال يوب، إكرام بودينة، أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 03، 2021.
27. تواتي سمية، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية المورد البشري في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، الجزء الأول.

28. حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية (الأبعاد والنظريات المفسرة لها)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 26، الجزء الأول، 2018.
29. أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية لدى الاقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية، العدد الواحد والأربعون (الجزء الثالث)، 2017.
30. فرج شعبان، شيخ سعيدة، محددات وآثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد السابع.
31. قرماط نوري، تحليل أنشطة إستقطاب الموارد البشرية داخل مديريات الشباب والرياضة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، 2022.
32. وشنان حكيمه، التوظيف: آلية لنجاح المؤسسات وتميزها، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية-، المجلد 02، العدد 36، 2007.
33. داسه مصطفى، شبيلي بلقاسم، العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد الثامن، 2020.
34. عامر علي حسين العطوي، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 09، العدد 03، 2007.
35. شتاتحة عائشة، ريم عمام، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.
36. حوالم رحيمه، دور القيم الأخلاقية في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة البدر، الحجم 06، العدد 04، 2014.
37. نقبيل عبد المليح، خلادي يمينة، تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 31، 2017.
38. عتيقة حريرية، تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية سبيل للتطور المؤسسي، مجلة دفاتر علم الاجتماع، ISSN 2335-1527.
39. زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة في محافظة إربد بالأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2015.

## قائمة المراجع

40. بوراس أسية، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، مجلة الإبراهيمي، للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 03، 2018.
41. عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة رؤى الإقتصادية، المجلد 09، العدد 02، 2012.
42. محمد صبري الأنصاري، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الوظيفي، مجلة كلية التربية، العدد 31، 2012.
43. أسماء عيساوي، العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الإقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 01، 2021.
44. أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 16، العدد 02، 2022.
45. ليليا بن صويلح، نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 01، العدد 14، 2022.
46. لولوه إبراهيم علي الصمعاني، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المرحلة الابتدائية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 38، 2020.
47. خليل رزق محمد، أثر المسؤولية الإجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 39، العدد 04، 2019.
48. بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، 2012.
49. مناصرية رشيد، بن ختو فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015.
50. أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 01، العدد 02، 2021.
51. بومنقار مراد، شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 19، 2016.

52. بن الشيخ سارة، مناصرة رشيد، الشاهد الياس، أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 04، العدد 01، 2018.
53. عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة: دراسة نظرية تحليلية، دراسات في حقوق الإنسان، المجلد 06 العدد 01، 2022.
54. العامري عبد العزيز عبد الهادي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة الناصر، المجلد 02، العدد 16، 2020.
- ثالثا: رسائل الدكتوراه والماجستير
1. أسامة عبد الكريم هزي، العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
2. ناصر بن سيف شنار الظهيري السهلي، العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020/2021.
3. خيري أسماء، العدالة التنظيمية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم إجتماع المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019/2020.
4. جهيد بوطالب، أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2020/2021.
5. محمد مظهر مزعل، الدور الوسيط للتهمك التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الإجتماعي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
6. عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2018.

## قائمة المراجع

7. بكوش ليلي، البنية العاملية للقيم التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2018.
8. حاقّة الأزهاري، العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022/2023.
9. بزاي إنصاف، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى العاملين بمركب تكرير السكر بولاية قالم، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020/2021.
10. صادق عز الدين، القيم الشخصية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2020.
11. سلطاني حدة، دور جود الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم الإقتصاد وتسيير المؤسسة، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2022.
12. جنات بوخمخ، مساهمة التمكين في تعزيز المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2019.
13. زينة طاهري، العقد النفسي وعلاقته بالسلوك داخل المنظمة (سلوك الولاء، سلوك الإلتزام، سلوك المواطنة)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2020/2021.
14. براهيم رايح عبد القادر، علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2018.
15. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2014.

## قائمة المراجع

16. مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2015/2016.
17. عز الدين بن يحي، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية علم النفس وعلوم التربية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2018.
18. هبة قندل، دور القيادة الإدارية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الإدارة بالقيم، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2017.
19. كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2021.
20. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
21. سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
22. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
23. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2007/2008.

## قائمة المراجع

24. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2013/2014.
25. نصري محمد زياد أبو رجب، العدالة التنظيمية في بلدية الخليل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
26. محمد راجس الدوسري، العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الإلتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
27. محمد أحمد عبد الله عدوان، العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، تخصص أصول التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
28. نور بنت فؤاد منشي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2017/2016.
29. ماجد بن شجاع البقمي، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.
30. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
31. محمد عبد السعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
32. عمر محمد دره، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، 2007.

33. شدا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2012.
34. محمود عبد الرحيم بدر غانم، درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015.
35. جبايلي عبد الحق، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة2، الجزائر 2013/2014.
36. شيخ سعيدة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد أولحاج، البويرة، الجزائر 2015/2015.
37. عمار بن عشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005/2006.
38. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013/2014.
39. دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنه، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الإتصالات في الأردن، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.
40. محمد عوض العمري، أثر أبعاد العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2011.

## قائمة المراجع

41. حسام فايز حسني أبو طه، سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، تخصص الإدارة التربوية، جامعة الأقصى، غزة، 2021/2022.
42. عاشور لعور، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، تخصص علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة سطيف 2 الجزائر، 2013/2014.
43. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
44. محمود عودة عبد الله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياحة، قسم الدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.
45. صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديرات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.



# قائمة الملاحق



## إستمارة الإستبيان

جامعة محمد شريف مساعدي - سوق أهراس -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إختصاص: إدارة الأعمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية-المستشفى القديم-سوق أهراس-

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد

أتشرف أن أتقدم إلى سيادتكم لتخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن مضمون الإستبيان الذي يندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر أكاديمي تحت عنوان "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لدى الموظفين بالمستشفى القديم"، الذي يرجى منكم التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية نظرا لأهمية إجاباتكم على نتائج الدراسة، علما أن كافة البيانات التي سيتم إدلاء بها سوف تحاط بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم معنا مع فائق التقدير والاحترام.

إشراف وتأطير الأستاذة

بوعشة فوزية

إعداد الطالبتين:

- شواقرية رميساء

- بوعلاق هجيرة

السنة الجامعية: 2023/2022

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة ووضع علامة (X) في الحالة التي تلائم الواقع العلمي والفعلي لمؤسستكم:

### المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3-المؤهل العلمي: ثانوي  ليسانس  ماستر  دراسات عليا
- 4-الرتبة الوظيفية: طبيب  ممرض  عامل إدارة
- 5-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى أقل من 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

## المحور الثاني: العدالة التنظيمية

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب لإجاباتكم.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
البعد الأول: العدالة التوزيعية						
					تقوم إدارة المستشفى بإتباع طرق قانونية في تطبيق النظام الإداري.	1
					توجد فرص متساوية لكل الموظفين في المستشفى للتدريب والتأهيل.	2
					توزع الحوافز والامتيازات حسب درجة الاستحقاق.	3
					تناسب واجبات ومتطلبات عمالك مع قدرتك الذاتية.	4
البعد الثاني: العدالة الإجرائية						
					تمكن إدارة المستشفى من بناء علاقة طيبة بين الموظفين في المؤسسة.	5
					تتوفر قوانين وإجراءات إدارية واضحة تقوم بتسهيل عملية الالتزام داخل المؤسسة.	6
					تتيح إدارة المستشفى فرصة للموظفين لمشاركة رأيهم في القرارات الإجرائية.	7
					تتسم القرارات والتعليمات الإدارية المطبقة في المستشفى بالعدالة.	8
البعد الثالث: العدالة التفاعلية						
					تتحترم إدارة المستشفى اقتراحات وأفكار وأداء الموظفين.	9
					تتبع إدارة المستشفى أسلوب إداري ديمقراطي غير تسلطي.	10
					يشعر الموظفون بنزاهة وصدق الإدارة في حل الخلافات بين العاملين.	11
					تتفهم إدارة المستشفى ظروف الموظفين ومراعاة أحوالهم الشخصية.	12
البعد الرابع: العدالة التقييمية						
					يتم إعلان الموظفين بمعايير تقييم الأداء والرقابة من قبل إدارة المستشفى.	13
					تساهم إدارة المستشفى في ترقية ومكافأة الموظفين عن الأداء المتميز الذي يقدمونه.	14
					تحتتم إدارة المؤسسة بالموظفين ولا تتأثر بالعلاقة الشخصية.	15
					يتم تقييم إدارة المستشفى للعاملين على أساس الأداء، الخبرة، السلوك.	16

المحور الثالث: سلوك المواطنة

البعد الأول: الإيثار						
					1	يحرص الموظفون على القيام بالمهام حتى وإن تأخر راتبهم.
					2	قد يضحي الموظفون بأوقات راحتهم أو عطلمهم لصالح المصلحة العامة.
					3	يتطوع العاملون بأداء وظائف زملائهم حرصاً على المصلحة العامة.
					4	مساعدة الموظفين لزملائهم لأداء مهامهم خاصة في الظروف الطارئة.
البعد الثاني: الكياسة						
					5	يساهم الموظفون في الحفاظ على سمعة المستشفى من خلال أداء وظائفهم كما ينبغي.
					6	يقدم كل من الموظفين مقترحات وافتراضات لتحسين العمل وتطويره.
					7	يجب على كل عامل في المستشفى احترام خصوصيات وحقوق زملائه.
					8	يأخذ الموظفون في المستشفى تدابير احتياطية للمشكلات قبل حدوثها.
البعد الثالث: الضمير الحي						
					9	يقوم الموظفون بالتطوع لأعمال إضافية لتطوير وتحسين خدمة العمل.
					10	توجد مساهمة للعاملين في حل المشكلات والنزاعات في المستشفى.
					11	هناك تقييد والتزام الموظفين بأوقات العمل والتعليمات والحفاظ على الموجودات العينية.
					12	مشاركة الموظفين في حوار العمل وتشجيع الكفاءات ذات الخبرة العالية.
البعد الرابع: الروح الرياضية						
					13	يهتم العاملون بالمهام الإضافية دون تدمير أو إزعاج.
					14	يتولى الموظفون أعمال زملائهم في فترة غيابهم عن العمل.
					15	تجنب إثارة المشاكل وتعقب أخطاء الزملاء.
					16	يتقبل الموظفون النصح والإرشاد والنقد والتكيف مع الظروف الطارئة أثناء العمل.
البعد الخامس: السلوك الحضاري						
					17	يشارك الموظفون بكافة الاجتماعات والمؤتمرات التي تنظمها إدارة المستشفى حتى وإن لم يكن الحضور إجباري لاهتمام بمصير المستشفى.
					18	يتبع الموظفون الإعلانات والتعليمات الداخلية ويحترمونها.

					19	يطلع الموظفين على الأمور التي قد تؤثر على عملهم.
					20	يفتخر الموظفون بإنتمائهم للمؤسسة وإحرصهم على إظهارها بصورة إيجابية أمام الآخرين.

## قائمة الملاحق

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	44	100,0
Exclue <sup>a</sup>	0	,0
Total	44	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	36

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	16

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	20

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
قانونية طرق بإتباع المستشفى إدارة تقوم الإداري النظام تطبيق في	118,1136	835,219	,710	,963
في الموظفين لكل متساوية فرص توجد والتأهيل للتدريب المستشفى	118,7727	830,970	,714	,963

## قائمة الملاحق

درجة حسب والامتيازات الحوافر توزع الاستحقاق.	118,9773	830,767	,753	,963
مع عملك ومتطلبات واجبات تتناسب الذاتية قدرتك.	118,5000	874,023	,142	,966
علاقة بناء من المستشفى إدارة تمكن المؤسسة في الموظفين بين طيبة واضحة إدارية وإجراءات قوانين تتوفر داخل الإنترام عملية بتسهيل تقوم المؤسسة.	118,4318	829,693	,793	,963
للموظفين فرصة المستشفى إدارة تتيح الإجرائية القرارات في رأيهم لمشاركة الإدارية والتعليمات القرارات تتسم بالعدالة المستشفى في المطيقة وأفكار اقتراحات المستشفى إدارة تحترم الموظفين وأداء.	118,2045	848,260	,637	,964
إداري أسلوب المستشفى إدارة تتبع تسلسلي غير ديمقراطي الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	118,9773	830,860	,752	,963
الإدارية والتعليمات القرارات تتسم بالعدالة المستشفى في المطيقة وأفكار اقتراحات المستشفى إدارة تحترم الموظفين وأداء.	118,9318	828,670	,770	,963
إداري أسلوب المستشفى إدارة تتبع تسلسلي غير ديمقراطي الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	119,2273	831,063	,769	,963
إداري أسلوب المستشفى إدارة تتبع تسلسلي غير ديمقراطي الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	118,9091	831,108	,719	,963
الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	118,7955	832,306	,757	,963
الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	119,1591	832,090	,762	,963
الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	118,4773	840,116	,702	,963
الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	118,9773	831,558	,689	,963
الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	119,0227	833,279	,743	,963
الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	118,8409	823,160	,802	,963
الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	117,5000	869,884	,297	,965
الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	117,7500	879,820	,119	,966
الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	118,1364	848,307	,484	,964
الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	117,8409	850,090	,486	,964

## قائمة الملاحق

سمعة على الحفاظ في الموظفين يساهم كما وظائفهم أداء خلال من المستشفى ينبغي.	117,9318	845,367	,657	,963
مقترحات الموظفين من كل يقدم وتطويره العمل لتحسين واقتراحات المستشفى في عامل كل على يجب	118,6136	832,336	,650	,963
زملائه وحقوق خصوصيات احترام تدابير المستشفى في الموظفين يأخذ حدوثها قبل للمشكلات احتياطية	117,9773	839,976	,631	,964
إضافية لأعمال بالتطوع الموظفين يقوم العمل خدمة وتحسين لتطوير المشكلات حل في للعاملين مساهمة توجد	118,4545	831,603	,707	,963
المستشفى في والنزاعات بأوقات الموظفين والتزام تقييد هناك على والحفاظ والتعليمات العمل	118,6818	840,222	,613	,964
العينية الموجودات العمل حوار في الموظفين مشاركة العالية الخبرة ذات الكفاءات وتشجيع	118,5000	838,814	,629	,964
دون الإضافية بالمهام العاملين يهتم إزعاج أو تدمير فترة في زملائهم أعمال الموظفين يتولى	118,5455	832,998	,663	,963
أخطاء وتعقب المشاكل إثارة تجنب الزملاء والنقد والإرشاد النصح الموظفين يتقبل	119,2045	835,097	,678	,963
أثناء الطارئة الظروف مع والتكيف العمل الاجتماعات بكافة الموظفين يشارك	117,7500	848,657	,624	,964
المستشفى إدارة تنظمها التي والمؤتمرات إجباري الحضور يكن لم وإن حتى المستشفى بمصير لاهتمام	118,4318	833,135	,649	,963
والتعليمات الإعلانات الموظفين يتبع ويحترمونها الداخلية تؤثر قد التي الأمور على الموظفين يطلع	118,4091	829,038	,764	,963
عملهم على للمؤسسة بإنتمائهم الموظفين يفتخر بصورة إظهارها على وإحراصهم	119,0000	830,233	,621	,964
الأخرين أمام إيجابية	118,3636	828,609	,665	,963
	118,2727	851,552	,460	,964
	118,3409	830,742	,753	,963

## قائمة الملاحق

### Statistiques

العامل جنس

N	Valide	44
	Manquant	0

العامل جنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	12	27,3	27,3	27,3
	انثى	32	72,7	72,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

### Statistiques

		العامل عمر	للعامل العلمي المؤهل	العامل وظيفة	العامل خبرة
N	Valide	44	44	44	44
	Manquant	0	0	0	0

العامل عمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل	13	29,5	29,5	29,5
	40 الى 31 من	14	31,8	31,8	61,4
	50 الى 41 من	12	27,3	27,3	88,6
	50 من أكثر	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

للعامل العلمي المؤهل

## قائمة الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	17	38,6	38,6	38,6
ليسانس	10	22,7	22,7	61,4
ماستر	5	11,4	11,4	72,7
عليا دراسات	12	27,3	27,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

### العامل وظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide طبيب	12	27,3	27,3	27,3
ممرض	13	29,5	29,5	56,8
ادارة عامل	13	29,5	29,5	86,4
اخرى	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	

### العامل خبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من اقل	21	47,7	47,7	47,7
سنوات 10 الى 6 من	7	15,9	15,9	63,6
سنة 20 الى 11 من	6	13,6	13,6	77,3
20 من اكثر	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
قانونية طرق بإتباع المستشفى إدارة تقوم الإداري النظام تطبيق في	44	3,7955	1,21195
في الموظفين لكل متساوية فرص توجد والتأهيل للتدريب المستشفى	44	3,1364	1,30457

## قائمة الملاحق

درجة حسب والامتيازات الحوافر توزع الاستحقاق.	44	2,9318	1,24635
مع عملك ومتطلبات واجبات تتناسب الذاتية قدرتك.	44	3,4091	1,28168
علاقة بناء من المستشفى إدارة تمكن المؤسسة في الموظفين بين طيبة واضحة إدارية وإجراءات قوانين تتوفر داخل الإلتزام عملية بتسهيل تقوم المؤسسة.	44	3,4773	1,21020
الموظفين فرصة المستشفى إدارة تتيح الإجرائية القرارات في رأيهم لمشاركة الإدارية والتعليمات القرارات تتسم بالعدالة المستشفى في المطابقة وأفكار اقتراحات المستشفى إدارة تحترم الموظفين وأداء.	44	3,7045	1,00185
إداري أسلوب المستشفى إدارة تتبع تسلسلي غير ديمقراطي الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	44	2,9318	1,24635
تتأثر ولا بالموظفين المؤسسة إدارة تهتم الشخصية بالعلاقة على للعاملين المستشفى إدارة تقييم يتم السلوك الخيرة، الأداء، أساس	44	2,9773	1,26654
	44	2,6818	1,21565
	44	3,0000	1,29399
	44	3,1136	1,20495
	44	2,7500	1,20319
	44	3,4318	1,10806
	44	2,9318	1,33639
N valide (liste)	44		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
قانونية طرق بإتباع المستشفى إدارة تقوم الإداري النظام تطبيق في	44	3,7955	1,21195
في الموظفين لكل متساوية فرص توجد والتأهيل للتدريب المستشفى	44	3,1364	1,30457

## قائمة الملاحق

درجة حسب والامتيازات الحوافر توزع الاستحقاق.	44	2,9318	1,24635
مع عملك ومتطلبات واجبات تناسب الذاتية قدرتك.	44	3,4091	1,28168
علاقة بناء من المستشفى إدارة تمكن المؤسسة في الموظفين بين طيبة واضحة إدارية وإجراءات قوانين تتوفر داخل الإلتزام عملية بتسهيل تقوم المؤسسة.	44	3,4773	1,21020
للموظفين فرصة المستشفى إدارة تتيح الإجرائية القرارات في رأيهم لمشاركة الإدارية والتعليمات القرارات تتسم بالعدالة المستشفى في المطبقة وأفكار اقتراحات المستشفى إدارة تحترم الموظفين وأداء.	44	3,7045	1,00185
إداري أسلوب المستشفى إدارة تتبع تسلسلي غير ديمقراطي الإدارة وصدق بنزاهة الموظفين يشعر العاملين بين الخلافات حل في الموظفين ظروف المستشفى إدارة تتفهم الشخصية أحوالهم ومراعاة الأداء تقييم بمعايير الموظفين إعلان يتم المستشفى إدارة قبل من الرقابة ومكافأة ترقية في المستشفى إدارة تساهم الذي المتميز الأداء عن الموظفين يقدمونه.	44	2,9318	1,24635
تتأثر ولا بالموظفين المؤسسة إدارة تهتم الشخصية بالعلاقة على للعاملين المستشفى إدارة تقييم يتم السلوك الخيرة، الأداء، أساس	44	2,9773	1,26654
R1	44	2,6818	1,21565
N valide (liste)	44	3,0000	1,29399
	44	3,1136	1,20495
	44	2,7500	1,20319
	44	3,4318	1,10806
	44	2,9318	1,33639
	44	2,8864	1,20495
	44	3,0682	1,33639
	44	3,1392	,94275

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بالمهام القيام على الموظفين يحرص راتبهم تأخر وإن حتى.	44	4,4091	,89749

## قائمة الملاحق

أو راحتهم بأوقات الموظفين بضحي قد العامة المصلحة لصالح عطلهم	44	4,1591	,83369
زملانهم وظائف بأداء العاملين يتطوع العامة المصلحة على حرصا	44	3,7727	1,29154
مهامهم لأداء لزملانهم الموظفين مساعدة الطارئة الظروف في خاصة	44	4,0682	1,22755
سمعة على الحفاظ في الموظفين يساهم كما وظائفهم أداء خلال من المستشفى ينبغي.	44	3,9773	1,04522
مقترحات الموظفين من كل يقدم وتطويره العمل لتحسين واقتراحات	44	3,2955	1,39066
المستشفى في عامل كل على يجب زملائه وحقوق خصوصيات احترام	44	3,9318	1,22755
تدابير المستشفى في الموظفين يأخذ حدوثها قبل للمشكلات احتياطية	44	3,4545	1,30214
إضافية لأعمال بالتطوع الموظفين يقوم العمل خدمة وتحسين لتطوير	44	3,2273	1,25501
المشكلات حل في للعاملين مساهمة توجد المستشفى في والنزاعات	44	3,4091	1,26341
بأوقات الموظفين والتزام تقيد هناك على والحفاظ والتعليمات العمل	44	3,3636	1,34840
العينية الموجودات العمل حوار في الموظفين مشاركة	44	3,1136	1,20495
العالية الخبرة ذات الكفاءات وتشجيع دون الإضافية بالمهام العاملين يهتم	44	2,7045	1,26821
إزعاج أو تدمير فترة في زملائهم أعمال الموظفين يتولى	44	4,1591	1,01025
العمل عن غيابهم أخطاء وتعقب المشاكل إثارة تجنب	44	3,4773	1,37229
الزملاء والنقد والإرشاد النصح الموظفين يتقبل	44	3,5000	1,26675
أثناء الطارئة الظروف مع والتكيف العمل	44	3,5000	1,26675
الاجتماعات بكافة الموظفين يشارك المستشفى إدارة تنظمها التي والمؤتمرات	44	2,9091	1,50686
إجباري الحضور يكن لم وإن حتى المستشفى بمصير لاهتمام	44	3,5455	1,45402
والتعليمات الإعلانات الموظفين يتبع ويحترمونها الداخلية	44	3,5455	1,45402

## قائمة الملاحق

تؤثر قد التي الأمور على الموظفين يطلع عملهم على.	44	3,6364	1,24061
للمؤسسة بإنتمائهم الموظفين يقتخر بصورة إظهارها على وإحرصهم الآخرين أمام إيجابية.	44	3,5682	1,24635
R2	44	3,5841	,82192
N valide (liste)	44		

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	MOY1 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : R2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,642 <sup>a</sup>	,412	,398	,63774

a. Prédicteurs : (Constante), MOY1

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,967	1	11,967	29,425	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	17,082	42	,407		
	Total	29,049	43			

a. Variable dépendante : R2

b. Prédicteurs : (Constante), MOY1

## قائمة الملاحق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,726	,356		4,852	,000
	MOY1	,560	,103	,642	5,424	,000

a. Variable dépendante : R2

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	MOY2 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : R2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,782 <sup>a</sup>	,611	,602	,51871

a. Prédicteurs : (Constante), MOY2

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,748	1	17,748	65,962	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	11,301	42	,269		
	Total	29,049	43			

a. Variable dépendante : R2

b. Prédicteurs : (Constante), MOY2

### Coefficients<sup>a</sup>

## قائمة الملاحق

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,493	,269		5,549	,000
MOY2	,639	,079	,782	8,122	,000

a. Variable dépendante : R2

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	MOY3 <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : R2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,723 <sup>a</sup>	,523	,512	,57417

a. Prédicteurs : (Constante), MOY3

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,203	1	15,203	46,114	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	13,846	42	,330		
	Total	29,049	43			

a. Variable dépendante : R2

b. Prédicteurs : (Constante), MOY3

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		

## قائمة الملاحق

1	(Constante)	1,995	,249		7,999	,000
	MOY3	,550	,081	,723	6,791	,000

a. Variable dépendante : R2

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	MOY4 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : R2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,730 <sup>a</sup>	,533	,522	,56822

a. Prédicteurs : (Constante), MOY4

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,488	1	15,488	47,969	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	13,561	42	,323		
	Total	29,049	43			

a. Variable dépendante : R2

b. Prédicteurs : (Constante), MOY4

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,861	,263		7,073	,000
	MOY4	,560	,081	,730	6,926	,000

a. Variable dépendante : R2

## قائمة الملاحق

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	R1 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : R2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,784 <sup>a</sup>	,614	,605	,51655

a. Prédicteurs : (Constante), R1

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,842	1	17,842	66,870	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	11,207	42	,267		
	Total	29,049	43			

a. Variable dépendante : R2

b. Prédicteurs : (Constante), R1

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,439	,274		5,260	,000
	R1	,683	,084	,784	8,177	,000

a. Variable dépendante : R2

Ministère de l'enseignement supérieur  
et de la recherche scientifique

Université Mohamed-Chérif Messaadia Souk  
Ahras



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département: Sciences de gestion

قسم: علوم التسيير

Souk ahras, le

سوق أهراس، في

إلى السيد:

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني

التحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء التربص  
بمؤسستكم للطلبة الآتية أسمائهم:

رقم التسجيل	أسماء الطلبة
360 56 809	01 شواقرية ميساء
360 59 450	02 بوغلاق هجيرة

شعبة: ع. تسيير المستوى ماجستير تخصص: إدارة أعمال السنة الجامعية: 2023/2022

عنوان المذكرة: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة لاد  
الموظفين في المؤسسة دراسة حالة

مؤسسة التربص:

مدة التربص: من تاريخ 2023/02/19 إلى تاريخ 2023/03/19 على مستوى مصلحة: .....

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

مدير المؤسسة/ رئيس المصلحة

رئيس القسم



غناي محمد أمين



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة ثانية ماستر ادارة اعمال

# إستمارة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الامضاء
01	بوفاس الشريف	أستاذ التعليم العالي	
02	هسري م الناصر	استاذ محاضر	
03	الاصيل	استاذ تبحر	
04	صبي مريم	استاذ محاضر	
05	لمن بن يحيى صنف	استاذ تعليم عالي	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De L'enseignement Supérieur  
Et De La Recherche Scientifique  
Université Mohamed Chérif Messaadia  
Souk-Ahras



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الشريف مساعديّة  
- سوق أهراس -

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et  
Des Sciences De Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نباية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

## تصريح شرعي في خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانتجاز بحث

القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016، يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

أنا المضي أدناه:

الاسم: .. ر. ح. م. س. ع. ..

اللقب: .. ل. م. س. ح. م. ر. ب. ..

الصفة: طالب، أستاذ باحث، أستاذ دائم: .. ج. م. ل. ب. ..

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: .. 4.047.45640 .. والصادرة بتاريخ: .. 2023/08/16 ..

المسجل بكلية / معهد: .. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير .. قسم: .. علوم .. التسيير ..

الموسم الجامعي: .. 2022/2023 ..

والمكلف بانجاز أعمال بحث ( تقرير ترص □، مذكرة ماستر □، أطروحة دكتوراه □ )

الموسومة بـ: ..

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث العلمي المذكور أعلاه.

التاريخ: .. 2023/06/01 ..

مصادقة مصالح البلدية

امضاء المعني:


وضعت المصادقة على  
بمضور السيد  
2023 جوان  
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي  
و بتفويض منه امضاء العون العكس  
خوالدية سعفاد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De L'enseignement Supérieur  
Et De La Recherche Scientifique  
Université Mohamed Chérif Messaadia  
Souk-Ahras



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الشريف مساعديّة  
- سوق أهراس -

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et  
Des Sciences De Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

سوق أهراس في: .....

## اذن بالايذاع

مذكرة ماستر

تقرير تربص

بعد الاطلاع على محتوى المذكرة / تقرير التربص المنجز من طرف الطلبة التالية أسماء وهم:

1. / الطالب (ة): .. فتوى حورية .. صديسة ..

2. / الطالب (ة): .. بوعلاء .. هجرية ..

3. / الطالب (ة): ..

تخصص: .. ا. ج. ا. ق. أعمال ..

منح نحن الاستاذ (ة) المشرف (ة): .. بوعلاء .. خوزية ..

الاذن لايداع مذكرة الماستر / تقرير التربص الموسوم (ة) بعنوان:

..... أثن العدة .. المتخرجية .. على سلوك .. الجوالة ..

.. الجوالة .. في .. المؤسسة .. الجوالة .. إلى ..

.. القديم .. سوق .. أهراس ..

امضاء الاستاذ المشرف

أ- د ابو عشة حورية

تأشير رئيس القسم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De L'enseignement Supérieur  
Et De La Recherche Scientifique  
Université Mohamed Chérif Messaadia  
Souk-Ahras



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الشريف مساعديّة  
- سوق أهراس -

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et  
Des Sciences De Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

## تصريح شرعي في خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لاجاز بحث

القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016، يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

أنا المضي أدناه:

الاسم: .....

اللقب: .....

الصفة: طالب، أستاذ باحث، أستاذ دائم: .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 103.267.149. والصادرة بتاريخ: 06.02.2017

المسجل بكلية / معهد: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم: علوم التسيير

الموسم الجامعي: 2022.1 / 2023

والمكلف باجاز أعمال بحث ( تقرير تربص ، مذكرة ماستر ، أطروحة دكتوراه  )

الموسومة ب: .....

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث العلمي المذكور أعلاه.

التاريخ: 01.06.2023

مصادقة مصالح البلدية

امضاء المعنى:

وضعت النسخة في: 2023  
بمضام  
حضور السيد  
سوق أهراس  
عن رئيس المجلس البلدي  
و بتفويض منه امضاء العون المكلف  
خوالدية سعفا