



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مخبر التنمية الادارية للإرتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية ، علوم تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة وتسيير منظمات الأعمال

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين

العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

– دراسة حالة –

من إعداد المترشح: تاوتي أحمد

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2021/11/25

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	شرقي مهدي
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ	رميلة لعمور
مشرفاً مساعداً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	زوزي محمد
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	علماوي أحمد
مناقشاً	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	خنيش يوسف
مناقشاً	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	بلقرع فاطنة

السنة الجامعية: 2020-2021.





**Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of Ghardaia**



**Faculty of Economics, Commercial Sciences  
and Management Sciences**

**Administrative Development Laboratory for the Upgrading of Economic  
Institutions Department of Management Sciences**

**A thesis submitted for obtaining a doctoral degree, the third phase  
in management sciences Field: economic sciences, management  
sciences and commercial sciences**

**Division: Management Sciences**

**Specialization: Management and management of business organizations**

**Titled:**

**The role of organizational culture as a  
mediating variable in the relationship between  
organizational justice and organizational  
citizenship behaviors  
- Case study -**

**Prepared by the candidate: Taouti Ahmed**

**Discussed and approved on 25/11/2021**

**Before the committee composed of:**

<b>Shargi Mahdi</b>	<b>University of Ghardaia</b>	<b>Professor Lecturer A</b>	<b>president</b>
<b>Rumaila Laamour</b>	<b>University of Ghardaia</b>	<b>Professor</b>	<b>supervisor and decider</b>
<b>Zozi Mohamed</b>	<b>University of Ghardaia</b>	<b>Professor</b>	<b>assistant supervisor</b>
<b>Allamoui Ahmed</b>	<b>University of Ghardaia</b>	<b>Professor</b>	<b>discussing</b>
<b>Youssef Khenish</b>	<b>Laghout University</b>	<b>Professor Lecturer A</b>	<b>discussing</b>
<b>Balqraa Fatna</b>	<b>Djelfa University</b>	<b>Professor Lecturer A</b>	<b>discussing</b>

**Undergraduate year: 2020-2021.**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ط

﴿وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا لَا مُبَدَّلَ لِكَلِمَاتِهِ  
وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

[ الأنعام: 112 ]

# الشكر والعرفان

قال تعالى " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ " النمل الآية 19، أشكر الله - تعالى - وأحمده، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء، أشكره أن حقق لي ما أصبو إليه في إستكمال هذه العمل .

وإمثالاً لقوله صلى الله صلى الله عليه وسلم : « لا يشكر الله من لا يشكر الناس » رواه أحمد والبخاري.  
حيث قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - في حديث «...ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه؛ فادعوا لو حتى تروا أنكم كافأتموه» رواه أحمد.

وبعد أن شارفت على مناقشة رسالة الدكتوراه، فإني وعرفاناً مني بالفضل لأهل الفضل ، أحص بالشكر والتقدير:

- إلى من أضاء بعلمه عقل غيره، وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله، فأظهر بسماحته تواضع العلماء، وبرحابته سماحة العارفين ، مشرفتي ومعلمتي الاستاذة الدكتورة لعمور ريملة لتكرمها بالإشراف على رسالتي هذه، ثم أزوجي الشكر فائقه والثناء أجله إلى مشرفي الثاني أ.د.الدكتور زوزي محمد على إشرافه وحسن رعايته ومساعدتي في إنجاز هذا العمل.
  - كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الدكتور خنيش يوسف الذي أمدني بنصائحه وتوجيهاته التي حفرتني للمضي قدماً في إنجاز هذا العمل.
  - كما أتقدم بالشكر الجزيل كذلك الى الدكتور شرقي مهدي على كامل النصائح والدروس والارشادات الذي قدمها لنا .
  - وإلى لجنة المناقشة الذين سأنال شرف تقييمهم لأطروحتي هذه، فلهم كل الشكر والتقدير والاحترام ، على تفضلهم بمناقشة هذه الاطروحة.
  - كما لا أنسى أن أشكر المحكمين الأكاديميين والمهنيين والمختصين اللغويين الذي ساعدوني في تحكيم الاستبيان وتصويبه.
  - كما لا أنسى أن أشكر جميع عمال وموظفي ولاية الجلفة الذين تكرموا عليا بالاجابة عن أسئلة الاستبيان .
  - إلى زميلي ورفيقي بسطامي فتحي على كل ماقدمه لي من تدعيم و تحفيز والاستاذ بشيري محمد على صنيعة الكبير معنا، والدكتور روابح عبد الرحمان الذي ساعدني في مراجعة ترجمة المستخلص باللغة الانجليزية
- إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

أحمد

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الوالدين الكرميين

زوجتي

ابني

إخوتي وأخواتي: محمد، اسماعيل، حمزة، خولة، الزهراء، فاطمة، وئام، جهاد، رحاب...

ولي كل من ساعدني في انجاز هذا العمل من بعيد او من قريب

وكل من له فضل علي بعد الله عز وجل.

أحمد

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي وعمال مديرية الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (268) موظفا من أصل مجتمع الدراسة المكون من (497) موظف، وسعت هذه الدراسة إلى اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بالعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة وكذلك الفروق بين الموظفين اتجاه متغيرات الدراسة .

بعد جمع البيانات الإحصائية اعتمادا على الإستبيان كأداة رئيسية، تم تحليلها عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية على رأسها التحليل العاملي التوكيدي بإستخدام كل من برنامج (SPSS.v26) وبرنامج (Amos.v26).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى منخفض لإدراك العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية بكل أبعادها في المؤسسة محل الدراسة؛
- يدرك العاملون في المؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية بكل أبعادها؛
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ؛
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- يوجد أثر غير مباشر للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس و السن) ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس و(السن) وبالتالي ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية) ؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية)، وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة. وأهم اقتراح جاءت به هذه الدراسة هو أنه يجب على المدراء وصانعي القرار اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين مبنية على أسس المساواة وقيم النزاهة بين الموظفين إضافة إلى تعزيز ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية السائدة.
- الكلمات المفتاحية:** ثقافة تنظيمية؛ عدالة تنظيمية؛ سلوكيات مواطنة تنظيمية؛ مديرية إدارة محلية.

### Abstract:

This study aims to identify the role of organizational culture as a mediating variable in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors among a sample of employees and workers of the Directorate of Local Administration at the headquarters of the state of Djelfa. This study was applied to a sample of (268) employees out of the study population consisting of (497) employees. This study aimed to test a number of main and secondary hypotheses related to the direct and indirect relationships between the study variables, as well as the differences between employees towards the study variables.

After collecting the statistical data based on the questionnaire as a main tool, it was analyzed by a set of statistical methods, on top of which is the confirmatory factor analysis using both (SPSS.v26) and (Amos.v26) program.

The study reached a set of results, the most important of which are:

- There is a low level of awareness of organizational justice in the institution under study;
- There is a high level of organizational culture with all its dimensions in the institution under study;
- The employees of the organization under study are aware of a high level of organizational citizenship behavior with all its dimensions;
- There is a direct, statistically significant impact of organizational justice with its dimensions on the organizational culture in the institution under study;
- There is a direct, statistically significant effect of organizational justice with its dimensions on organizational citizenship behaviors in the institution under study;
- There is a direct, statistically significant effect of organizational culture on organizational citizenship behaviors;
- There is an indirect impact of organizational justice on organizational citizenship behaviors through the prevailing organizational culture in the institution under study;
- There are no statistically significant differences in the level of workers' awareness of organizational culture and organizational citizenship behaviors due to the variable (gender and age);

- There are statistically significant differences in the level of workers' perception of organizational justice due to the variable gender and (age). Therefore we accept the first and second sub-hypothesis;
- There are no statistically significant differences in the level of workers' awareness of organizational justice, organizational culture, and organizational citizenship behaviors due to the variable (educational qualification);
- There are no statistically significant differences in the level of workers' awareness of organizational justice and organizational culture due to the variable (professional experience);
- There are statistically significant differences in the level of employees' awareness of organizational citizenship behaviors due to the variable (professional experience). Therefore we accept the fourth hypothesis.

The most important suggestion of this study is that managers and decision makers should take honest and fair decisions among employees and based on the foundations of equality and integrity values among employees and enhance the practices of organizational citizenship behaviors, as well as the prevailing organizational culture.

**Keywords:** Organizational Culture; Organizational Justice; Organizational Citizenship Behaviours; Local Administration Directorate.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

<b>VII</b>	<b>فهرس المحتويات</b>
<b>I</b>	الشكر والعرفان
<b>I</b>	إهداء
<b>III</b>	ملخص الدراسة
<b>VI</b>	فهرس المحتويات
<b>IX</b>	قائمة الجداول
<b>XI</b>	قائمة الاشكال
<b>XII</b>	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
01	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لممارسة العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة والثقافة لتنظيمية</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الاطار النظري للعدالة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية
07	المطلب الثاني أبعاد العدالة التنظيمية
17	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية
27	المبحث الثاني : الاطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية
27	المطلب الأول: المرتكزات الفكرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية
33	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية
42	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية
44	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة
44	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
46	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية والنظريات المفسرة لها
50	المطلب الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة
55	خلاصة الفصل الأول
56	<b>الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة والثقافة التنظيمية</b>
57	تمهيد
58	المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة

## فهرس المحتويات

58	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة في البيئة الاجنبية
66	المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة في البيئة العربية
73	المطلب الثالث : عرض الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية
81	المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
81	المطلب الأول : مناقشة الدراسات السابقة
83	المطلب الثاني: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
84	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية والفجوة البحثية
86	خلاصة الفصل الثاني
87	<b>الفصل الثالث: الطريقة والأدوات</b>
88	تمهيد
89	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة
89	المطلب الاول : تعريف منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)
92	المطلب الثاني : خطوات التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)
93	المطلب الثالث : خطوات التحليل العاملي التوكيدي (CFA)
95	المبحث الثاني : إجراءات الدراسة
95	المطلب الأول: لمحة عن مديرية الادارة المحلية
97	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
99	المطلب الثالث: الاطار المنهجي للدراسة ومصادر البيانات
110	خلاصة الفصل الثالث
111	<b>الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
112	تمهيد
113	المبحث الاول : التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة
113	المطلب الأول: تحليل ووصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
116	المطلب الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العدالة التنظيمية
118	المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية
122	المطلب الرابع : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية
125	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة

## فهرس المحتويات

125	المطلب الاول: اختبار الفرضيات المتعلقة بمستوى ادراك متغيرات الدراسة لدى افراد العينة
129	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر المباشر وغير المباشر
139	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق في إدراك العاملين للمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية
147	المطلب الرابع : مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة
150	خلاصة الفصل الرابع
151	الخاتمة
158	قائمة المصادر والمراجع
168	الملاحق

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

31	الجدول رقم (01-01): يمثل أهم تعاريف سلوكيات المواطنة التنظيمية:
43	الجدول رقم (02-01): يمثل نظرية التبادل الاجتماعي
47	الجدول رقم (03-01): يمثل مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية من وجه نظر الطالبين في هذا المجال
63	الجدول رقم 01-02: الدراسات في البيئة الأجنبية
70	الجدول رقم (02-02): ملخص الدراسات السابقة العربية
78	الجدول رقم (03-02): ملخص الدراسات السابقة في البيئة المحلية
90	الجدول رقم (01-03): يمثل مؤشرات حسن المطابقة
102	الجدول رقم (02-03): مقياس ليكرت الخماسي
103	الجدول رقم (03-03): يبين قيمة الفا كرونباخ المحسوبة
104	الجدول رقم (04-03): اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي: Kolmogrov – Smirnov
105	الجدول رقم (05-03): صدق الاتساق الداخلي لا بعدد الاستبيان
106	الجدول رقم (06-03): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور العدالة التنظيمية
107	الجدول رقم (07-03): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية
108	الجدول رقم (08-03): صدق الاتساق الداخلي لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية
113	الجدول رقم (01-04): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس
113	الجدول رقم (02-04): توزيع افراد العينة حسب متغير السن
114	الجدول رقم (03-04): توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
115	الجدول رقم (04-04): توزيع افراد العينة حسب متغير التصنيف
115	الجدول رقم (05-04): توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة
117	الجدول رقم (06-04): مؤشرات المطابقة لنموذج العدالة التنظيمية:
118	الجدول رقم (07-04): تشبع الفقرات على العامل الذي تنتمي بالنسبة للعدالة التنظيمية
120	الجدول رقم (08-04): اختبار صحة المطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية
120	الجدول رقم (09-04): تشبع الفقرات على العامل الذي تنتمي اليه
123	الجدول رقم (10-04): مؤشرات المطابقة لنموذج سلوكيات المواطنة التنظيمية

## قائمة الجداول

الجدول رقم (04-11):	تشبع الفقرات على العامل الذي تنتمي اليه بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.	124.....
الجدول رقم (04-12):	المتوسطات الحسابية ومستوى العدالة التنظيمية	125.....
الجدول رقم (04-13):	المتوسطات الحسابية ومستوى الثقافة التنظيمية.	127.....
الجدول رقم (04-14):	المتوسطات الحسابية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية	128.....
الجدول رقم (04-15):	تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرين (العدالة والثقافة)	130.....
الجدول رقم (04-16):	تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية	131.....
الجدول رقم (04-17):	تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرين (العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة).	132.....
الجدول رقم (04-18):	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الدرجة الكلية لمتغير سلوكيات المواطنة.....	133.....
الجدول رقم (04-19):	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.	134.....
الجدول رقم (04-20):	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية على الدرجة الكلية لسلوكيات المواطنة.	135.....
الجدول رقم (04-21):	مؤشرات المطابقة لنموذج	138.....
الجدول رقم (04-22):	التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة:	139.....
الجدول رقم (04-23):	يمثل اختبار T-test على أساس متغير الجنس.	141.....
الجدول رقم (04-24):	اختبار ANOVA للفروق على اساس السن.	142.....
الجدول رقم (04-25):	اختبار Scheffé للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات السن على حدى.	143.....
الجدول رقم (04-26):	اختبار ANOVA للفروق على اساس المؤهل العلمي.	144.....
الجدول رقم (04-27):	اختبار ANOVA للفروق على اساس الخبرة المهنية	145.....
الجدول رقم (04-28):	اختبار Scheffé للفروق في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية على اساس الخبرة.	146.....

## قائمة الاشكال

### قائمة الاشكال :

د	الشكل رقم(01-01): أنموذج الدراسة.
7	الشكل رقم (02-01) : يمثل أبعاد العدالة التنظيمية .
8	الشكل رقم (03-01): يمثل قواعد العدالة التوزيعية .
11	الشكل رقم : (04-01) قواعد العدالة الإجرائية.
13	الشكل رقم (05-01): يمثل محددات (معايير) العدالة الإجرائية .
17	الشكل رقم (06-01): تصنيف النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية .
29	الشكل رقم: (07-01) يوضح أهم محطات نشأت مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية .
33	الشكل رقم (08-01) :يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب دراسة Smith et al 1983 .
33	الشكل رقم (09-01) :يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب دراسة Organ.1988 .
35	الشكل رقم (10-01) يمثل أبعاد سلوك المواطنة حسب النموذج الثنائي والنموذج الخماسي .
92	الشكل رقم (01-03): منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية .
96	الشكل رقم (02-03): الهيكل التنظيمي للولاية الجلفة مقسم حسب المصالح .
97	الشكل رقم (03-03): يحدد موقع مقر الولاية في الخريطة .
100	الشكل رقم(04-03): يمثل أنموذج الدراسة.
116	الشكل رقم (06-04): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية .
119	الشكل رقم (07-04): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية .
122	الشكل رقم (08-04): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية .
126	الشكل رقم (09-04): المتوسطات الحسابية ومستوى العدالة التنظيمية .
127	الشكل رقم (10-04): المتوسطات الحسابية ومستوى الثقافة التنظيمية .
129	الشكل رقم (11-04): المتوسطات الحسابية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية .
137	الشكل رقم (12-04): النموذج البنائي للدراسة .

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق :

169.....	01.الاستبيان قبل التحكيم:
177.....	02.الاستبيان بعد التحكيم:
182.....	03.قائمة المحكمين من الجامعات العربية.....
183.....	04.قائمة المحكمين من الجامعات الجزائرية .....
183.....	05.قائمة المدققين اللغويين .....
184.....	06.الخصائص الشخصية لأفراد العينة :
184.....	07.اختبار التوزيع الطبيعي .....
185.....	08. ثبات اداة الدراسة :
185.....	09.الصدق البنائي .....
186.....	10.ارتباط ابعاد الدراسة مع كل محور على حدى .....
192.....	11.اختبارات الفروق .....
198.....	12.مخرجات برنامج amos .....
200.....	13.نموذج الوساطة .....

# مقدمة

## توطئة:

في ظل بيئة غير مستقرة وتحولات اقتصادية عديدة ، دعت منظمات الاعمال الحاجة الى ضرورة فهم سلوك العاملين الذي يتطلب منهم تحقيق مستويات أداء عالية ، فأصبح توفير العدالة للعاملين وتوفير مناخ تنظيمي من بين المتطلبات الاساسية التي تساهم في نجاح المنظمات.

لذلك ظهرت محاولات التنظير المبكرة في أعمال آدمز (Adams, 1963) ، الذي قدم الإطار الفكري والمركب لنظرية العدالة التنظيمية مركزا على عدالة التوزيع، حيث يعيش الفرد في حالة مقارنة مستمرة بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وتحقق العدالة بتساوي طرفي المعادلة، ويؤدي الاختلال وحالة عدم التوازن إلى شعور الفرد بالتوتر وعدم الارتياح الناشئ عن غياب المساواة، ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختيارية دون أن يكون هذا السلوك مرتبطا بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها<sup>1</sup>، وأشار الكثير من الباحثين أن الشعور بعدم العدالة التنظيمية وبالظلم قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمة.

ويتضح مما سبق أهمية هذا المفهوم في الحفاظ على استمرارية وفعالية المنظمات لذلك خص هذا المفهوم بالاهتمام في العديد من الدراسات، إلا أن أغلب هذه الدراسات قد ركزت على دراسة العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل: دراسة (الحجاج ، 2012) و(kqrriker, williams, 2009) و(young, 2010) ويرى الطالب أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أثر المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، ونظراً لما للثقافة التنظيمية من تأثير في بيئة العمل في المنظمة وبناءً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تهدف الى ردم الفجوة البحثية باعتبارها من أحد الدراسات النادرة من خلال دراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال وموظفي الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة.

## مشكلة الدراسة:

من خلال اطلعنا على الأبحاث والدراسات السابقة نرى أن العلاقة ثلاثية المتغيرات بين العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة لم تأخذ حقيها في الدراسات المحلية والعربية، وكذلك حداثة المتغيرات الثلاثة ورغبة في تطبيقهم ميدانيا، والإسهام في إثراء المكتبة الجامعة بموضوع مهم قد يحظى باهتمام الباحثين، فقد ظهرت الحاجة لدراسة وتحليل دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومن خلال المسح النظري الذي قمنا به لأدبيات الدراسة في هذا المجال فقد تمحورت مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي :

<sup>1</sup> بندر كرم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (02)، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، 2012، ص 147.

الإشكالية الرئيسية: ما مدى تأثير ابعاد العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟.

الأسئلة الفرعية: يتفرع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية وهي كالاتي:

1. فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية؟.
2. ما مستوى إدراك الموظفين لمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية) بالمؤسسة محل الدراسة؟.
3. هل يوجد أثر مباشر بين العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟ وما طبيعة هذا الأثر؟.
4. هل يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تسيط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة ؟ وما طبيعة هذا الأثر؟.
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات كل من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية بمديرية الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة؟ وما طبيعة هاته الفروقات؟.

فرضيات الدراسة :

بعد التحميم الأولي للمعلومات التي نعتقد أنها ترتبط بالموضوع، قمنا بصياغة عدة فرضيات تتمثل فيما يلي :

أولاً: الفرضيات المتعلقة بمستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية و سلوكيات المواطنة

الفرضية 1: يدرك العاملون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفعاً من العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية).

الفرضية 2: يوجد مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، الاحترام والتقدير، تشجيع الابداع والابتكار، العمل الجماعي) في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية 3: يدرك العاملون بالمؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفعاً من سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

ثانياً: الفرضيات المتعلقة بالأثر المباشر.

الفرضية 4: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية 5: يوجد أثر مباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

**الفرضية 6:** يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترايط، والاتساق والتجانس، والاحترام والتقدير، تشجيع الابداع والابتكار، العمل الجماعي)، على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

**ثالثاً:** الفرضية المتعلقة بالأثر غير المباشر (الوسيط).

**الفرضية 7** يوجد أثر غير مباشر في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

**رابعاً:** الفرضيات المتعلقة بالفروق في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

**الفرضية 8:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس).

**الفرضية 9:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(السن).

**الفرضية 10:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ادراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(المؤهل العلمي).

**الفرضية 11:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(الخبرة المهنية).

**أهداف الدراسة :**

انسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

**1-** محاولة التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفين مديرية الادارة المحلية ولاية الجلفة.

**2-** محاولة التعرف على مستوى إدراك أفراد العينة للعدالة التنظيمية بمديرية الادارة المحلية بولاية الجلفة .

**3-** تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

**4-** تحديد إذ ماكان متغير الثقافة التنظيمية يلعب دور الوسيط (Mediator) في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

**5-** المساهمة في زيادة فاعلية وكفاءة مديرية الادارة المحلية بولاية الجلفة من خلال تقديم توصيات تساهم في رفع مستوى إدراك الافراد للعدالة التنظيمية وبالتالي زيادة مستوى المواطنة التنظيمية لديهم.

**أهمية الدراسة :**

تبرز أهمية الدراسة من خلال محاولتها سد النقص في الابحاث المتعلقة بمفهوم العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمات، على حد علم الطالب تعتبر من أوائل الدراسة في

البيئة المحلية والعربية التي تناولت دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في مديرية الادارة المحلية بولاية الجلفة ، لأن معظم الدراسات السابقة تناولت الاثر او العلاقة بين متغير العدالة والمواطنة دون تسليط الضوء على دور المتغير الثالث والوسيط وهو الثقافة التنظيمية ، كما أن نتائج الدراسة من الناحية العملية من المتوقع أن تكون مفيدة للقائمين على عمال مديرية الادارة المحلية بولاية الجلفة ومتخذي القرار في القطاع العمومي والاداري بشكل عام حيث تقدم معلومات مهمة عن مستوى إدراك الافراد للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي تساعدهم في اتخاذ الاجراءات المناسبة لرفع من مستوى كفاءة تلك الادارات.

**المنهج المستخدم:** إن تحديد أنسب المناهج يكون وفقاً لطبيعة الدراسة ، أما استخدامه فيتوقف على كيفية توظيفه من طرف الطالب لتحقيق أهداف الدراسة ، مع مراعاة اختيار الأدوات المنهجية المناسبة في جميع البيانات ومدى اتفاقها وطبيعة المنهج وعلى ضوء طبيعة الموضوع : دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة حالة- قمنا باستخدام المنهج الوصفي من خلال مراجعة الكتب والدوريات والأطاريح المتعلقة بالموضوع باعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الطالب لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة ، أي أننا لا نقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب ، بل نتعدى ذلك من خلال تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهمها.

#### حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية، قمنا بوضع حدود وأبعاد الدراسة المتمثلة فيما يلي:

- 1. الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على تحليل دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم تحديد أبعاد هذه الدراسة الحالية على اعتمادا على الدراسات السابقة، والتي تتناسب مع القيام بهذه الدراسة وهي كالتالي: بالنسبة للعدالة التنظيمية تم تقسيمها الى ثلاث أبعاد وهي: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) أما بخصوص الثقافة التنظيمية تم تقسيمها الى خمس أبعاد وهي: (الاحتواء والترابط، والاتساق والتجانس، والاحترام والتقدير تشجيع الابداع والابتكار، العمل الجماعي) ليبقى متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية مقسم هو الآخر الى خمس أبعاد وهي: (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).
- 2. الحدود المكانية:** لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع اخترنا مديرية الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة لهذه الدراسة.

- 3. الحدود الزمنية:** تتحدد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو السداسي الثاني من موسم

2021/2019 أما الدراسة الميدانية فكانت من فيفري إلى غاية جوان من سنة 2021.

**4. الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من عمال وموظفي مديرية الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة على اختلاف تصنيفاتهم ومختلف مستوياتهم الإدارية بلغت (268) مفردة من أصل (497).

**صعوبات الدراسة:** وتتلخص في :

- تزامن الدراسة مع تفشي جائحة كوفيد 19 ، وفرض الحجر الصحي ما جعل التنقل الى المكتبات والمؤسسات محل الدراسة صعب نوعاً ما، وكذا تطبيق المؤسسة إجراءات الوقاية للحد من تفشي الوباء.
- تطلب الدراسة استخدام برنامج AMOS، ولم يكن الطالب ملم بمختلف جوانب هذا البرنامج مما استدعى القيام بمراجعة ودراسة بعض المراجع عنه والاستعانة ببعض المختصين في هذا المجال على المستوى المحلي والعربي (مصر، الاردن).

**التعريفات الاجرائية والمصطلحات:**

اشتملت الدراسة على عدد من التعريفات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

**1- العدالة التنظيمية:** يمكن إيجاز مفهوم العدالة إجرائياً : بأنه مدى شعور العاملين في مديرية الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة بتحقيق الانصاف والعدالة في كافة النواحي التنظيمية في العمل ، بما في ذلك توزيع العوائد والمخرجات المادية والمعنوية والاجراءات المتبعة بحقهم.

**2- الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات واساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة سواء داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون ومع الموقت ويشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات مؤسستهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء فيها.

**3- سلوكيات المواطنة التنظيمية:** سلوك اختياري غير رسمي لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز و المكافآت في المنظمة ويقوم به الموظف من أجل رفع المنظمة الى تحقيق الكفاءة والفعالية.

**4- المصطلحات المفتاحية الواردة :** من أجل إزالة اللبس في استخدام بعض المصطلحات المهمة في البحث ، دعت الضرورة الى توضيحات منذ البداية مع الاشارة الى مصطلحات التي استخدمناها بشكل مترادف كما يلي :

- لقد استخدمنا مصطلح ثقافة المؤسسة كمصطلح مترادف مع مصطلح الثقافة التنظيمية أو ما يعرف بشخصية أو هوية المؤسسة؛

- استخدمنا احياناً ثقافة المنظمة كمصطلح مترادف مع الثقافة التنظيمية ؛

- المواطنة كمصطلح مترادف مع سلوكيات المواطنة التنظيمية أو سلوك المواطنة وأحياناً نجد في الدراسات السابقة الاجنبية يختصر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية في OBC كمصطلح مترادف مع مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية أو سلوك المواطنة التنظيمية التي نلجأها مستعملة في الدراسات السابقة الاجنبية

- كما استخدمنا مصطلح العدالة التفاعلية مترادف للعدالة التفاعلية أحياناً؛

● كما استعملنا مصطلح مؤسسة بدل بمنظمة ومديرية بدل مؤسسة في الجانب التطبيقي كما اشرنا أحياناً منشأة واستخدمنا أيضاً مصطلحات مثل المدير، صاحب المؤسسة ، المسؤول المباشر، مثل هذه المصطلحات تحمل نفس المعنى في هذه الدراسة.

### هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وإختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي وكل جانب يستبق بتمهيد وينتهي بخلاصة، لينتهي بخاتمة تحتوي على النتائج المتوصل إليها، وتقدم التوصيات بالإضافة لبعض المقترحات لتكون آفاق الدراسة وقد تم تقسيم الدراسة وفق طريقة IMRAD، وقد شملت الدراسة على:

● الفصل الاول : الادبيات النظرية للثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛

● الفصل الثاني: الادبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الدراسات السابقة)؛

● الفصل الثالث : الطريقة والأدوات؛

الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها.

### أنموذج الدراسة:

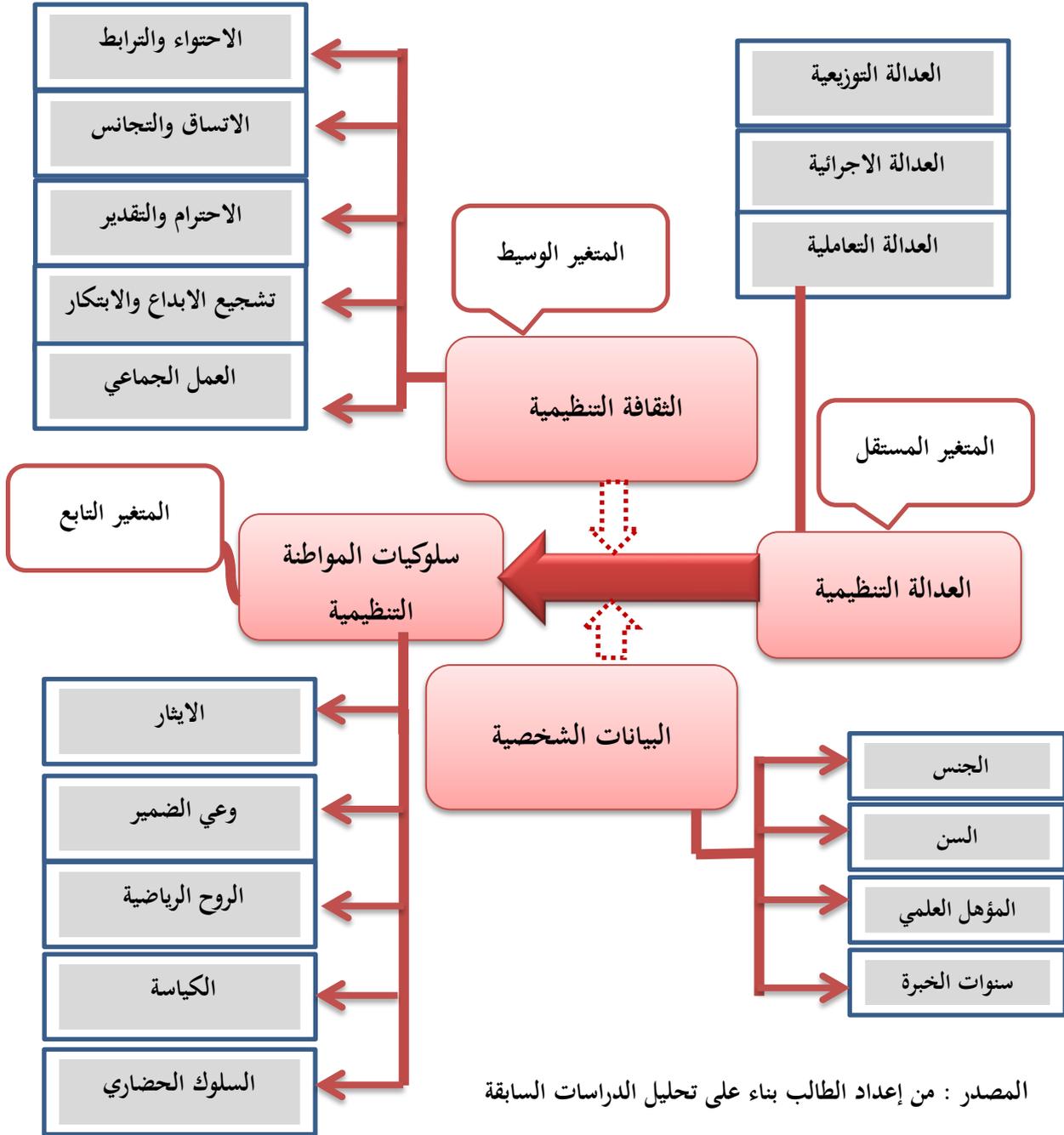
يتكون نموذج البحث من متغير مستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) ومتغير وسيط والمتمثل في الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، الاحترام والتقدير، تشجيع الابداع والابتكار، العمل الجماعي) أما المتغير التابع فتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري)، بعد اتضاح متغيرات الدراسة يظهر جلياً أن هناك وساطة إحصائية للثقافة التنظيمية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وقد استخدمت الوساطة الاحصائية من قبل الكثيرين من الطالبين، فالمتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر ، والمتغيرات ذات الأثر غير المباشر هي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر ، وفي دراستنا الحالية توجد وساطة ويوجد الاثرين المباشر وغير المباشر:

– للأثر المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛

– والاثر غير المباشر بين المتغير المستقل والتابع من خلال المتغير الوسيط.

وانطلاقاً من فرضيات الدراسة واستناداً الى ما أفرزته الدراسات السابقة في ضوء مشكلة الدراسة من فكرة مفادها بيان دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، يمكن بناء أنموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (1-1) كما يلي:

الشكل رقم (01-01): أنموذج الدراسة.



الفصل الأول: الأدوات النظرية لممارسة العدالة  
التنظيمية وسلوكيات المواطنة والثقافة التنظيمية

## تمهيد:

في ظل موجة التغيرات التي يواجهها العالم في شتى المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية و المعرفية تحتم على المنظمات مواكبتها من أجل ضمان استمراريتها، كما تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي في التنمية و الاستمرارية و المنافسة و مواجهة التحديات في شتى المجالات مما استوجب تطويرها و زيادة كفاءتها و تجديد معارفها وقد يتطلب الأمر استقطاب معارف جديدة للمنظمة التي ينتمي اليها هذا المورد البشري من اجل التعامل الجيد مع هذا التغيير ،ومن هذا المنطلق فإن هذا الفصل يتناول متغير الثقافة التنظيمية باعتباره موضوع واسع في التنظيم الاداري وفي غاية الاهمية من خلال عدة داخل ومقاربات مختلفة ، كما نسلط الضوء على العدالة التنظيمية ومختلف أبعادها والنظريات المفسرة لها ،ونبين كذلك متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المرتكزات الفكرية له وانماطه ومختلف ابعاده واهميته والنظريات المفسرة له .

وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: الاطار النظري للعدالة التنظيمية ؛
- المبحث الثاني : الاطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

## المبحث الأول : الاطار النظري للعدالة التنظيمية

نظراً للأهمية المتزايدة، لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية<sup>1</sup> وسنرجع على مفهوم هذا المصطلح في المطلب الموالي.

## المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يراه فرد آخر إجراء متحيزاً، وبناء على ذلك فإن العدالة تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية المحرجات والإجراءات التنظيمية وعليه قبل أن نعرض مفهوم العدالة يجب أن نتطرق إلى المرتكزات الفكرية للعدالة التنظيمية.

## الفرع الأول نشأة العدالة التنظيمية:

ظهر مفهوم العدالة في علم الفلسفة إلى الفيلسوف أفلاطون وأرسطو، فقد عرفا العدالة بمبدأ المساواة النسبية، ويمثل الاستحقاق جوهر هذا المبدأ، كما تناول الفيلسوف (هوبس, Hobbes) العدالة التنظيمية بحيث يراها تعتمد أساساً على الاتفاقات التعاقدية بين الأطراف بعبارة أخرى أي أن العقد هو شريعة المتعاقدين<sup>2</sup>. استفاد الفكر الإداري من توسيع نظريته لمفهوم العدالة التنظيمية من خلال نظريات التبادل الاجتماعي وذلك بتوظيف الأطاريح التي قدمها (Homans , 1961) حول السلوك الاجتماعي وأشكال تصرفات الأفراد بوصفهم مانحين المكافآت لبعضهم البعض ويميلون إلى السلوك الذي يجذونه مجزياً بالنسبة لهم ، ويقارنون بين قيمة أفعالهم وما يحصلون عليه ، فضلاً عن ( Peter Blau , 1964 ) حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية لتشمل تحليل العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عمليات التبادل في إطار الموقف العادل<sup>3</sup> ، ويستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Stacey Adams ,1965-1963) وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه

<sup>1</sup> Niehoff, B. & Moorman , R, "Justice as a mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior ", Academy of Management Journal , Vol.(36), Issue(02), 1993., p.p. 527-556.

<sup>2</sup> Greenberg jrardl, & Colquitt jason, "Hand book of Organizational Justice" Lawrence Erlbaum Associated ,2005,p:03.

<sup>3</sup> فاطمة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة ، الجزائر ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، 2019 ، ص:

النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة، إذ يتوقف مفهوم العدالة التنظيمية على ضوء إدراك الفرد النسبي لنزاهة وموضوعية الإجراءات المعمول بها ضمن منظمات الأعمال، ولم يتم تحديده من حيث الاصطلاح إلا في سنة (1987)<sup>1</sup>.

كما انصبت أبحاث ودراسات حول عدالة توزيع المخرجات، ثم انتقلت هذه الأبحاث في منتصف السبعينات إلى دراسة عدالة مختلف الإجراءات والقرارات المتبعة في توزيع تلك المخرجات على العاملين في المؤسسة، حيث قدم الطالبان الأمريكيان تيبو وولكر (Thibaut & Walker) سنة 1975 بحثاً مفاده أن الأفراد يتقبلون القرارات والإجراءات، ويعتبرونها عادلة، متى شاركوا في صنعها؛ ثم يأتي الطالبان بيز ومواج (Bies & Moag) ليقدما سنة 1986 دراسة حول رأي العامل متلقي القرار أو الإجراء عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عند تطبيق هذه القرارات أو الإجراء عليه في المؤسسة<sup>2</sup> ورغم أن مفهومي العدالة والمساواة يعدان من أهم المفاهيم المكونة للركيزة القيمة في الإدارة الحكومية، فإن اهتمام الدراسات والأبحاث الغربية الخاصة بالعدالة التنظيمية انصب بصورة واسعة على القطاع الخاص، مقابل اهتمام أقل في القطاع الحكومي<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني تعريف العدالة التنظيمية:

خلال العقود الأخيرة أجريت العديد من الدراسات حول العدالة التنظيمية<sup>4</sup> أظهرت نتائجها أن سبب الاهتمام المتزايد من دراستها هو كونها عامل مهم وحاسم لفهم وتفسير سلوكيات الموظفين ولفهمها أكثر وإعطاء الدلالات الحقيقية للعدالة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها مايلي:

- عرفها (Greenberg) بأنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني"<sup>5</sup>.

- وتعرف (Farh, J) العدالة التنظيمية بأنها "الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات"<sup>6</sup>.

1 صفية شقراني ، عائشة شتاتحة ، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ، مجلة الباحث، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، المجلد (18)، العدد (01)، ص ص: 425-441.

<sup>2</sup> بندر كريم أبو تايه، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>3</sup> Adams. G. Al-Otaibi, " The influence of Organizational Justice on Employee titudes in Public Organizational State of Kuwait ", Journal of Administrative Science , University of Kuwait , Vol.(10), Issue.(3) , 2003, p.p: 343-362.

<sup>4</sup> Jason A. Colquitt, "organizational justice. in .s.w.j.kozlowski (ed) the oxford handbook of organizatiinal psychology ", Vol (1), Issue(02) USA: Oxford University Pres, 2012, p :526.

<sup>5</sup> Greenberg, J., " Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management , Vol.( 16), Issue(01) 1990 , p.p:399 .

<sup>6</sup>Farh,J."Imputes for actions: A cultural analysis of justice and organizational citizenship", Administrative Science Quarterly, Vol.(15), Issue (02)1997, p:32.

و يرى (Saal, F. E, and Moore) بأن العدالة التنظيمية هي " مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة الفرد بالشركة وتعزيز الثقة التنظيمية بين الطرفين".<sup>1</sup>

- وعرفها العطوي بأنها<sup>2</sup> " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالشركة وتعزيز الثقة التنظيمية بين الطرفين".

- كما يعرف (Gopanzano, al) العدالة التنظيمية بأنها "التقييم الفردي لما هو عادل في المؤسسة " بمعنى إعتقاد الفرد أن الممارسات التنظيمية بأنها منصفة وغير تعسفية أو متقلبة.<sup>3</sup>

- كما عُرِّفت كذلك بأنها هي ذلك المعنى الذي يدفع الناس نحو الاستجابة للقيود المفروضة على أنفسهم، ويوافق عليه المعينون كأدنى ثمن يمكن دفعه في سبيل الحصول على تعاون الآخرين معهم.<sup>4</sup>

- ينظر إليها (Daniel,et,al) بأنها " إدراك العاملين لمعاملتهم بصورة خيالية من التحيز من قبل المنظمة وقادتها".<sup>5</sup>

- كما عُرِّفت بأنها طريقة إدراك أو شعور الفرد لعدالة القضايا المرتبطة بعمله والأسلوب الذي يستخدمه رئيسه معه في المنظمة وينعكس ذلك في طريقة حكمه على ذلك.<sup>6</sup>

من خلال التمحيص والتمعن في التعاريف السابقة نلاحظ أنها إختزلت تعريف العدالة التنظيمية في بعد العدالة التوزيعية، حيث أن بعض الدراسات تقارن بين المدخلات والمخرجات، بينما البعض الآخر عرفها بأنها شيء يدرك، بمعنى أنها قائمة وموجودة في المنظمة، وهذا يعود إلى طبيعة أهداف البحوث والمداخل الذي تم من خلاله تناول الطالبين للعدالة التنظيمية، ويرى الطالب أن تعريف العطوي هو أشمل التعاريف للعدالة التنظيمية بحيث أنه تناول أغلب أبعاد العدالة، فقد تناول العدالة التوزيعية بتحقيق المساواة والنزاهة، والعدالة الإجرائية بالحقوق والواجبات، وعلاقة الفرد بالعدالة التفاعلية، وعدالة المعلومات بتعزيز الثقة التنظيمية .

<sup>1</sup>Saal, F. E, and Moore, S. C, " Perception of promotion fairness and promotion candidates qualification " , Journal of Applied Psychology , Vol.(78), Issue(02), 1983, p:p: 105 .

<sup>2</sup> عامر علي حسين العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القادسية، العراق ، المجلد (10)، العدد (01)،2007، ص ص: 146 - 170.

<sup>3</sup> Dana kay Shelton "Autonomy and organizational justice as moderators of the relationships among creativity openness to experience and organizational" misbehaviour, phd thesis, walden university, 2010 , p: 15.

<sup>4</sup> سامر عبد المجيد البشاشة ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، المجلد (04) العدد (04)،2008،ص: 433.

<sup>5</sup> Daniel p, skarlicki & lathan G.P. " INCREASING CITIZENSHIP BEHAVOIR WITHIN A LABOR UNION ; A TEST OF Organizational Justice THEORY" Journal OF APPLIED PSYCHOLOGY . Vol .(81), Issue, (02),1996, P:161.

<sup>6</sup> رميلة لعمور ، بومدين بوداود ، إختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية pls ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، الجزائر ، جامعة بشار ، المجلد (12) ، العدد (02) ، 2019، ص: 439.

## الفرع الثالث أهمية العدالة التنظيمية :

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

1- بالنسبة ل**بُعد العدالة التوزيعية**: توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب النتائج السلبية مثل: انخفاض مستوى الأداء الوظيفي<sup>1</sup>، انخفاض مستوى جودة الأداء<sup>2</sup> وضعف سلوك المواطنة التنظيمية<sup>3</sup>.

2- بالنسبة ل**بُعد العدالة الإجرائية**: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة<sup>4</sup>، ونقص الرضا الوظيفي<sup>5</sup>، وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي<sup>6</sup>، وانخفاض الأداء الوظيفي<sup>7</sup>، وضعف سلوك المواطنة التنظيمية<sup>8</sup>، وزيادة الرغبة في ترك العمل<sup>9</sup>.

3- أما بالنسبة ل**بُعد عدالة التعامل**: فقد أشارت الدراسات<sup>10</sup> أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية المكون الأول لعدالة التعامل ( يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، كما أكدت أن التوزيعات غير الموازية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة) المكون الثاني لعدالة التعامل.

<sup>1</sup> Pfeffer, J. and Langton, N. , "The Effects of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively : Evidence from College and University Faculty", Administrative Science Quarterly ,Vol.(38),No.(3), 1993, p.p:382-407.

<sup>2</sup> Cowherd, D.M. and Levine, D.I., "Product Quality and Pay Equity between Lower level Employees and Top Management :An Investigation of Distributive Justice Theory", Administrative Science Quarterly ,Vol.(37),No.(2) ,1992, p.p:302-320.

<sup>3</sup> Netemeyer , R.G. et al., "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", Journal of Marketing ,Vol.(61),No.(1), 1997,p.p: 85 - 98.

<sup>4</sup> Cropanzano, R and Greenberg, J." Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze , New York , 1997 , p.p:350-354.

<sup>5</sup> Folger, R. and Greenberg, J. "Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" ,Research in Personnel and Human Resource Management, Vol.(3), 1985,p.p: 141-183.

<sup>6</sup> Folger, R. and Konovsky , M. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", Academy of Management Journal, Vol.(32), No.(1), 1989, p.p:231 -239 .

<sup>7</sup> Leung, K. et al. "Sympathy and Support for Industrial Actions: A Justice Analysis" Journal of Applied Psychology ,Vol.(78) , No.(5), 1993, p.p. 781 -787.

<sup>8</sup> Organ, D. W , "The motivational basis of organizational citizenship behavior", Research in Organizational Behavior, Vol.(12), 1990, p.p: 705-721.

<sup>9</sup> Organ, D. ob cit , p.p:717.

<sup>10</sup> Cropanzano.R, Folger.R, **Organizational justice and human resources management**, Thousand oaks, California, Sage publications, 1988,p.p: 134-135.

## المطلب الثاني أبعاد العدالة التنظيمية :

رغم أن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على المنظمات، ورغم إمكانية التعامل معه على أنه مفهوم أحادي البعد (العدالة التوزيعية)، إلا أن طبيعة هذا المفهوم وأهميته تستدعي بالضرورة التعامل معه على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد (عدالة التوزيع، والإجراء، والتعامل)، وهناك بعض الدراسات التي اعتمدت على البعد الخماسي حيث تم إضافة بعدين آخرين هما عدالة التقييم والأخلاق، أما نحن في هذه الدراسة، سنعتمد التصنيف المقدم من طرف (Niehoff & Moorman) بحيث نجد أن العدالة التقييمية يمكن تصنيفها ضمن بعد العدالة الإجرائية، أما بالنسبة للعدالة الأخلاقية يمكن إدراجها ضمن بعد العدالة التعاملية ليصبح (ثلاثة أبعاد) وهي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (01-02): يمثل أبعاد العدالة التنظيمية .



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

### الفرع الأول العدالة التوزيعية:

اتجهت معظم دراسات العدالة التنظيمية على التركيز على العدالة التوزيعية وبصفة خاصة في الفترة بين 1950-1970، وقد ركزت هذه الدراسات على العدالة التوزيعية من منظور نظرية التبادل الاجتماعي، فالأفراد يطورون توقعاتهم عن التبادلات المستقبلية في علاقاتهم التبادلية مع غيرهم، ويكون لديهم حساسية فيها قد يحصل عليها أحد الأفراد مقارنة بالآخرين، فالأفراد يتوقعون دائما تبادلات عادلة وأن إدراكهم للعدالة يتوقف على مرجعية كل فرد<sup>2</sup>.

أولاً: تعريف العدالة التوزيعية: قدمت عدة تعريفات للعدالة التوزيعية وهي كالاتي:

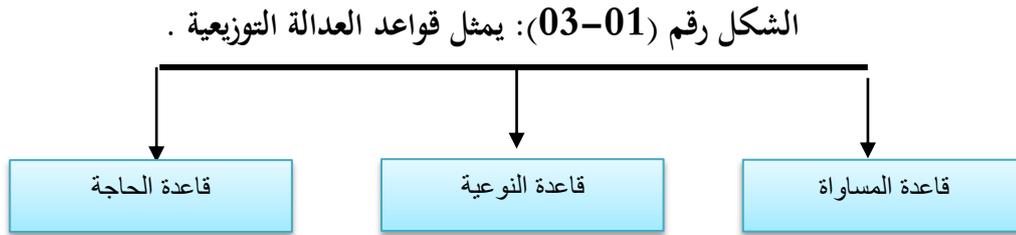
- عرّفت من طرف (orpen) بأنها<sup>3</sup> "عدالة ناتج القرارات"؛
- وينظر لعدالة التوزيع (Williams, & Pitre & and Zainuba) هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت"؛

<sup>1</sup> Niehoff & Moorman, ob cit, p p : 547-548.

<sup>2</sup> أميرة أحمد الزهري أحمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات دراسة ميدانية، مصر، دار المنظمة العربية للتنمية جامعة الدول العربية، الطبعة الأولى، 2018، ص: 97.

<sup>3</sup> Orpen c "the effect of organitaional commitment on – the relationship between procedural and distributive justice". journal of social psychology .vol. (134), Issue (1), 1994,p:135.

- بينما يعرفها (Folger & Knovsky) هي<sup>1</sup> " العدالة المدركة لمقدار المكافآت التي يحصل عليها العامل"؛
  - تعرف بأنها<sup>2</sup> "عدالة المخرجات التي يحصل عليها التي يحصل عليها الموظف"؛
  - كما عُرِّفَتْ بأنها<sup>3</sup> "كل ما يتعلق بنتائج المؤسسة، مثل الرواتب والمزايا، في مكان العمل، وينظر للموظفون بشكل عام في توزيع المكافآت المتعلقة بالعمل".
- ويمكن لإحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مقارنة بما بذلوه من جهد، أن يخلق نوعاً من التوتر في العلاقات بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.
- من خلال ما سبق نستخلص بأن العدالة التوزيعية هي مدى إدراك ورضا الموظف لتوزيع المخرجات ( الأجر ، المكافآت ، الحوافز ، الترقيات ، المهام ، المسؤوليات ... ) مقابل المدخلات التي يقدمها الموظف ( الجهد ، القدرات ، المهارات ، الخبرة.. ) وذلك بالمقارنة مع زميله في العمل تصبح (عدالة داخلية) أو مع موظف في مؤسسة أخرى في نفس الرتبة تصبح (عدالة خارجية).
- ثانياً: قواعد العدالة التوزيعية: حدد (organ) سنة 1983 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع حسب الشكل أدناه



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

وفي ما يلي سيتم شرح هذه القواعد<sup>4</sup>:

- **قاعدة المساواة**: تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالموظف الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الموظف الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض أن العوامل الأخرى متساوية لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز قاعدة المساواة؛

<sup>1</sup> Folger R & Knovsky M, ob cit. p:115.

<sup>2</sup> حسن عبد السلام علي عمران ، محمد الساكت بلقاسم ، فتيحة محمد عيسى الهوني ، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، ليبيا ، جامعة سبها ، المجلد (09) ، العدد (02) ، 2018 ، ص : 271.

<sup>3</sup>Colquitt, J. A. **On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure**, Journal of Applied Psychology, vol (86), Issue (03 ), 2001, p:388.

<sup>4</sup> عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (08)، العدد (03)، 2012، ص526.

● قاعدة النوعية:

● وتعني أن الموظفين كافة وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، والعرق، والقابلية) يجب أن يتساوواً بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا عندما تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات الموظفين جميعهم داخل المؤسسة وليس فقط الذين يعملون بجهد، وإذا حصل الأخير فإن باقي الموظفين سيشعرون بحدوث تجاوز هذه القاعدة؛

● قاعدة الحاجة:

تقوم على فكرة تقديم الموظفين ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، فمثلا إذا أرادت المؤسسة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة موظفة متزوجة ولديها أطفال، وامرأة غير متزوجة ، وعلى افتراض تساوي الاشياء الاخرى ، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز هذه القاعدة.<sup>1</sup>

ثالثا: الحساسية للعدالة التوزيعية:

كما يرى البعض أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو مدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة<sup>2</sup> :

● المؤثرون أو المعطاءون:

هم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه؛

● الوسطيون أو المساوون:

هم مجموعة من الموظفين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معدل العدالة عندهم مع معدل العدالة عند الآخرين، أي أن هذه المجموعة تبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) وحالة عدم التوازن والقلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات)؛

● الذاتيون أو الأنانيون:

هم مجموعة من الموظفين يحبون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو في غير صالحهم ، كما أشار (Lind A ,2007,p: 35-37) بأن غياب العدالة التوزيعية يؤدي إلى زيادة ظاهرة الفساد الإداري والانحراف

<sup>1</sup> Yilmaz, K& tasdn,m ‘ **Organizational citizenship & organizational justice in Turkish school.** Journal Of Educational Administration,vol, (4) Issue (1), (2009) p.p:108 – 126

<sup>2</sup> فاطمة قهيري ، مرجع سبق ذكره ، ص:167.

الوظيفي وإنخفاض مستويات الولاء التنظيمي وزيادة حالات الصراع بين الأفراد وإنخفاض الالتزام التنظيمي مما يؤثر بدوره في انخفاض الأداء الكلي في المنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني العدالة الإجرائية :

لقد تكلفت الدراسات التي قام بها ( Thibaut & Walker ) عام 1970 ، بتطوير نظرية العدالة الإجرائية عام 1975 م ، حيث قاما بسلسلة من الدراسات حول طبيعة ردود الأفعال التي تتبع مختلف إجراءات تسوية النزاعات، وأدرجا ذلك في نموذج أسموه: العدالة الإجرائية، والتي تمثل في هذا النموذج التصورات والإدراكات الذاتية للعاملين حول الطريقة التي بواسطتها يتم توزيع العوائد، وقد قدما تعريفا لها مفاده "أنها عبارة عن إدراك الأفراد للعدالة المتعلقة باستخدام الأساليب والإجراءات والطرائق التي يتم فيها تحديد القرارات المتعلقة بالمرحجات"، ويعتبر الباحثان أول من أطلق تسمية العدالة الإجرائية على هذا المفهوم<sup>2</sup> غير أن (Leventhal) وزملائه كان لهم الفضل في التوسع أكثر في مفهوم العدالة الإجرائية، من خلال تقديم نموذج سنة 1980، الذي يعتبر مرجعا للدراسات التي تناولت مفهوم العدالة الإجرائية<sup>3</sup>.

أولا تعريف العدالة الإجرائية : قدمت مجموعة من التعاريف للعدالة الإجرائية نذكر منها :

- "العدالة المتعلقة بالسبل والعمليات المستخدمة في تحديد النتائج، أو المخرجات".<sup>4</sup>
- "مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات".<sup>5</sup>
- " الطرق المحددة والأساسية لإدراك الموظفين للعدالة الإجرائية، ومدى إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المؤسسة في تحديد من يستحق الكفاءة هي إجراءات عادلة وتعكس في الوقت ذاته التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف".<sup>6</sup>
- "عدالة العمليات التي أدت إلى تحديد النتائج".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> حسام حسين شيع ، علي عبد المحسن عباس ، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفعالية الأداء للموارد البشرية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق ، المجلد (15) ، العدد (59) ، 2019 ، ص 66.

<sup>2</sup> عثمان محمد العثماني ، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة الأقصى بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، رسالة الماجستير في أصول التربية ،الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التربية، فلسطين ، 2017، ص22.

<sup>3</sup> عبد القادر سونة ، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي حالة عينة من المؤسسات ذات الطابع الإداري بولاية المدية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، 2018، الجزائر ، جامعة يحي فارس المدية، 2018/2019 ص 26 .

<sup>4</sup>Cropanzano.R, Folger.R, ,ob cit , 1988, P: 26.

<sup>5</sup>Moorman.R, Rellationship ,between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?, Journal of applied psychology, Vol.76, N°.06, p: 845.

<sup>6</sup> عبد الكريم السكر، مرجع سبق ذكره ، ص: 39.

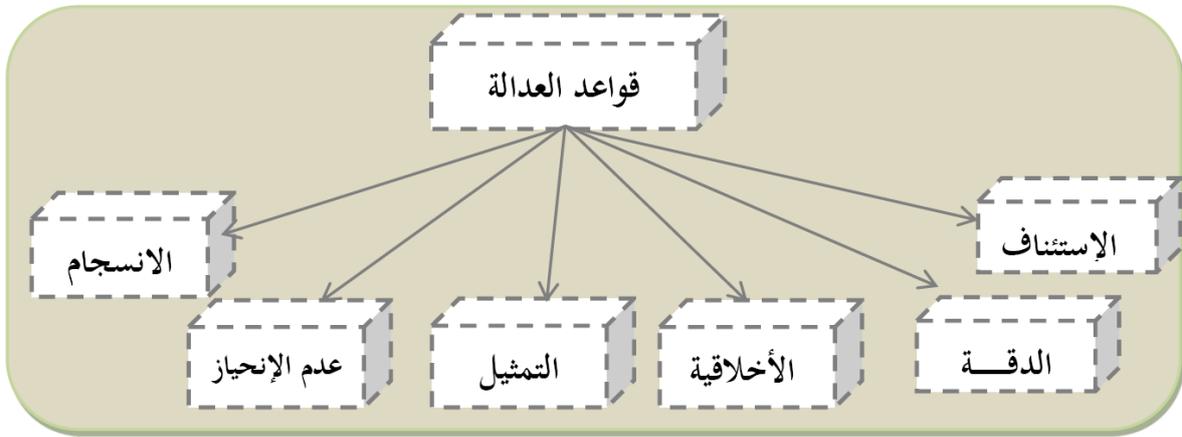
<sup>7</sup> Cropanzano.R, Justice in the workplace from theory to practice, Lawrence Erlbaum associates, United state of America, vol 02, Issue (01)2001, P 04.

من خلال المفاهيم السابقة للعدالة الإجرائية يتضح أنها تركز في مجملها على مدى إدراك العاملين لعدالة الإجراءات، السياسات، العمليات التنظيمية، والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات التنظيمية؛ وعليه يمكن القول أن العدالة الإجرائية هي ذلك الانطباع الذي يدركه العامل اتجاه الإجراءات المنتهجة من طرف المؤسسة في اتخاذ قرارات التوزيع، وهي تختلف باختلاف ذاتية كل عامل، حيث ما يراه بعضهم إجراء عادلاً، يراه البعض الآخر غير ذلك.

ثانياً: قواعد العدالة الإجرائية :

أجل الوصول إلى مجموعة معايير تصف البعد الهيكلي، قام الطالب (Leventhal) بتحديد مكونات هيكلية يفترض أنها تشكل القالب الذهني لإدراك العاملين لمعنى العدالة الإجرائية ، كما هي مبينة في الشكل التالي :

الشكل رقم: (01-04) قواعد العدالة الإجرائية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة .

تتمثل هذه القواعد في ما يلي<sup>1</sup>:

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أو بعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعار أو زيادة نسبة التضخم في الدولة؛
- القاعدة الأخلاقية: وجوب توزيع المصادر وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة؛
- قاعدة التمثيل: وجوب استيعاب عملية اتخاذ القرار لوجهات نظر أصحاب العلاقة وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم؛
- قاعدة عدم الإنحياز: وجوب تغليب المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث إن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية؛

<sup>1</sup> leventhal,G. S., "What should be done with equity theory New pproaches tothe Study of Fairness in Social Relationships", New York, Plenum ,vol(04)Issue(01), 1980, p.p.27-55.

● قاعدة الدقة : وجوب اتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة؛

- قاعدة الانسجام : وجوب انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد.

ويلاحظ أن هذه القواعد لا تتمتع بأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل إن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقاً لمقتضيات المواقف . لذا تم اقتراح مجموعة أخرى من الخصائص المميزة للإجراءات الهيكلية أهمها<sup>1</sup>:

● اعتبار وتقدير وجهة نظر الموظف،

● تجنب التحيز الشخصي،

● تطبيق متناسق للمعايير على الجميع،

● عطاء الموظف القدر المناسب من المعلومات المفسرة لإتخاذ القرار ،

وقد تم تحديد مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على عدالة الإجراءات من طرف الباحثان ( Niehoff & Moorman) وهي<sup>2</sup>:

● ثبات الإجراءات،

● عدم التحيز،

● دقة الإجراءات،

● صحة الإجراءات،

● واقعية الإجراءات وأخلاقياتها،

إضافة إلى ما سبق يتضح جلياً وجود علاقة ارتباط بين كل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، وإحساس العاملين بعدالة التوزيع مرتبط إلى حد كبير بإحساسهم بأن قرارات التوزيع تمت طَبَقاً لطرق وقواعد إرشادية عادلة، فعدالة الإجراءات، تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج، ويلاحظ أن العدالة الإجرائية تشتمل على جانبين هما<sup>3</sup>:

➤ الجانب الأول: هو الجانب الهيكلي الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، النقل والترقية .. الخ.

➤ الجانب الثاني: هو الجانب الاجتماعي الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وقد تم تسمية هذا الجانب عدالة التعاملات.

<sup>1</sup> Folger, R.& Bies,R. J, "Managerial Responsibilities and Procedural Justice" The Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. ( 2 ), (01),1989, p.p. 79 - 90.

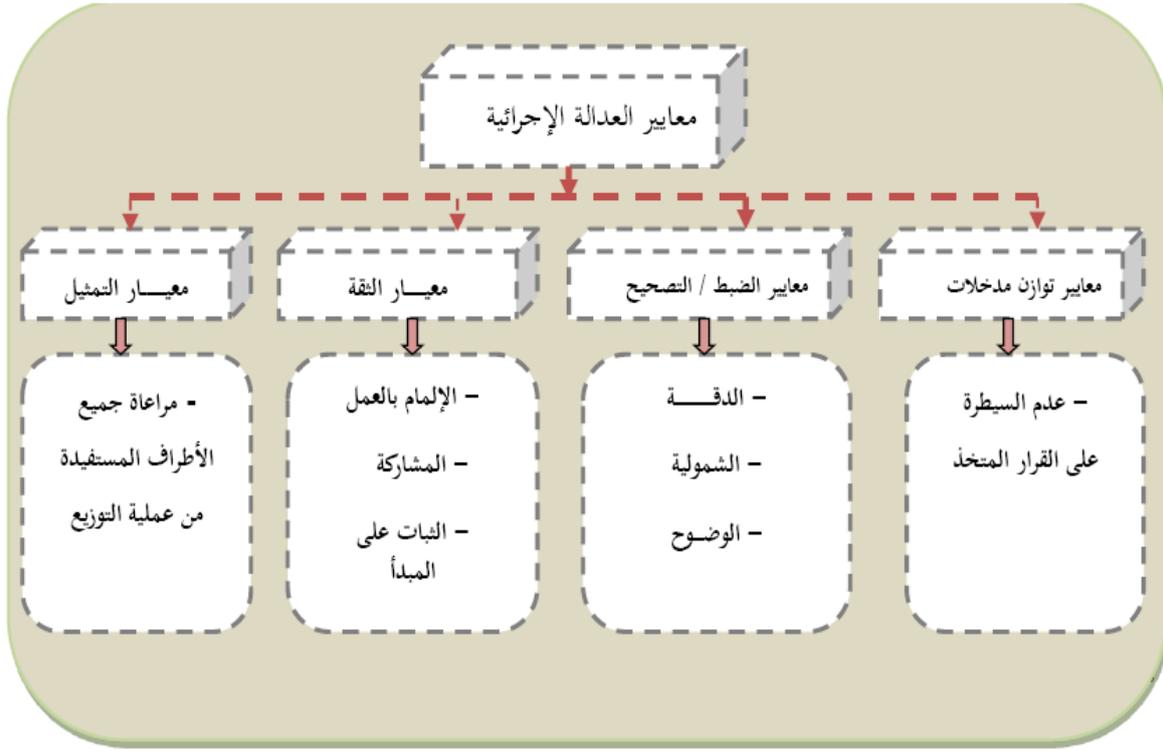
<sup>2</sup> Niehoff , B., & Moorman, R ,ob cit , p.p.547 - 557.

<sup>3</sup> Greenberg, J, ob cit , p. 438 .

ثالثاً محددات العدالة الإجرائية :

حُدِّدَت مجموعة من المعايير للحكم على ما إذا كانت إجراءات عملية التوزيع عادلة أم لا وقد تناولتها العديد من الدراسات حسب الشكل الآتي :

الشكل رقم (01-05): يمثل محددات (معايير) العدالة الإجرائية .



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة .

تتمثل هذه المعايير بما يلي<sup>1</sup> :

- **توازن مدخلات القرار:** وتعرف بأنها المعلومات التي تسهم في صنع القرارات والأطراف التي شاركت في عملية صنع القرار، ويركز هذا المعيار على من يسيطر على عملية صنع القرار ، فوفقاً لهذا المعيار يجب التأكد من عدم سيطرة فرد واحد على عملية إصدار القرار؛
- **الضبط أو التصحيح:** ونعني بها الخاصية التي تجعل القرار يبدو صائباً وينطوي تحديدها على عدة نواحي وهي : الدقة ، والشمولية، والوضوح ، وفيما يلي شرح موجز لها:
- **الدقة:** ونعني بها تأسيس القرار على معلومات حقيقية و دقيقة ؛
- **الشمولية:** لا يقتصر الأمر على ضرورة توافر المعلومات الدقيقة، بل يمتد ليشمل ضرورة توفير كل المعلومات ذات الصلة بموضوع القرار قبل اتخاذه ؛

<sup>1</sup> أميرة أحمد الزهري أحمد شعبان، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 99-100.

**مثال:** إذا افترضنا أن صانع القرار لم يأخذ في الاعتبار كل عناصر الأداء الجيد للفرد أثناء تحديد الزيادة في الأجر ، فإنه من المحتمل أن يكون غير صحيح في حكمه على قيمة هذا الفرد ، وبالتالي سوف يعطيه زيادة غير عادلة .

- **الوضوح:** ينبغي أن يكون القرار دقيقاً ، وواضحاً ، وكاملاً ، ومفهوماً ، لكل الأطراف ذات الصلة بالقرار ؛
- **الثقة:** تزداد ثقة العاملين في إجراءات صنع القرار عندما تتوافر العناصر التالية :

- إلمام رؤساء العمل بجوانب العمل وإدراك مرؤوسيههم بذلك ؛
- إتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرار؛
- قاعدة الثبات على المبدأ حيث يجب الاعتماد على معايير مستقرة لا تتغير من شخص لآخر وهذا يتطلب شرطين وهما :

✓ أن تطبق كل القرارات على كل العاملين بلا إستثناء .

✓ الاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين .

### • التمثيل:

إن إجراءات التوزيع يجب أن تراعي مصالح جميع الأطراف المستفيدة من عملية التوزيع، ويمكن أيضاً تسمية هذا المعيار بمعيار الفهم ، حيث يجب أن تمكن إجراءات التوزيع المدير من فهم اهتمامات ومشاكل المرؤوسين .

### الفرع الثالث : العدالة التعاملية:

نتيجةً لجهود الدراسات الحديثة الخاصة بالعدالة الإجرائية فقد ظهر بعد ثالث من أبعاد العدالة التنظيمية سمية بعدالة التعاملات، وكانت بداية ظهور هذا البعد في منتصف الثمانينات ، فعلى الرغم من أن جميع مفاهيم العدالة الإجرائية تركز على العدالة في الإجراءات ذاتها فإن العدالة التعاملية تركز على العناصر الاجتماعية التي يتضمنها تنفيذ هذه الإجراءات ، قام الباحثان ( Bies & Moag ) سنة 1986 بعرض نتائج سلسلة المقابلات التي أجروها حيث توصلوا إلى أن العاملين يشعرون بالقلق اتجاه نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقونها أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية ، وهي الدراسة التي مهّدت لبروز البعد الثالث للعدالة التنظيمية (العدالة التعاملية)<sup>1</sup> ، كما نوه هنا من خلال هذه الدراسة أننا نستعمل مصطلح العدالة التعاملية بدل العدالة التفاعلية.

<sup>1</sup> Bies ,R.J.and Moag , J.S.,, **Interactional justice : Communication criteria for fairnes. In B Sheppard (Ed), Research on negotiation in organisations, VolK 01, No.( 4) Greenwich, CT : JAIpress , 1986, P: 44.**

## أولاً: تعريف العدالة التعاملية :

قدمت مجموعة من التعاريف للعدالة التعاملية نذكر منها : "مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يلقيها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المنظمة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وهي تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخذ القرار، وتعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة."<sup>1</sup>

- "العدالة التعاملية هي الصورة الثانية من العدالة الإجرائية وهي تعني الاهتمام بمصالح المرؤوسين "وتقديم تفسيرات كافية للقرارات، وإظهار المشاركة الوجدانية تجاه مشاكل الآخرين."<sup>2</sup>

- "هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل"<sup>3</sup>.

- "تعتبر عدالة المعاملات إمتداد لمفهوم العدالة الإجرائية ، وتشير إلى المعاملة العادلة التي يتخذها صناع القرار في التعامل مع الآخرين في المنظمة"<sup>4</sup>.

- كما تعرف "نوعية المعاملة التي يتلقاها الفرد أثناء وضع الإجراءات التنظيمية وتعلق بالجانب الإنساني من الممارسات التنظيمية"<sup>5</sup>.

- وتعرف أيضاً "نزاهة السلوكيات الاتصالية مثل التهذيب والصدق والإحترام"<sup>6</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف العدالة التعاملية بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء المعاملة التي يعاملون بها من قبل رؤسائهم عند تطبيق الإجراءات التنظيمية .

كما تتضمن العدالة التعاملية جانبين هما<sup>7</sup>:

<sup>1</sup>Tyler,T.R.,and Bies,R.J.,"**Beyond formal procedures: The interpersonal content ofprocedural justice. In J. S. Caroll (eds.)** ", Applied Social Psychological and Organization Setting. Hills Dale, Lawrence, Eilbaum, 1990, pp: 77 - 98.

<sup>2</sup> Scarlicki D.P.& Folger Robert "**Retaliation in the Workplace: The roles of distributive; procedural and interactional justice**" journal of Applied psychology; (1997) vol 82.N (3).p.p:434-443.

<sup>3</sup> KURLAND N .B. Egan .T.D "**Telecomommuting : Isolation and justice in the virtul organization** " organization sciences ,1999, vol,(10)N, (04),p.p:500-513.

<sup>4</sup> Herman Sjahruddin, **Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior**, interdisciplinary journal of contemporary research in business,volume 4, N°12, april 2013,p:134.

<sup>5</sup> Seyed Mohammad Moghimi, Masoumeh Kazemi, Saied Samiie, **Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations : A Case Study of QomProvince, Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, volume6, N°1, January 2013,p:123.

<sup>6</sup> Brad A. Shipley, **Food fight : communication and organizational justice during the grocery store labordispute , thesis for the degree doctor of philosophy (communication)**, the faculty of the usc graduate schooluniversity of southern california,may2010, p:15.

<sup>7</sup> Bies, R. L. and Shapior, D. L., "**Voice and justification: Their influence on procedural fairnessjudgments**", Academy of Management Journal, Vol.( 31), Issue, ( 4 ) , 1988 , p.p:676 – 685.

- جانب يخص معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء .
- جانب آخر يخص تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين.
- ولا شك أن الأبعاد السابقة مجتمعة تساعد بشكل كبير على تفهم طبيعة عدالة التعامل، إضافة إلى ذلك تتكون العدالة التعاملية من نوعين متمثلةً في :

**1- عدالة العلاقات الشخصية:** تشي إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يبديه متخذ القرار مع العاملين، يستند هذا النوع من العدالة على احترام وتحقيق القواعد التالية<sup>1</sup>:

- **الثقة:** تحصل لما يشعر العاملين أن متخذ القرار كان صريحاً أثناء تعامله معهم واتصاله بهم؛
- **الاحترام:** يحصل لما يظهر متخذ القرار الاحترام والأدب للعاملين، ومعاملتهم بكرامة وتهذيب؛
- **الملائمة:** بمعنى أن يمتنع متخذي القرار عن توجيه ملاحظات وأسئلة لا تتعلق بالقرار، كالسؤال عن العرق والدين والخلفية الثقافية مثلاً.

## 2- عدالة المعلومات الإعلام:

تركز على التوضيحات المقدمة للعاملين، من خلال إيصال المعلومات الضرورية المتعلقة بدواعي استخدام إجراءات معينة.

كما يستند هذا النوع من العدالة على احترام وتحقيق القاعدة التالية:<sup>2</sup>

- **التبرير:** بمعنى على متخذ القرار أن يشرح بشكل كاف أسباب وأهداف القرارات المتخذة، حيث أن غياب التبرير قد يشعر العامل بالظلم حتى ولو كان صحيحاً.

مما سبق نستخلص بأن هناك ارتباط كبير من وجهة نظر الطالب بين أبعاد العدالة التنظيمية وهذا إن دلّ فإنما يدلُّ على مدى تأثير العدالة التنظيمية على سلوك الأفراد داخل المنظمات وأدائهم سواءً بالسلب أو بالإيجاب، فإذا اكتملت حلقة العدالة التنظيمية وأصبحت مكتملة بكل أبعادها ينعكس اكتمالها إيجاباً على المنظمة ككل أما إذ شعر الموظف بالظلم وأنّ هاته الحلقة ناقصة أو غير مكتملة فإن ذلك سيؤدي إلى نقص أداءه وولائه ويؤدي به إلى ما يسمى بالفساد الإداري.

ومن بين الأمور الإيجابية ما توصل إليه الطالب (Jason A Colquitt et Donald E. Conlon) سنة 2001، حيث أجرى تحليل ما بعد الدراسات (Meta Analysis) لـ 183 دراسة عن العدالة التنظيمية،

<sup>1</sup>Jeanne. L. R, **Sentiment d'injuste et comportements contreproductifs au travail: determinants cognitifs**, contextuels et dispositionnels, These doctorat dans le cadre de l'école doctorale connaissance, langage et modélisation (Nanterre), Université de Paris 10, France, 2010, pp :21-22.

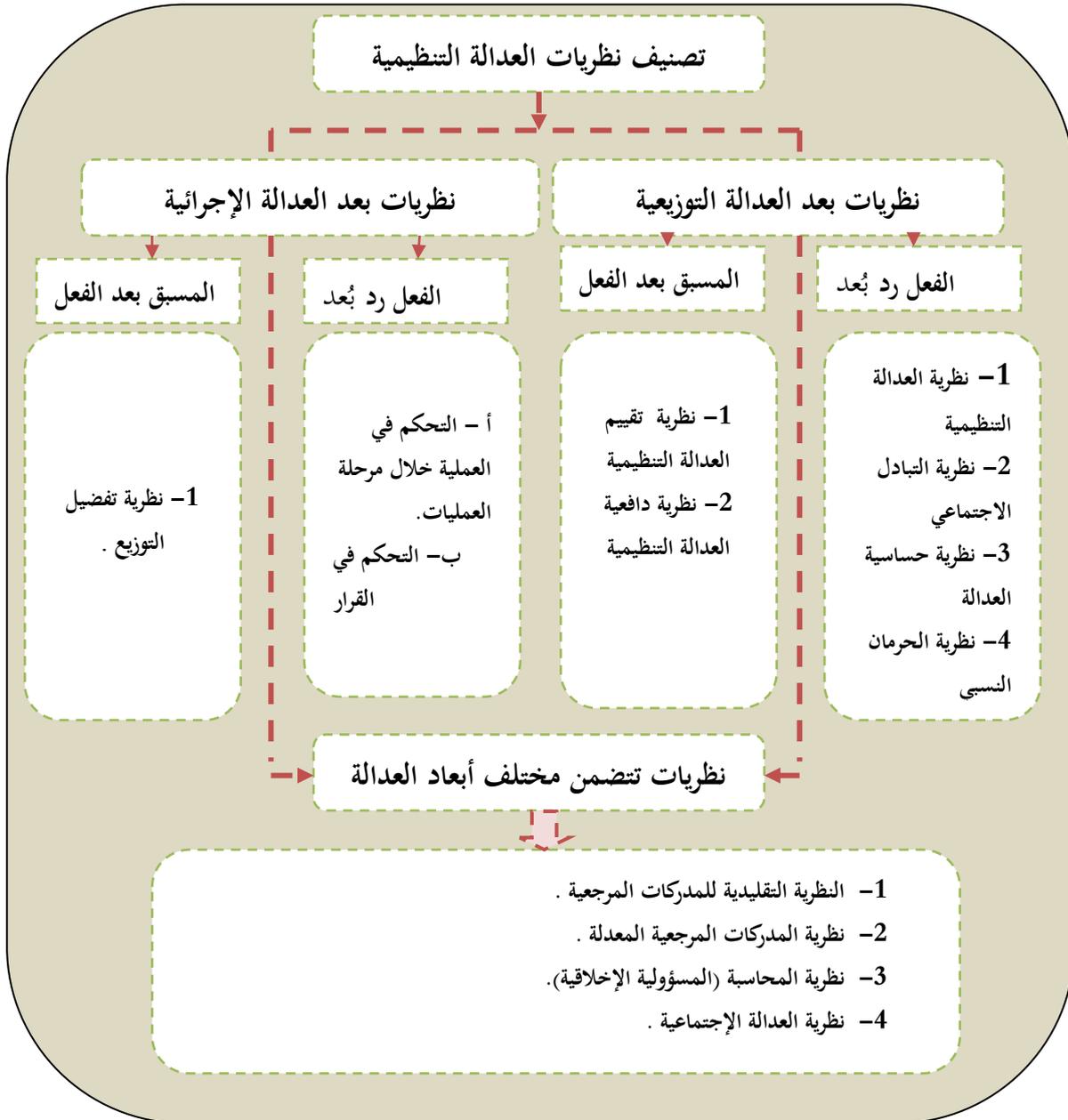
<sup>2</sup> Jeanne. L. R, op cit, P:30.

وأشارت النتائج إلى أن تصورات العدالة لها علاقة قوية مع (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي)<sup>1</sup>.

وبالنسبة للدراسة الحالية سنسلط الضوء على سلوكيات المواطنة باعتبارها المتغير التابع للدراسة.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية :

الشكل رقم (01-06): تصنيف النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> Jason A. Colquitt et Donald E. Conlon, **justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research**, journal of applied psychology, USA : the american psychological association, vol.(86), Issue ( 03), 2001 , p: 425 .

كما ذكرنا آنفاً تعد العدالة التنظيمية من الركائز الأساسية لتعزيز سلوكيات الأفراد واتجاهات العاملين، وبالتالي وجب علينا توضيح التفسيرات التي تناولها الطالبون في صيغة نظريات وتصورات فكرية لكل الطالبين لكن قبل ذلك يقتضي منا الجانب المنهجي الصرف ، أن نقسم هذه النظريات حسب كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية التي تناولها الطالب في الدراسة الحالية، وهي :

توجد العديد من النظريات التي تناولت العدالة التوزيعية وسوف يتم تصنيفها بالإعتماد على بعدين أساسيين وهما <sup>1</sup>: نظريات شملت بعد العدالة التوزيعية ، ونظريات شملت بعد العدالة الإجرائية، ونظريات أخرى شملت جميع أبعاد العدالة التنظيمية وذلك حسب الشكل اعلاه رقم (01-06) .

### الفرع الأول: النظريات المفسرة لبُعد العدالة التوزيعية :

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

### - بُعد المحتوى – العمليات :

تم تطوير هذا البعد بالاعتماد على المنظور القانوني الذي يفرق بين الأحكام الصادرة وبين طريقة صدور هذه الأحكام، ولذا فإن نظريات المحتوى تركز على المخرجات أو النتائج ذاتها ، و يتم تصنيف نظريات العدالة التوزيعية على النحو التالي:

### أولاً: نظريات محتوى رد الفعل :

وتشتمل هذه النظريات على أربع نظريات فرعية هي :

1 نظرية العدالة ، 2 نظرية التبادل الاجتماعي، 3 نظرية حساسية العدالة، 4 نظرية الحرمان النسبي،

**1-نظرية العدالة:** استخدم آدمز Adams ( 1963 ) نظرية التنافر أو اللا إنسجام الإدراكي، أساساً لنظرية العدالة، حيث تؤكد هذه النظرية أن الفرد يعاني من اللا إنسجام الإدراكي عندما تخرج الأحداث عن نطاق توقعاته<sup>2</sup>، وتمثل نظرية العدالة الجذور التاريخية ( للعدالة التنظيمية وقد بنى آدمز هذه النظرية على الفرضين التاليين:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Greenberg , J., "Taxonomy of Organizational Justice Theories " , Academy of Management Review , Vol. (12) Issue .(1) ,1987,pp:9-22.

<sup>2</sup> Adams, J.S. , "Toward an Understanding of Inequity" , Journal of Abnormal and Social psychology, Vol.(67) , Issue (01) 1963,p.p:422-436.

<sup>3</sup> Adams, op cit, p.p: 267-299.

• أن الأفراد يكونون دائماً في حالة مستمرة من المقارنات الاجتماعية مع الجماعات المرجعية أي أن الفرد يقيس بشكل مستمر نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة مع مقارنة هذه النسبة بالنسبة الخاصة بالشخص المرجعي وقد عرف آدمز المخرجات على أنها الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في التبادل الاجتماعي مثل النقود والمكافآت وزيادة السلطة وتحسن المركز الاجتماعي والمدح والتقدير ومهام العمل الشيقة أما المدخلات فهي الصفات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد مثل العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الخبرة، المهارة، الجهد والدافع.

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

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

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

## 2- نظرية التبادل الاجتماعي:

وضع بلو Blau ( 1964 ) نظريته بالاعتماد على الفرضين التاليين:<sup>1</sup>

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

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

## 3- نظرية حساسية العدالة:

لاختبار نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي قام جرينبرج<sup>2</sup> Greenberg ( 1979 ) بدراسة مدركات العدالة التوزيعية لمجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بشدة بالأخلاق أو القيم البروتستانتية، فتوصل إلى أن الافتراضات الخاصة بنظريتي العدالة و التبادل الاجتماعي لا تنطبق على هؤلاء الأفراد. وبعبارة أخرى فإن هؤلاء الأفراد لا يأخذون في اعتبارهم مفهوم المقارنات الاجتماعية بالجماعات المرجعية، كما أنهم على استعداد لتقديم التزامات

<sup>1</sup> Blau, P.M., "Exchange and Power in Social life", Wiley ,1994., p.p: 88 – 98.

<sup>2</sup> Greenberg, J., "A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange ", Journal of Applied Psychology , Vol.(64), Issue.(1), 1979,p.p:146-154.

تفوق ما يحصلون عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسة قدم هوسمان<sup>1</sup> (1987) منظوراً جديداً للعدالة التوزيعية، حيث يرى الطالبون أنه يمكن تصنيف الأفراد إلى ثلاث فئات من زاوية الحساسية للعدالة، هي:

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

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

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

#### 4- نظرية الحرمان النسبي:

قرر مارتن Martin (1981) أن نظرية الحرمان تتشابه مع نظرية العدالة لـ Adams (1963, 1965) باعتبار أن النظريتين تفترضان قيام الفرد بشكل مستمر، بقياس نسبة مخرجاته المدركة إلى مدخلاته المدركة، مع مقارنة هذه النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص المرجعي لتقييم العدالة التوزيعية، حيث يواجه الفرد مشاعر الحرمان عندما تشير المقارنة الاجتماعية إلى عدم العدالة في توزيع المكافآت<sup>2</sup>.

ورغم ذلك، فقد أشارت دراسة غروسبي<sup>3</sup> Crosby (1984) إلى أن نظرية العدالة تمثل أحد محوري نظري الحرمان النسبي، حيث قام بالتمييز بين نوعين أساسيين للحرمان النسبي<sup>4</sup>:

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

ب- **الحرمان الجماعي:** والذي يعتمد على المقارنات بين الجماعات، ويركز هذا النوع على عدم التساوي الدائم بين الجماعات المختلفة بالاعتماد على مؤشرات توزيعية متعددة مثل: نسبة المديرين إلى العاملين في كل جماعة،

<sup>1</sup> Huseman, A.P. et al., "An Introduction to Sensitivity Theory", Personnel psychology , Vol.(40), Issue (02) 1987, p.p:749-761.

<sup>2</sup> Martin ,J., "Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Erea of shrinking Resources", Research in Organizational Behavior, Vol.(3), Issue (01) 1981, p.p: 53 -107.

<sup>3</sup> Crosby ,F. ,"Relative Deprivation in Organizational Settings", Research in Organizational Behavior , Vol.(6) , Issue (02)1984, p.p. 51-93,

<sup>4</sup> ob cit , p.p: 51-93.

ونسبة الذكور إلى الإناث في كل جماعة، ونصيب كل جماعة من الموارد المختلفة. وبناء على هذه المؤشرات يبي كل فرد معتقدات بشأن عدالة أو عدم عدالة التوزيعات التي تحصل عليها الجماعة التي ينتمي إليها. وقد أشارت دراسة مارتن Martin<sup>1</sup> (1993) إلى أنه في ظروف معينة ، فإن أعضاء الجماعة المحرومة أو الأقل مكانة خاصة هؤلاء الذين لا تتناسب طريقة تفكيرهم وطموحاتهم مع مراكزهم الاجتماعية المنخفضة ، سوف يقارنون أنفسهم مع أعضاء الجماعات الأعلى في المنزلة ، لذا فإن نتائج المقارنة الاجتماعية غالباً ما تكون غير مرضية أو غير عادلة ، و المحصلة هي زيادة الحرمان الجماعي ولذا ، فقد أكدت هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بوجهات نظر أعضاء هذه الجماعات المحرومة في بحوث العدالة التوزيعية .

ثانياً: نظريات محتوى الفعل المسبق : تشمل هذه النظريات على نظريتين أساسيتين هما : نظرية تقييم العدالة ونظرية دافعية العدالة ويؤكد جرينبيرج<sup>2</sup> Greenberg ، 1987 ، على أن النظريتين اختلاف مضامينهما تتنبأ بكيفية توزيع المكافآت في الوظائف أو المواقف المختلفة ، وفيما يلي شرح لهاتين النظريتين:

1- نظرية تقييم العدالة: يرى ليفنثال<sup>3</sup> Leventhal ، 1976 أن مدركات التابعين للعدالة التوزيعية هي دالة في قرارات القادة لدرجة العدالة التوزيعية التي يجب إحداثها .

إذ أن بعض القادة يرون ضرورة وجود عدالة توزيعية لكن غير تامة ، على أساس أن الضغط البسيط الناتج عن نقص مدركات العدالة التوزيعية قد يدفع التابعين لبذل الجهد .

وقد ناقش Leventhal<sup>4</sup> (1980) ثلاثة قواعد أو مبادئ رئيسية تحدد عدالة المخرجات هي:

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

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

2- نظرية دافعية العدالة: يقترح ليرنر<sup>5</sup> Lerner ، 1977 خلافاً لآراء<sup>6</sup> Leventhal ، 1976 ، أن تعظيم مدركات التابعين للعدالة التوزيعية كفيل بخفض درجات الضغط التي يتعرضون لها ، ومن ثم دفعهم لبذل المزيد من الجهد .

وقد طور ليفنثال Leventhal ، 1982 أربع طرق لتوزيع المخرجات أو المكافآت هي:

أ- التوزيع التنافسي بالاعتماد على نتائج الأداء .

<sup>1</sup> Martin ,J., "Inequality, Distributive Injustice, and Organizational Illegitimacy", Social Psychology in Organizations, Vol.(2), Issue(01) 1993,p.p.296 -321.

<sup>2</sup> Greenberg , J,ob cit, Vol .(12) Issue .(1) , 1987 ,pp:9-22.

<sup>3</sup>Leventhal, G.S."Fairness in Social Relationships", General Learning Press, Morristown,New Jersey, 1976, p.p.211-239 .

<sup>4</sup> Leventhal , G.S, 1980 , ,ob cit ., p.p:27-55.

<sup>5</sup> Lerner, M.J. " The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms", Journal of Personality , Vol.(45), No.(1), 1977 , p.p: 1-52.

<sup>6</sup> Leventhal, G.S., 1980 , ,ob cit., p.p:211-239 .

ت- التوزيع المتوازن بالاعتماد على الإسهامات .

ج- التوزيع المتساوي بغض النظر عن نتائج أو الإسهامات .

د- التوزيع الماركسي بالاعتماد على الاحتياجات.

ويضيف ليرنر<sup>1</sup> Lerner، 1982 أنه لا توجد طريقة مثلى للتوزيع ، فاختيار الطريقة المناسبة يتوقف على المتغيرات الموقفية مثل : ثقافة المجتمع وحجم المخرجات أو المكافآت و الهدف المراد تحقيقه من عملية التوزيع .

الفرع الثاني: نظريات العدالة الإجرائية :

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

أولاً : نظريات عمليات رد الفعل :تعتبر هذه النظرية في مجال العدالة الإجرائية بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات رد الفعل لأنها تُقيّم ردود فعل الأفراد لإجراءات حل المشاكل أو علاجها، وهي تتضمن نمطين من مدخلات القرار، هما<sup>2</sup>:

أ - التحكم في العملية خلال مرحلة العمليات : يشير إلى قدرة الفرد على التعبير عن رأيه التي يتضمنها علاج المشاكل (مرحلة ما قبل صدور القرار).

ب- التحكم في القرار: يشير إلى قدرة الفرد على الاختيار أي أن يكون له كلمة أو تأثير في القرار الصادر (مرحلة صدور القرار).

ثانياً: نظرية عمليات الفعل المسبق:تعتبر نظرية تفضيل التوزيع التي صممها ليفنثال<sup>3</sup> Leventhal، 1980 بمثابة نموذج أولي لنظريات عمليات الفعل المسبق ، وتعد هذه النظرية نتيجة لنظرية تقييم العدالة، ونظرية تفضيل التوزيع ترتبط بالعدالة الإجرائية أكثر من ارتباطها بالعدالة التوزيعية وتؤكد هذه النظرية أن إجراءات توزيع المخرجات أو المكافآت تكون إيجابية ( يؤيدها أو يفضلها الأفراد)، إذا كان من شأنها تحقيق أهدافهم، ومن هذه الأهداف شعورهم بالعدالة و الإنصاف بصفة عامة، وقد حددت هذه النظرية سبع مكونات للإجراءات التوزيعية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق العدالة، وهذه المكونات هي:

أ- الاختيار الجيد لمراكز صناعة القرار؛

ب- تعريف هيكل عملية صناعة القرار؛

ج- تحديد القواعد الأساسية اللازمة لتقييم وجهات نظر مستقبلي المخرجات أو المكافآت؛

د- تحديد أدوات وقائية لعرض ومراقبة سلوكيات كل من القائمين بتوزيع المخرجات أو المكافآت والمستقبلين لها؛

<sup>1</sup> Lerner, M.J, ob cit , p.p: 121-145 .

<sup>2</sup> Thibaut, J.W. and Walker, L." Procedural Justice: A psychological Analysis", New Jersey : Erlbaum,. Hillsdale, 1995, p:128.

<sup>3</sup> Leventhal, G.S.,1980, ob cit, p.p:211-239 .

- هـ- جمع المعلومات عن ردود فعل العاملين، وصدى القرارات عليهم؛
- و- وضع الإجراءات التي تكفل تخفيض عدم رضا العاملين عن التوزيعات؛
- ز- وضع الآليات اللازمة لتغيير الإجراءات التوزيعية إذا اتضح عدم عدالتها.
- كما طورت نظرية تفضيل التوزيع ست قواعد لتقييم عدالة الإجراءات التوزيعية ، حيث أن الإجراء العادل يجب أن يتسم بما يلي : الثبات ، عدم التحيز ، الدقة أو الانضباط ، القابلية للتصحيح عند الخطأ ، توضيح اهتمامات جميع الأطراف ، التوافق مع المعايير الفردية أو الجماعية للقيم والأخلاق .
- وقد أكدت دراسة فولجر و كروبانزانو<sup>1</sup> 1998 Folger & Cropanzano أن البحوث أثبتت أهمية القواعد الست السابقة للإجراءات العادلة ، حيث أنها طبقت في العديد من المواقف والوظائف.
- ويؤكد شان<sup>2</sup> 2000 Chan أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما :
- أ- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين؛
- ب-التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: تشير إلى قيام المنظمة بتقديم تفسيرات منطقية للعاملين بشأن أي مخرجات أو مكافآت غير مناسبة يتم توزيعها.
- وقد طور تايلر وليند 1992 ثلاثة نماذج لشرح العدالة الإجرائية ببعديها ( الإجراءات الرسمية العادلة ، وعدالة التعامل)، و فيما يلي شرح لهذه النماذج<sup>3</sup> :
- أ- نموذج المصلحة الذاتية : يطلق على هذا النموذج أيضاً مسمى منظور الوسائل أو الأدوات حيث يقترح هذا النموذج ما يلي :
- إن الإجراءات تستخدم كوسائل أو أدوات لتحقيق التوزيعات العادلة؛
- عندما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار ( القدرة على الاختيار)، لأنه مهتم بتعظيم مصلحته الذاتية في شكل المخرجات أو المكافآت التي يحصل عليها، أما عندما يحتاج الفرد لأن يتعاون مع الآخرين فإن الاهتمام يتحول من التركيز على التحكم في القرار إلى التحكم في العملية (القدرة على التعبير عن الرأي) لأن ما يهم الفرد هو الشعور بأن لرأيه صدى كأراء الآخرين.
- ب -نموذج القيم الجماعية: تم تطوير هذا النموذج بالاعتماد على مفاهيم التماثل الجماعي، حيث يفسر هذا النموذج تأثير التعبير في مرحلة ما قبل صدور القرارات. و يؤكد هذا النموذج أن التماثل مع الجماعة و إجراءاتها يتحكمان في الأداء، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة، أي أنها تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم

<sup>1</sup> Folger, R. and Cropanzano , R., ob cit ,p:84.

<sup>2</sup> Chan ,M,ob cit ,p.p: 68 -88.

<sup>3</sup> Tyler , T.R. and Lind, E.A. " A Relational Model of Authority in Groups". *Advances in Experimental Social Psychology* , Vol.(25), Issue (01)1992, p.p: 151-191.

أو تمكنهم من المشاركة في عمليات الجماعة، فإنهم يعظمون من قيمة عضويتهم فيها، لأن وظيفة التعبير عن القيم تعزز الانتماء إلى التنظيم.

**ج - نموذج علاقات السلطة في الجماعات:** ويناقش هذا النموذج ثلاثة مفاهيم مرتبطة بعلاقات السلطة وتؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية وهذه المفاهيم هي:

**الثقة في السلطة:**

و تقاس بمستوى عدالة القائد كحامل للسلطة، فإذا كان القائد يتصرف بعدالة و يأخذ في الاعتبار حاجات المرؤوسين و آراءهم فإنه يصبح شخصية موثوقة في نظرهم؛

**عدم التحيز:** أي أن الحكم على عدم تحيز القائد يتم من خلال اتخاذه إن الحكم على عدم تحيز القائد يتم من خلال اتخاذه عدم التحيز لقرارات محايدة بالاعتماد على الحقائق، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة لقرارات محايدة بالاعتماد على الحقائق، وعدم التفرقة بين المرؤوسين في المعاملة؛

**المكانة أو السمعة الحسنة للقائد:** وهي تعتمد على التاريخ السابق للقائد، والتي من شأنها تعزيز مكانة القائد في نظر مرؤوسيه كلما عاملهم باهتمام ولباقة مع احترام حقوقهم.

**الفرع الثالث : نظريات تتضمن مختلف أبعاد العدالة التنظيمية :**

**أولاً: النظرية التقليدية للمدركات المرجعية:** قُدمت هذه النظرية من طرف (Folger ,et,al, 1983) حيث تقوم على بناء نموذج ثنائي العوامل: عوامل ترتبط بالمرجعات (التوزيع)، وأخرى تتعلق بالإجراءات المستخدمة في توزيع المخرجات، كما تفترض أن العامل يقوم بتفكير تخيلي فيما يخص المخرجات والإجراءات المرجعية، بمعنى ما الذي يجب أن تكون عليه المخرجات والإجراءات ، ولا بد من توفر ثلاث شروط أساسية لحدوث الإدراك المرجعي وهي كالآتي: <sup>1</sup>

- النواتج لا بد أن تكون أقل من المستوى المطلوب ؛
  - لا بد أن تكون هناك استشارة للفكر بأن النواتج المتحصل عليها لا بد أن تكون على المستوى المرغوب.
  - عدم وجود تبرير كاف عن السبب في النواتج الفعلية أقل من النواتج المستحقة .
- وقد أستخدم مصطلح التبرير ليشير إلى الأسباب التي تقدمها المنظمة للفرد بشأن استخدام إجراءات معينة وقد يكون هذا التبرير قوياً أو ضعيفاً حسب إقناعه للفرد ، ويتم تصنف نظرية مدركات عدم العدالة إلى ثلاث درجات، اعتماداً على مدى شدتها كما يلي: <sup>2</sup>

➤ **الدرجة الأولى:** تمثل درجة عدم الرضا المحدود، وهي حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع وجود تبرير قوي من جانب المؤسسة عن الإجراءات المستخدمة؛

<sup>1</sup> أميرة أحمد الزهري أحمد شعبان، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 111- 112.

<sup>2</sup> عمر محمد دَر، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ،سوريا، 2008، ص 78.

➤ **الدرجة الثانية** : تمثل درجة الاستياء، وهي حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية، مع تبرير ضعيف من جانب المؤسسة عن الإجراءات المستخدمة؛

➤ **الدرجة الثالثة** : تمثل أقصى درجات الاستياء، وهي حالة زيادة المخرجات المرجعية عن المخرجات الفعلية مع وجود تبرير ضعيف من جانب المؤسسة إضافة إلى نقص احتمال الحصول على المخرجات المرجعية أو المرغوبة مستقبلاً.

**ثانياً: نظرية المدركات المرجعية المعدلة:** قام الطالب (Folger) بتعديل نظريته السابقة (نظرية المدركات المرجعية) سنة 1993، حيث تشير نظرية المدركات المرجعية المعدلة إلى أن عملية صناعة القرار تتضمن عناصر من العدالة الإجرائية (التحكم في العملية والتحكم في القرار) تحدث قبل وأثناء صناعة القرار، كما أشارت هذه النظرية أربعة مبادئ لتحقيق عدالة التعامل وهي كالاتي <sup>1</sup> : (الأمانة ، الكياسة ، إحترام حقوق الغير ، التغذية العكسية المرتدة).

كما يرى ( Folger ) أن إدراك العامل لعدم العدالة في المؤسسة ناتج عن التفاعل بين المخرجات غي العدالة والعمليات غي العدالة، كما يشي إلى أن هذه النظرية هي محاولة جادة لوصول إلى نموذج للالتزامات المتبادلة بين العامل والمؤسسة، إذ أن تنفيذ هذه الأخيرة للالتزامات المادية والسيكولوجية اتجاه العامل هو الكفيل بإدراكه للعدالة التنظيمية، الأمر الذي يؤدي بالعامل إلى رد الجميل لمنظمتهم من خلال ممارسة مختلف أشكال السلوكيات البناءة، وتشمل التزامات المؤسسة العناصر التالية <sup>2</sup>:

- التوزيع العادل للمخرجات؛
- التنفيذ العادل للإجراءات والسياسات المختلفة؛
- المعاملة العادلة من خلال الالتزامات الخلقية والمعنوية، حيث تعتبر هذه الالتزامات هامة كونها تحمل رسالة من المؤسسة إلى الفرد بخصوص احترام إنسانيته.

**ثالثاً: نظرية المدركات المرجعية المعدلة:**

قدمت هذه النظرية من طرف الطالبان ( Folger & Gropanzano ) سنة 1998 وتبنى هذه النظرية على عاملين أساسيين لتقييم درجة عدالته أي شخص يتطلب عاملين وهما <sup>3</sup>:

- عوامل الإمكانية أو القدرة: هل هناك بدائل أخرى لهذا التصرف؟ وهل تم اختيار هذا التصرف بصفة خاصة .
- عوامل الوجوب: هل هذا التصرف أخلاقي أم لا؟

<sup>1</sup> Palich Leslie E& Bagby D. Ray, "Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk – taking :challenging conventional wisdom " ,(1995) ,journal of business venturing, Vol.(10) Issue (01), pp:425-438.

<sup>2</sup> عبد القادر سونة ، مرجع سبق ذكره ، ص:48 .

<sup>3</sup> Folger .R.Gropanzano.R ,ob cit,pp: 174-177.

ويمكن القول أن عامل الإمكانية يمثل شرطاً أساسياً ولكنه لا يكفي بمفرده للمحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية المنظمة عن تصرفاتها مع العاملين ، بل لابد من تقييم المعتقدات الأخلاقية السائدة أيضاً.

#### رابعاً: نظرية الإنصاف :

أُقتُرحت هذه النظرية من طرف (Gropanzano,et, al) سنة 2001 وترجع جذور هذه النظرية إلى نظرية المدركات المرجعية التي سبق أن أشرنا إليها أعلاه، وقد جاءت هذه النظرية لتجمع بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، إذ أنها تبحث عن دور النواتج والإجراءات عند صياغة الأحكام العادلة وتختلف نظرية الإنصاف عن نظرية المدركات المرجعية في أنها تضم المحاسبة عن أحكام عادلة ، وتؤكد هذه النظرية على أن إدراك الظلم يحدث عندما يلقي الفرد مسؤوليته على شخص آخر، وهناك ثلاث شروط لحدوث الظلم<sup>1</sup>:

- وجود حالة غير ملائمة يتم فيها إلقاء مسؤولية هذه الحالة على أحد الأطراف.
  - أن هذه الحالة غير ملائمة نتيجة عمل اختياري لأحد الأطراف وثبتت فيه مسؤوليته.
  - العمل الضار الذي تسبب في الحالة غير الملائمة، لا بد أن يخالف مبدأً أخلاقياً لدى الأفراد.
- نظرية الإنصاف ترى أن الفرد يلجأ إلى الفكر التخيلي عند صياغة الأحكام العادلة، إلى تغيير بعض جوانب الواقع ذهنياً ليصل إلى سيناريو غير واقعي وهذه السيناريوهات تستعمل بوصفها إطاراً مرجعياً لمقارنة الحدث الواقعي أي أن الأفراد يقارنون الذي كان يمكن أن يحدث بما حدث بالفعل، ولتقرير إن كان الموقف عادلاً لا بد أن يضع الأفراد أحكاماً تعتمد على مخالفة الموقف السلبي.

وقد جاءت نظرية الإنصاف عكس نظرية العدالة ونظرية المدركات المرجعية فهي تنظر في النتائج الاقتصادية والاجتماعية وتقارنها بالآخرين المرجعيين عند تقييم المخالفة الموجودة، وبالتالي فإن هذه النظرية تعمل على تكامل عناصر العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية عندما تقرر حدث غير ملائم، كما أنها هذه النظرية لم تخلو من القصور إذ أنها تركز على تقييم الأحداث المعاكسة، ولذلك فهي قد لا تشمل تقييم الأحداث الملائمة، ولا سيما أن الفكر غير الواقعي يتولد نتيجة الإستجابة لأحداث غير ملائمة .

بناء على ما سبق ذكره، يمكن القول أن النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية، اختلفت باختلاف وجهة نظر منظريها، لكنها اتفقت في محاولة تجسيد قيم العدالة التنظيمية، فالنظريات التي هدفت إلى تفسير كيفية إدراك العاملين لعدالة توزيع العوائد تم إدراجها ضمن نظريات العدالة التوزيعية، أما النظريات التي هدفت إلى تفسير إدراك العاملين لعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد تلك العوائد تم إدراجها ضمن نظريات العدالة الإجرائية، كما تم التطرق إلى نظريات لم يتم إدراجها في التصنيف السابق.

<sup>1</sup> Gropanzano.R, Deborah E,Mohler Carolyn & Schominke MARSHALL "Three road to organizational justice " Research in personal and human resourses management (2001), Vol.(20), Issue (02), pp:1-113.

## المبحث الثاني : الاطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

تُعد دراسة (Organ) و (Batman) من أوائل الدراسات العلمية لسلوك المواطنة التنظيمية حيث تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثون بنداً يصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود وبذلك أطلقت تسمية المواطنة التنظيمية على هذا السلوك، بعد ذلك قام (Smith) وآخرون بتحليل تلك البنود السابقة واختزلها في ستة عشرة بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، ثم توالى الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا الميدان<sup>1</sup> ونشوء فكرة هذا المصطلح سنعرضها في المطلب الموالي.

## المطلب الأول: المرتكزات الفكرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

## الفرع الأول : نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية :

يرجع جذور نشأة المواطنة التنظيمية إلى الطالب (Chester Barnard) سنة 1938 حيث قدم مفهوم رغبة الفرد في التعاون أو الجهد التعاوني للفرد، وأن الأفراد لابد أن يقوموا بإظهار الرغبة في المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة في الإسهام بالجهد هي التي جرى تسميتها بالانتماء وأن هناك اختلافات فردية في الميل لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والانتماء<sup>2</sup>.

وقد أطلق على ذلك الجهد التعاوني للأفراد مسمى نكران الذات، معتبراً أن الرغبة في التعاون لدى الفرد هي شرط أساسي لحياة المنظمة، ولا يمكن أن يتضمنها الهيكل الرسمي لأنه قادر على تحديد بعض السلوكيات والمهام المطلوبة، إلا أنه غير قادر على التوقع بكل الإسهامات والانجازات المطلوبة من العاملين<sup>3</sup>.

ثم جاء بعد ذلك (Daniel Katz) سنة 1964 ليؤكد على أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي هو مهم لأداء وظائف التنظيم، وقد مهدت مثل هذه الآراء لما يدعى اليوم بسلوك المواطنة التنظيمية، كما حدد (katz) ثلاثة أنماط رئيسية لسلوكيات الفرد تؤثر بشكل جوهري في الكفاءة والفعالية الكلية لأية منظمة وهي<sup>4</sup>:

- وجود حافز قوي وكافي للأفراد وذلك للانضمام للمنظمة والاستمرار في العمل بها؛

<sup>1</sup> حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة (SONATRACH)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص: 110.

<sup>2</sup> فهمي خليفة صالح الفهداوي، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردنية، الأردن، المجلد (32)، العدد (02)، 2005، ص: 397.

<sup>3</sup> تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص: 42.

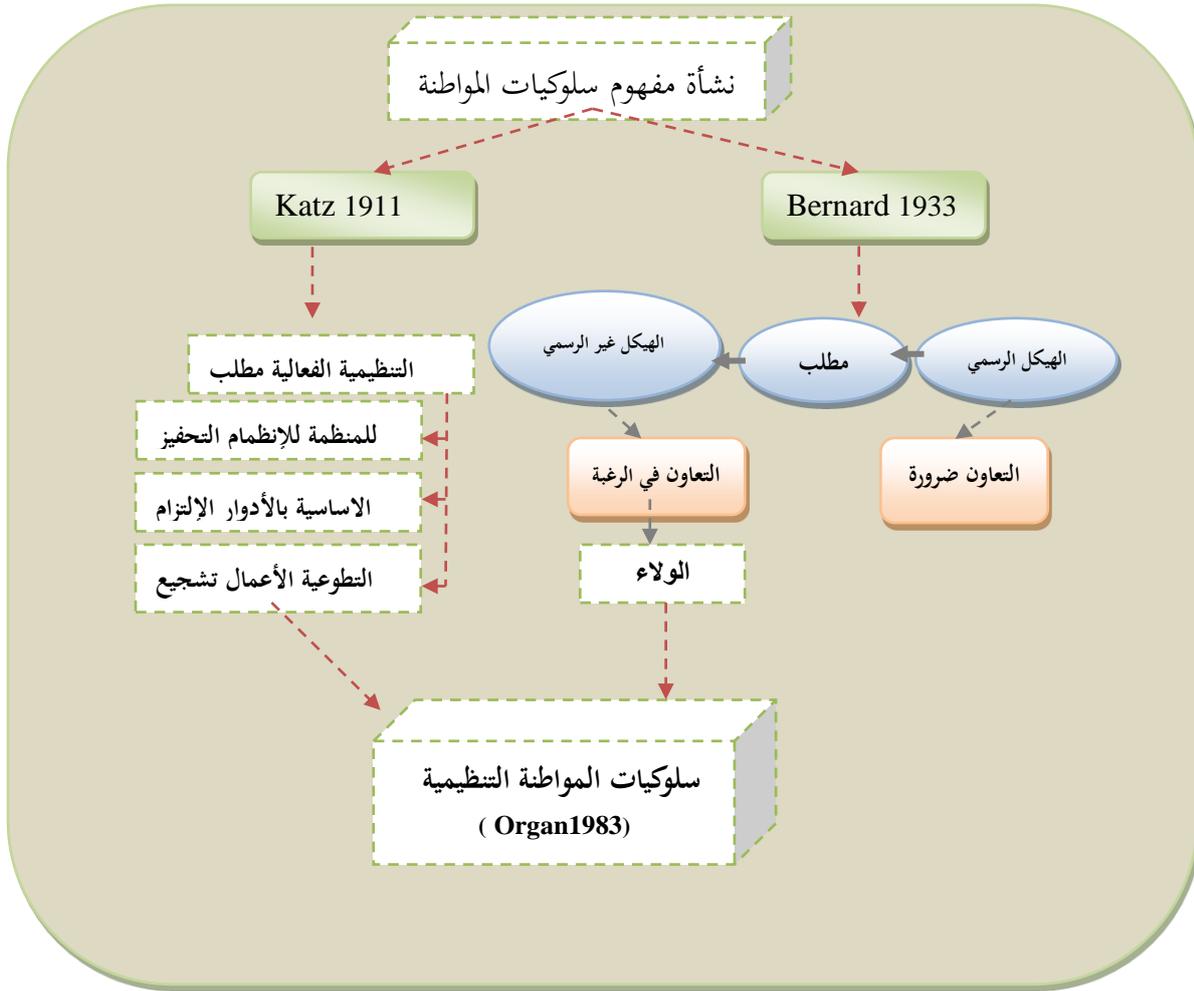
<sup>4</sup> صبرين حمياني، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور بالحلفة، الجزائر، 2019، ص: 99.

- التزام الفرد بواجباته الوظيفية التي يحددها الوصف الوظيفي بطريقة مرضية ويطلق على هذه الواجبات سلوكيات الدور الرسمي ؛
  - يجب أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية أثناء قيامه بتحقيق أهداف المنظمة، وتخرج هذه السلوكيات عن الواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي ويطلق على هذه السلوكيات مسمى سلوكيات الدور الإضافية.
- لقد مهدت مثل هذه الآراء لما يدعى اليوم بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن دراسة هذه الأخيرة ظهر بشكل واضح وكمفهوم صريح وشاخص عن غيره من المفاهيم في بداية الثمانينات وفي السنوات الأخيرة ساعدت العولمة وحدة المنافسة وكان (Organ) من أوائل من استخدموا عبارة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وذلك في القرن الماضي عندما عكس تجربته كشاب عامل في أحد المصانع فقد كان يعاني ويبدل جهوداً كبيرة لاستعمال جزء من المعدات، حتى لاحظ عامل قديم في المصنع الصعوبة التي يواجهها (Organ) وترك عمله ليواجه العامل الشاب في كيفية الإستعمال الملائم للمعدات، ولا يوجد في وظيفة العامل القديم ما يعرض مثل هذه المساعدة، إلا أن جهوده أفادت كل من العامل الشاب والمنظمة ككل <sup>1</sup>.
- حيث كانت الشرارة الأولى التي أشعلت اهتمام الطالبين بموضوع سلوكيات المواطنة لـ(Organ) في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا وأداء العاملين، وأن سبب فشل الطالبين تعود في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا والأداء ، يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية والتمثلة في كل من كمية وجودة الإنتاج، وللكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر يجب التوسع في تعريف متغير الأداء وذلك في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ناظم جواد عبد السلام الزبيدي ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات ، دراسة إستطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الادارة ، جامعة بغداد، العراق ، 2007 ، ص:58 .

<sup>2</sup> Castro ,c.B.ARMRIO , E.M. and ruis . D.M, "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty "international journal of service industry management Vol.(15), Issue(01), 2004., p.p: 1544-1545.

الشكل رقم: (01-07) يوضح أهم محطات نشأت مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني : تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية :

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، مما جعله يزيد من اهتمام الطالبين والدارسين في مجال علم الإدارة وعلم النفس، والمتبع للأدبيات النظرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية اليوم يجد أن له تعريفات متعددة ومختلفة تعكس الاهتمام الذي لقيته هذا المفهوم من قبل الدارسين، وأولها تعريف (Dennis & Organ) سنة 1977، الذي كان من السباقين في تحديد مصطلح سلوكيات المواطنة في الإدارة وهو كالتالي :

– " ذلك الجهد التعاوني أو تلك السلوكيات الابتكارية التعاونية " <sup>1</sup>.  
ثم قدم (Organ) بعد ذلك سنة 1983 تعريف آخر وهو:

<sup>1</sup> أميرة رفعت محمد حواس، أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص:16.

– "السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة، وإظهار الدعم والتفاني اتجاهها"<sup>1</sup>.

كما حَسَّن وأضاف (Organ) من مصطلحات التعريفين السابقين سنة 1988 ليصبح كالآتي :

– "سلوكيات مرتبطة بالعمل لا يتضمنها الوصف الوظيفي ولا ترتبط بنظام مكافآت رسمي، وهي تقوي وتدعم الأداء الفعّال للمنظمة"<sup>2</sup>.

نلاحظ من التعاريف السابقة لـ (Organ) لسلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها سلوكيات يقوم بها الفرد من تلقاء نفسه وله كامل الحرية للقيام بها أو الامتناع عنها وذلك لأنها لا تدخل في نظام المكافآت الرسمي كما تسهم في تحسين أداء وفعالية المنظمة .

كما ذكر (Organ, 1990) بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية "تتضمن كذلك السلوكيات التي يحجم الفرد عنها على الرغم من أن لديه كامل الحق في ممارستها مثل: النقد المنتظم لأفعال الآخرين، والتعبير عن الاستياء أو الضيق أو الشكوى من نقص أدوات العمل"<sup>3</sup>.

أما (Konsorsky, and Al,1994) عرفوا سلوكيات المواطنة التنظيمية على النحو التالي:

– "سلوك العامل الذي يرتفع و يتجاوز عن نداء الواجب ، وبالتالي مدعاة للتميز ، رغم عدم مكافآته ضمن سياق التعويضات الرسمي في المنظمة"<sup>4</sup>.

كما أضاف (Organ, 1990) بأن "سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحه وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها" وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد وذلك دون توقع الحصول على مكافآت أو حوافز"<sup>5</sup>.

ويعرفها (chompookum And Rauter,2004) بأنها " سلوكيات عادة ما تشكل جزء من تعاقد سيكولوجي غير رسمي ، يأمل من خلاله الفرد فهم وإدراك مثل هذا الجهد الإضافي ثم يكافئ من طرف رئيس المنظمة عليه"<sup>6</sup> ويمكن تلخيص أهم التعاريف حسب الجدول الآتي :

<sup>1</sup> مجد حسن ريان، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والدالية العليا، 2006 ، ص:19 .

<sup>2</sup> خليل جعفر حجاج، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، مجلة تنمية الرافدين، العراق جامعة الموصل، المجلد 34 ، العدد 110 ، 2012 ، ص: 108.

<sup>3</sup> علي محمود المبيض، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر :جامعة عين شمس ، العدد 03، 1999 ، ص: 546 .

<sup>4</sup> ناظم جواد عبد السلام الزبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص:58.

<sup>5</sup> مصطفى بن عودة ، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدية ، الجزائر، 2016، ص:69.

<sup>6</sup> مصطفى بن عودة ، المرجع نفسه، ص:70.

الجدول رقم (01-01): يمثل أهم تعاريف سلوكيات المواطنة التنظيمية:

اسم الباحث	التعريف
1977 Organ	كان من السَّابِقين في تحديده وهو " ذلك الجهد التعاوني أو تلك السلوكيات الابتكارية التعاونية
Brief & Motowidlo 1986	ويعرفه على أنه "سلوك تأييد وموالة اجتماعية ويتضمن أفعالا اجتماعية لم تحدد رسميا كمتطلبات دور وظيفي، أي أنه لا يعهد القيام بها الى الأفراد كأنشطة تشكل جزءا أساسيا من العمل".
Pufer 1987	فقد أطلق عليه سلوك الموالة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي وعرفه أنه "مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية"
Schola t al 1987	فالذين سموه سلوك الدور الإضافي عرفوه أنه "ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الأفراد وله تأثير وظيفي ايجابي في إداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعدا ايثاريا".
Organ1988	سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين . السلوك التطوعي الاختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية ولا يرتبط بأي علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات ويسهم بحمله في الارتقاء بفاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة. سلوك اختياري من قبل الموظف يهدف الى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها فهو ذات طبيعة تطوعية.
Oreilly & chatman 1988	فقد أطلقا على هذا النمط السلوكي سلوك التأييد الاجتماعي و بذلك فهو مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة.
Mc Allister 1989	بأنه السلوك غير المكلف والذي يحتوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمناً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة تنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة.
Schnak1991	يعتبر السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة.
Moorma n 1991	سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافأة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال.
Neihoff & Moorman 1993	سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.
Konsorsky & Pugh 1994	سلوكي وظيفي طوعي يؤديه الفرد يفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطباعا مميزا لدى رؤسائه وزملاءه في العمل كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة.
Vandy an 1995	سلوك طوعي فعلي يفيد المنظمة بشكل عام يقوم به الفرد لانبجاز وأداء العمل الاضائي للمؤسسة.
Chattop a haya 1999	سلوك طوعي يقوم به الفرد لانبجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به، فهو سلوك ذاتي للفرد.

عبارة عن التزام طوعي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على نجاحها.	Brithman & Moorman 1999
سلوك الدور الاضائي الطوعي الذي يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين التي تسهم في أداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة. بأنه السلوك غير الاعتيادي الذي يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي الى زيادة كفاءة المؤسسة.	Robbins 2001
رغبة الفرد بالمشاركة في الأعمال التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الأداء الكفء للمنظمة.	Dipaola 2001
هي جهود اضافية ونصرف اختياري و عفوي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي ويتخطى الدور الرسمي حيث يعمل الفرد طواعية وبدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، ويهدف الى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدة العاملين والتعامل معهم.	Feather Rauter 2004
السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة.	Moideen Kurtty 2005
عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه ورغبة منه و إرادة ولا ينبغي منه أي مردود مادي عبر التزام أدبي يقوم على اعتبارات أخلاقية واجتماعية أو إنسانية، كما يستلزم توافر صفات أساسية في الموظف كاستشعار المسؤولية وتحمل الأمانة والإخلاص في العمل وتجنب المشاحنات والالتزام بالمبادئ والقيم و بالنظام الموافق عليه داخل التنظيم أي القيام بكل ما يتطلبه المصالح العام من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها ودعم الترابط الاجتماعي بين أعضائها .	شربتجي، 2006
المواطنة التنظيمية على أنها مختلف الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء،المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.	Yen et al 2008
ان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمحض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات.	Polat 2009
أما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة الى المنظمة فهو اختياري وتطوعي للموظف ولا يرتبط بشكل رسمي بأية مكافأة أو حوافز.	محرمة 2009
السلوك الذي تستفيد منه المنظمة أو المقصود لصالح المنظمة والتي هي تقديرية وتتجاوز توقعات دور الموظف الحالي.	نوح 2013

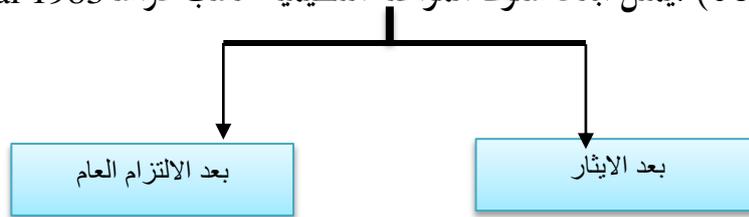
المصدر: عزالدين بن يحيى، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، الماهر للطباعة والنشر، سطيف ، الجزائر، 2020، ص: 114-117.

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

قد تناول الطالبين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة ، وتعد دراسة Bateman & Organ.1983 أول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية تناولت ثلاثين بنداً لقياس هذا السلوك، ومن خلال اجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود<sup>1</sup>، والتي تم اختزالها في دراسة قام بها Smith et al 1983 الى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرع الاول : أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

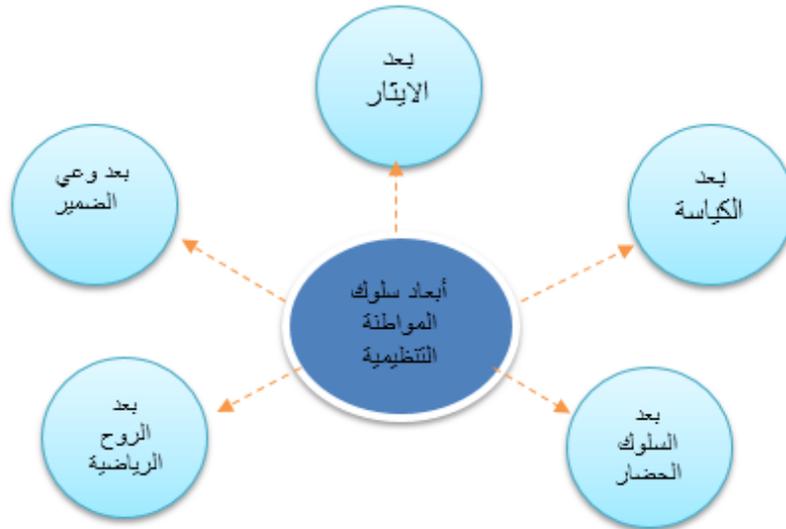
أظهر تحليل هذه الدراسة السابقة بأن هناك بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما: بعد الايثار وبعد الالتزام العام الشكل رقم (01-08): يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب دراسة Smith et al 1983



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

بعد خمس سنوات قدم Organ.1988 نموذجاً أشمل ضم بعد الايثار الذي أشار اليه Smith et al 1983 وقام بتعديل البعد المسمى بالالتزام العام وأطلق عليه بعد الوعي، واقترح ثلاثة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: بعد الروح الرياضية، بعد الكياسة، بعد السلوك الحضاري.

الشكل رقم (01-09): يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب دراسة Organ.1988



المصدر: من إعداد الطالب مستمد من الدراسات السابقة.

<sup>1</sup> محمد الزاهري ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2007، ص: 50.

الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.

الكياسة: ويطلق عليها أيضا الكياسة واللفظ، والبعض سماه الكرم وآخرون سموه المجاملة وهو يعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم، وهو عكس الإيثار الذي يدور حول مساعدة شخص بعينه في مشكلة.<sup>1</sup>

### الروح الرياضية:

وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل، وأيضا حسب الزهراني تجنب استهلاك الأوقات في كثرة الشكوى، وعدم تضخيم الأمور بالإضافة إلى البعد عن مواطن الخلاف مع الآخرين وتقبل النقد بصدر رحب والتعالي عن الإساءات الشخصية.

السلوك الحضاري: وبحسب هارون أنه هناك من سماها "فضيلة المواطنة" ويشير الى المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة وغير الرسمية، والاندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية وتأدية العمل بصوت مساعد في المحافظة على صورة.<sup>2</sup>

### وعي الضمير:

ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية.

تعد دراسة Podsakoff. Et al.1990 من أول الدراسات التي استخدمت نموذج Organ.1988 الخماسي لقياس سلوك المواطنة التنظيمية<sup>3</sup> (Lepine et al. 2002)، في دراسة أخرى قام Williams & Anderson. 1991 اقترحا بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية هما البعد الفردي BehaviorsDirected والبعد المنظمي (toward individuals).

✓ **البعد المنظمي:** وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ويشمل هذا السلوك وعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

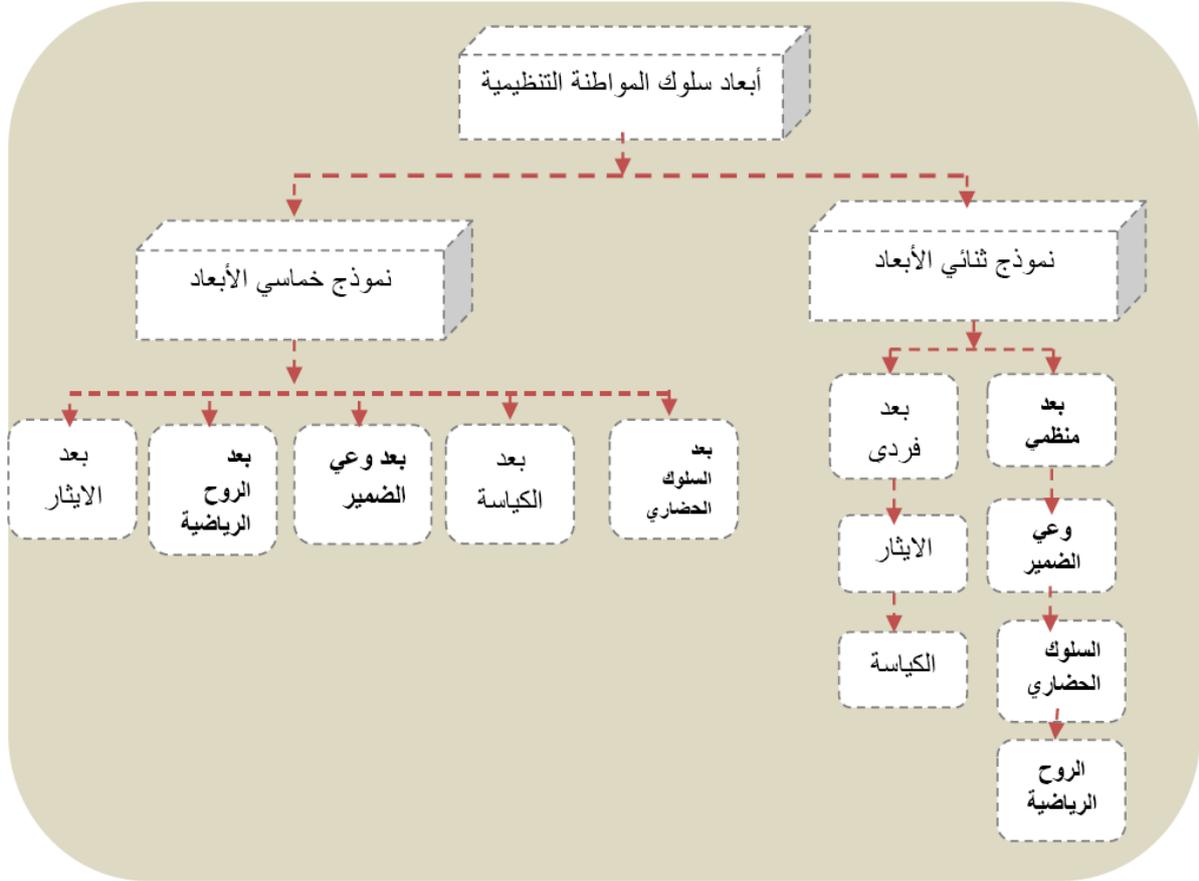
<sup>1</sup> عزالدين. بن يحيى، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، دار نشر الماهر، سطيف الجزائر، 2020، ص: 143.

<sup>2</sup> هارون، سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع الإداري بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعاتية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2014، ص: 98.

<sup>3</sup> Lepine.J.A. Erez.A.& Johnson,D..the natural and dimensionality of organizational citizenship behavior; a critical review and meta- analysis. E 2002 pp:85.

✓ **البعد الفردي**: وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد العاملين، ويشمل هذا السلوك الايثار والكياسة.

الشكل رقم (01-10) يمثل أبعاد سلوك المواطنة حسب النموذج الثنائي والنموذج الخماسي



المصدر: عزالدين بن يحيى، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، الماهر للطباعة والنشر، سطيف الجزائر، 2020، ص: 145.

### الفرع الثاني : محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ركزت أغلب الدراسات المتعلقة بمفهوم سلوكيات المواطنة على محدداته (العوامل المؤثرة فيه) ولآثاره (النتائج المترتبة عنه) في مختلف التنظيمات من أجل بناء تصور شامل بين محددات وآثار هذه الظاهرة التنظيمية، وإبراز العلاقات التي تربطها بالمتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى نشؤ أو اختفاء هذا السلوك في المنظمة وكذا انعكاساته التنظيمية والفردية، بالإضافة إلى تأثيره في الإطار الاجتماعي بيئة العمل، ومن أهم العوامل التي كشفت عنها الدراسات والتي تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء عليها هي: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، عمر الموظف، مدة الخدمة (الأقدمية)، الدوافع الذاتية.

1. الرضا الوظيفي<sup>1</sup>: يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج، وهو في نهاية المطاف ما تحتاجه المنظمة، بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي فهو من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية، مثل الأداء التعليمي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية غيرها من المفاهيم .

ولتباين الآراء حول مفهوم الرضا الوظيفي وذلك حسب اهتمامات الطالبين ومجالات بحوثهم ، حيث يفسرونه من جوانب مختلفة، منها ما يتعلق بالوظيفة، ومنها ما يرتبط بعوامل شخصية تتعلق بقدرات الموظفين ومهاراتهم، ومستوى الدافعية لديهم، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل و عوامل متعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة، وعوامل أخرى مرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة.

ويقصد بالرضا الوظيفي " الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالخوفز، وأسلوب الإشراف، والزملاء والمناخ العام".<sup>2</sup>

أما ( Anderson & Wiliams , 1991 ) قد تنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه تطابق بين ما يسعى الفرد إلى تحقيقه من حاجات في وقته ودرجة إتباع تلك الحاجات، ويمكن اعتباره بأنه رد فعل تقويمي يقيس مدى حب أو كراهية الفرد وقته.

لذا أجريت العديد من الدراسات التي أكدت على أن الرضا الوظيفي أكبر محدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير العلاقة على " أن الموظف الراضي بعمله ينخرط في السلوكيات التطوعية، والعلاقة هنا تبادلية بممارسة هذا السلوك الذين أحسنوا إليه كنوع من رد الجميل".<sup>3</sup>

ورغم أن هناك جدلاً بين الطالبين حول ما إذا كان الرضا الوظيفي هو الذي يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية، أم أن سلوك المواطنة التنظيمية هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين، أم أن العلاقة تبادلية، في الحقيقة معظم الطالبين وبالذعم النظري والعملي بينوا أن الرضا الوظيفي هو الذي يتنبأ بوجود سلوك المواطنة التنظيمية.

## 2. الولاء التنظيمي:

لقد اختلف الطالبون في المصطلح الذي أطلقوه على هذا السلوك، فمنهم من أورد هذا المفهوم تحت مصطلح الالتزام التنظيمي، ومنهم من يطلق عليه الولاء التنظيمي أو المهني، وهي جميعها تمثل ذلك السلوك الذي يُظهره

<sup>1</sup> أحمد العامري ، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 17(2) ، 2003، ص ص: 67-83.

<sup>2</sup> محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)، 2015، ص: 50.

<sup>3</sup> حمزة معمري، منصور بن زاهي ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 2014، 14، ص ص: 43-54 .

العامل أو الموظف من حب مهنته وإخلاصه لها، إن الولاء التنظيمي يقع ضمن المنهج السلوكي الذي يهتم بطبيعة العلاقة بين الموظف والمنظمة.<sup>1</sup>

والولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ إن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانياً، ويبدل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته، والولاء التنظيمي من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الفرد في المنظمة، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها، (وبحسب السلغوس، 2008)<sup>2</sup> يعتبر بورت وزملاؤه من أول الطالبين في مفهوم الولاء التنظيمي وقد عرفه على أنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته تتوفر لديه المقومات التالية :

- قبول اهداف المنظمة وقيمها الاساسية والايمان بها .
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد الاضافي لتحقيق أهدافها،
- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المنظمة للبقاء في المنظمة بمستوى عالي من الانخراط والانغماس فيها والارتباط بها والميل لتقويمها تقويماً ايجابياً.

إن تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة إيجابية، ويترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية، كالتعاون والتماسك والرغبة في العمل. وإذا كان الولاء التنظيمي مسؤولاً عن سلوك المواطنة التنظيمية الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، فهو بذلك يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي هدفت لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة.

### 3. الثقافة التنظيمية<sup>3</sup>:

تمثل أحد أهم العوامل التي لها تأثير صريح على سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة، وقد تعددت التعريفات الخاصة بالثقافة التنظيمية وتعرض الكثير من الطالبين والدارسين لهذا المفهوم الذي مهد له كتاب (الثقافة التنظيمية والقيادة) في أواخر القرن العشرين، ويعرفها شين بأنها " نموذج من الافتراضات الأساسية التي ابتكرت واكتشفت طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مريض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد، باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل".

<sup>1</sup> أحمد العامري ، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

<sup>2</sup> رنا السلغوس ، مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، 1 العدد (2)، 2008، ص: 83-114.

<sup>3</sup> Schein, E, H, **Organizational culture and leadership**. New Jersey: John Wiley & Sons . 2010 pp: 13-14.

فتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة في المنظمة.<sup>1</sup>

وقد أولى الطالبون دور الثقافة التنظيمية الاهتمام الكثير؛ بحيث أنها بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ التي تؤثر على السلوك الذي بنتيجة التعاون في المنظمات ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحس المسؤولية والانتماء والولاء لمنظمتها التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية بناءه ذاتية غير مجبرين عليها من قبل المنظمة.<sup>2</sup>

#### 4. السياسة التنظيمية:

تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة، لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المرات التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية، ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح، وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية عبر الرسمية واللاشرعية، سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل وهذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التعليمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية، نظراً لما يصاحب ذلك من آثار تعكس سلباً على العوامل التي ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية، وبالتالي ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام.<sup>3</sup>

#### 5. العدالة التنظيمية:

برز مفهوم العدالة التنظيمية، بوصفه أحد الأساليب الإدارية المستمدة أصولها من نظرية المساواة (Equity Theory) نادى بها آدم سميث والتي تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافأة، والحوافز.. الخ) إلى مدخلاته فيها (عبء العمل، وساعات العمل، والجهد المبذول... الخ)

<sup>1</sup> حمزة معمري، منصور بن زاهي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

<sup>2</sup> زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، العدد 42 (1)، 2015، ص: 103-130.

<sup>3</sup> أحمد العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

مع مخرجات زملائه في المنظمة إلى مدخلاتهم. ووفقاً لتلك النظرية، يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ولكن يسود الشعور بالتوتر وعدم الرضا والارتياح عندما لا يتساوى المعدلان، والعدالة التنظيمية هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكره العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين<sup>1</sup>. وتشير العدالة التعليمية إلى الطريقة التي يتعامل بها المرؤوسون من قبل منظماتهم، ويرى معظم الطالبين في العدالة التنظيمية أن مفهوم العدالة التنظيمية يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

1-5 العدالة التوزيعية (Distributive Justice) وتشير إلى حالة توزيع المخرجات التنظيمية التي يحصل عليها الفرد كالمكافآت والحوافز وعبء العمل<sup>2</sup> (Niehoff, B. & Moorman , 1993) ؛  
2-5 العدالة الإجرائية (Procedural Justice) وتعكس عدالة الإجراءات مدى إحساس العاملين بعدالة الأساليب التي اتبعتها المنظمة في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير ، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات كإجراءات تقييم الأداء ، والمعايير المستخدمة في ذلك، والمشاركة في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقييم الأداء<sup>3</sup> ؛

3-5 عدالة التعاملات (Interactional Justice) تمثل مدى إدراك الفرد لعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات، وفيما إذا كانت هذه المعاملة مبنية على الاحترام والتقدير والكرامة، وهذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة، وتؤدي في النهاية إلى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية مجرد شعور الموظف بعدالة إجراءات تقييم ومتابعة يدفعه لترجمة ذلك الشعور إلى مزيد من الممارسات التطوعية، وقد أثبتت الدراسات أن إدراك العاملين للعدالة تأثيراً في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط تصرفاتهم داخل المنظمة التي يعملون بها<sup>4</sup>. إن تطبيق القوانين على الجميع دون استثناء والسماح للموظفين في بناء آرائهم في العمل، واتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وراقية تساهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

## 6. القيادة الإدارية:

تعد القيادة الادارية أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، ومما لاشك فيه أن سلوكيات المواطنة التنظيمية أو السلوكيات التطوعية للقيادة الإداريين تنعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد منهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبدالمجيد البشابشة ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد4، 2008، ص: 30.

<sup>2</sup> Niehoff, B. & Moorman, R, ob cit Vol.(36), Issue(02), 1993., p.p. 527-556.

<sup>3</sup> عبدالمجيد البشابشة ، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

<sup>4</sup> زياد العزام ، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

<sup>5</sup> أحمد العامري ، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

وتعرف القيادة بأنها عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد، وسلوكهم، واتجاهاتهم للعمل بجد وريية، لتحقيق أهداف مشتركة، وتعتبر القيادة روح الإدارة المعاصرة والمحور الذي تقوم عليه أنشطة المنظمات، بما في ذلك سلوك الموظفين وتصرفاتهم، فهي تعمل على توسيع اهتمامات العاملين، وتقديم الرعاية المتميزة لكل عضو في المنظمة، فثمن قدراتهم وتمكنهم وشركائهم في عملية اتخاذ القرارات، لما له من أثر إيجابي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم<sup>1</sup>.

فقد أشارت العديد من الدراسات إلى العلاقة الوثيقة بين نمط القيادة التحويلية ودرجة ممارسة العاملين السلوك المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>، فالقائد التحويلي عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات العاملين، وتحفيزهم ويدفعهم إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم، ويتمتع بقدرة فائقة في تحفيز وإلهام المرؤوسين للحصول على أداء تجاوز أو يفوق ما هو متوقع إنجازها، وأن القيادة التحويلية لها الأثر الأكبر في بناء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمي للمرؤوسين وهذا ما توصلت إليه دراسة (Dickinson, 2009)<sup>3</sup>.

### 7. عمر الموظف:

بينت بعض الدراسات أن عمر الموظف له تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية عن الموظفين، تختلف باختلاف أعمارهم، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وكذلك أسباب ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن الموظفين صغار السن يهتمون بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين، بينما يهتم كبار السن بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن<sup>4</sup>.

وقد أكد (Chou & Pearson, 2011)<sup>5</sup> في دراسته إلى وجود علاقة بين عمر الموظف وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأشار إلى العديد من الدراسات التي أظهرت العلاقة بين عمر الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، وأشار (الوذنياني، 2015)<sup>6</sup> أن عمر الموظف يؤدي إلى تغييرات هامة في الدوافع التحفيزية أو العوامل

<sup>1</sup> صابرين أبو جاسر، أثر ادراك العاملون للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين. 2010، ص:44.

<sup>2</sup> عبد السلام القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. 2014، ص: 105.

<sup>3</sup> Dickinson, Liz, " An Examination of the Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior ", Departmental Honors Thesis The University of Tennessee at Chattanooga Accounting for Project Director,(2009) p:58.

<sup>4</sup> عبد السلام القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

<sup>5</sup> Chou, S. Y., & Pearson, J, A demographic study of information technology professionals' organizational citizenship behavior, Journal of Management Research, . (2011) 3(2).p:80.

<sup>6</sup> رحاب الوذنياني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 2015، ص:95.

المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية، وأن كبار السن من الموظفين يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز، وتحقيق الذات، وأكبر للانتماء من الموظفين الأصغر سناً، وأشار (العامري، 2003) إلى أنه كلما تقدم الموظفون في العمر كان هناك تنسيق في سلوكياتهم وتعاملهم مع الآخرين، عن طريق العلاقات الشخصية وتنميتها، والتركيز على الوفاء بالتزامات المتبادلة والأخلاقية، أي أن التقدم في العمر يُحول سلوك الفرد من التنافس إلى المساعدة والتعاون مع الآخرين.

وتوصل (Chou & Pearson, 2011) أن الموظفين الأكبر سناً يكونون أكثر ارتباطاً بسلوك المواطنة التنظيمية من الموظفين الأصغر سناً.

### 8. مدة الخدمة "الأقدمية" :

تباينت البحوث الميدانية في أثر مدة خدمة الموظف على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، بين أثر إيجابي وآخر سلبي، فمدة خدمة الموظف في المنظمة تلعب دوراً في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، ويختلف تأثير مدة خدمة الموظف وخبرته في العمل بين موظف وآخر.

فقد أشارت ( طحطوح، 2016)<sup>1</sup> إلى أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبين (العامري، 2003) أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، وعلل السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد غير متأكد أو لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة وحجم الإنجازات المطلوبة منه، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة عدم التأكد والغموض لديه، ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة، مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.

ولكن هناك نتائج أخرى مختلفة عن سابقتها، فقد أشار (Kegans .et at, 2012)<sup>2</sup> أن وجود خبرة أكثر في العمل لدى الأفراد يدفعهم إلى تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في أعمالهم، فهم يميلون إلى تقدير عملهم بشكل أكبر ممن لديهم خبرة أقل، فالخبرة في العمل تؤدي إلى تراكم المعارف ذات الصلة، والمهارات، والقدرات مما تؤثر إيجابية على الأداء الوظيفي، وتزيد من أداء العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى سلوكيات مواطنة تنظيمية.

### 9. الدوافع الذاتية<sup>3</sup>:

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعمل على تحريك القوى والعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني عموماً، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول

<sup>1</sup> عالية طحطوح ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص: 23.

<sup>2</sup> Kegans, L., McCamey, R. B., and Hammond, H. **Organizational Citizenship Behavior and Work Experience**, Hospital Topics, (2012) . Vol. 90, No. 3, p p: 74-81.

<sup>3</sup> أحمد العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

على حوافز مادية خارجية، وإنما تحقيق الذات وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته، ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإيجاز وتحقيق الذات.<sup>1</sup>

إلى جانب المحددات التنظيمية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية والتي يقع على المنظمة عائق توفير الظروف التنظيمية المناسبة للموظفين من أجل دفعهم للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية، توجد محددات لا ترتبط بالمنظمة وتوجد خارج نطاقها وفي المحددات الشخصية، عليها أن تأخذ في عين الاعتبار، حيث لا يكفي أن تقوم المنظمة بتوفير المحددات التنظيمية فقط، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار المحددات الشخصية عند توظيف الأفراد.

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

تأخذ العلاقة بين الفرد والمنظمة الطابع التبادلي بشكل عام، بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية واجتماعية متوقعة، وقد أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الفرد والمنظمة غالباً ما تكون الرغبة لدى الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة عندما تكون العلاقة استثمارية تبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ، بينما تقل هذه الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما الآخر، أو تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على باستخدام كلاً من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون.

وهناك اتفاق بين الطالبين بالنسبة للدوافع الكامنة وراء ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد اعتمدوا في تفسيرهم لهذا السلوك على نظرية التبادل الاجتماعي.<sup>2</sup> وكتابات بارنورد باعتبارها الأساس لنظرية التعاون وحجر أساس الذي اعتمد عليه كل من كاتز و أورجان في كشف خفايا سلوكيات المواطنة.

ويمكن تفسير الإطار النظري الذي يحوي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام كل من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون:

**أولاً - نظرية التبادل الاجتماعي:**<sup>3</sup> يؤكد جورج هومنز أن التبادل الاجتماعي يبدأ من تفاعل الأفراد التقابلي (وجهها لوجه) عاكساً الأوجه الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لتكون قاعدة لعملية التبادل قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائماً هدف التبادل الاجتماعي.

<sup>1</sup> صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

<sup>2</sup> عبد السلام القحطاني، عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

<sup>3</sup> صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، شهادة ماجستير، إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، في جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص: 100.

وقد زاد اهتمام الطالبين بعملية التبادل التي تحدث داخل المنظمات، والإطار الذي يشمل البحث في هذا المجال يسمى نظرية التبادل الاجتماعي، ويشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل التنظيم، فالفرد عندما يقدم مجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بعض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به . الخميس عبدالله<sup>1</sup> 2017 فأكد أنه ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد ومشرفيهم من حيث أن الأفراد يتوقعون رداً للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد ، لذلك فإن النظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها .

### الجدول رقم(01-02): يمثل نظرية التبادل الاجتماعي

ما تقدمه المنظمة	ما يقدمه الفرد
الدعم التنظيمي والدعم القيادي	دعم وتأكيد الذات
العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية	الالتزام التنظيمي
تمكين العاملين والمشاركة في القرارات	المواطنة التنظيمية
جودة حياة العمل – القيادة التحويلية.	الاستغراق التنظيمي

المصدر: د. عبد الحميد المغربي <http://elmaghrby.com/researches/4.doc> تاريخ

الاطلاع: 2021/08/27. على الساعة 01.35.

### ثانياً- نظرية التعاون:

تعد نظرية التعاون ل شستر برنارد Chester Bernard بمثابة النموذج الثاني الذي يغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية.

فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وتقدم الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين. وتفترض هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكناً في حال أدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، كما أسهمت نظرية التعاون في تمكين الطالبين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية والكشف عن محدداته وآثاره.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبدالله الخميس ، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين-دراسة ميدانية على الموظفين في الادارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001 ص: 50.

<sup>2</sup> حياة الدهي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملون بالمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في وسط الصحراوي بأدرار، شهادة ماجستير غير منشورة ، جامعة أدرار ، الجزائر، 2014، ص: 115.

## المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية ودورها كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المصطلحات التي لم تلقى إجماعاً من قبل الإداريين والأكاديميين حول تعريفها بدقة ، نظراً لتعدد وجهات النظر حول المصطلح باختلاف المقاربات والمداخل ، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم التعريفات لمصطلح الثقافة التنظيمية ومعرفة أهميتها وخصائصها ، كما سيتم تناول مختلف أبعادها والنظريات المفسرة لها.

### المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية، وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضفي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها، واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

### الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

سنحاول مبدئياً في هذه الفرع سرد أهم المفاهيم في الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها.

#### 1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرجع مفهوم الثقافة في المنظمة إلى علم الأنثروبولوجيا أو علم الإنسان ، الذي يحمل معه الكثير من المعارف والمعتقدات ، والقيم والفنون والعادات، والتقاليد والأعراف التي توارثتها من جيل لجيل<sup>1</sup> .

- عرفها Ritez: " بأنها مجموعة الاعتقادات والقيم والاتجاهات والفروض التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتحدد قواعد و أنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.

- عرفها Gupta: بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين سيلاءمون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة.<sup>2</sup>

- كما يعرفها كل من (Kennedy & Deal): بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، حيث أنها تعبر عن أسلوب فهم مشترك لأهداف الشركة والسلوك الملائم وغير الملائم فيها.<sup>3</sup>

- ويعرف Kurt Lewin بأنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها، كما أن ثقافة المنظمة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي، دار المسيرة ، عمان، ص: 321.

<sup>2</sup> Gupta.A.K&Govindarajan.KnowledgeManagement's socialDimension.Lessons from Nucor Steel.Sloan Management's Review.VIJAY.2000.p79.

<sup>3</sup> عبود نجم، المدخل الياباني الى ادارة العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 09.

<sup>4</sup> رميلة أحمد لعمور، أساسيات في ثقافة المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2018، ص: 16.

- أما Jones فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها " مجموعة من القيم المشتركة والمعايير، التي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المنظمة".<sup>1</sup>

- ويعتبر تعريف SCHIEN من أكثر التعارف تداولاً والتي يعرفها على أنها " مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بنسبة لهم فاعتمدها من جهة وأصبحوا بذلك تداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل".<sup>2</sup>

وعليه نرى بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم والطقوس والعادات والتقاليد التي يتميز بها أعضاء المنظمة عن غيرهم في منظمات أخرى، هذه القيم والعادات قد تكتشف أو تكتسب عن طريق التعلم أو تنتقل من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية للمنظمة.

## 2. أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- أ- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية ؛
- ب - تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة ، والبيئة الخارجية ذات الصلة ؛
- ت - القيام بدور المرشد للأفراد، والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف منظمة ورسالتها؛
- ث - تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء ، بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

## 3. خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>4</sup>:

### أ- الثقافة التنظيمية نظام مركب :

حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة ، فتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

✓ الجانب المعنوي ويشمل النسق المتكامل من القيم، والمعتقدات والأخلاق والأفكار؛

<sup>1</sup> رميلة أحمد لعمور، نفس المرجع، ص 16.

<sup>2</sup> عيسى م. ا. ثقافة المؤسسة : حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز، PIPE GAZ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 67 غرداية. الجزائر. جامعة الجزائر، (2005)، ص:67.

<sup>3</sup> رولا محمد حجازي ، أنماط الثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة ، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية التربية ، فلسطين، 2015، ص: 14 .

<sup>4</sup> رولا محمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 16-17.

✓ الجانب السلوكي يشمل عادات وتقاليد أفرد المجتمع، والآداب، والممارسات العملية المختلفة؛

✓ الجانب المادي و يشمل كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالمباني والأطعمة وغيرها.

### ب- الثقافة التنظيمية نظام متكامل:

فهي كيان مركب تتجه باستمرار إلى توفير الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير يطرأ على أحد عناصرها ينعكس أثره على بقية مكونات النمط الثقافي .

ج- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتعلمي : حيث يعمل كل جيل على تسليمها إلى الأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها، وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة والتفاعل مع الآخرين، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص، وعليه فإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تظهر في الجانب المادي والسلوكي أكثر منها في الجانب المعنوي.

### المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية والنظريات المفسرة لها:

#### الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتضمن ثقافة المنظمة أبعاداً رئيسية ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يلي الأبعاد الرئيسية التي قد تختلف من مستوى لآخر ومن منظمة لأخرى حسب الجدول رقم (01)، نستخلص من قراءتنا لهذا الجدول أن الثقافة التنظيمية أبعاد كثيرة ومتشعبة وواسعة حسب وجهات نظر الطالبين كما نلاحظ أن الأبعاد الأكثر تكراراً هي على التوالي بعد الاحتواء والترابط (89.47%) و يليه بعد الاتساق والتجانس بنسبة (73.68%) ثم بعد ذلك بعد التوجه بالنتائج بنسبة (36.84%) ثم بعد ذلك بعد تشجيع الإبداع والابتكار بنسبة (42.10%) ليأتي الاحترام والتقدير ثم بعد ذلك بعد العمل الجماعي بنسبة (21.05%) وبعد التوجه بالعميل وبعد استشعار الغاية بنسبة (15.78%) أما بعد الرقابة والتسامح مع الصراع وبعد التوجه بالتصرف وبعد التوجه بالسوق وبعد الاهتمام بالتفاصيل والاستقرار يسجلان نسب ضعيفة على التوالي موضحة في الجدول أدناه، ومنه سنعتمد الأبعاد الأكثر تكراراً وملائمةً مع بيئة العمل المحلية كأبعاد للدراسة الحالية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- بعد الاحتواء و الترابط؛
- بعد الاتساق و التجانس؛
- بعد الاحترام والتقدير؛
- بعد تشجيع الإبداع و الابتكار؛
- بعد العمل الجماعي.

<sup>1</sup> مصطفى بن عودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 55-69.

الجدول رقم (01-03): يمثل مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية من وجه نظر الطالبين في هذا المجال

بعد الاهتمام بالانفاصل	بعد التوجه بالسوق	بعد التوجه بالنصرف	بعد التسامح مع الصراع	بعد الرقابة	بعد استشعار الغاية	بعد التوجه بالعمل	بعد العمل الجماعي	بعد القدرة على التكيف	بعد تشجيع الابداع والابتكار	بعد التوجه بالنتائج	بعد الاتساق والتجانس	بعد الاحتواء والترابط	البعد	
												X	(WILLIAM OUCHI, 1982)	
										X	X	X	(BEER, 1990)	
			X	X			X	X	X	X	X	X	(HOFSTEDE, 1995 )	
	X								X			X	(PETER1995 )	
									X	X			نجوى أحمد عبد الله، 1995	
											X	X	1998(CHRISTENSEN,	
X									X		X	X	(UNDERHILL, 1999)	
						X	X	X			X	X	FEY ;DINSION,2000 )	
		X	X	X					X		X	X	حسين محمدحريم، 2003	
	X				X					X	X	X	AL,2004 )،(DENISON	
		X				X			X			X	محمد نجيب صبري، 2005	
											X	X	DAFT.2005	
										X	X	X	عبد المجيد عبد الله.2007	
											X	X	ROBBINS .j2007.	
											X	X	ماهر أحمد حسن 2012	
											X	X	رعد ع الطائي 2014	
						X	X	X	X	X	X	X	مصطفى بن عودة 2016	
							X	X	X	X	X	X	تاوتي أ.ولعمور.ر. 2020	
1	1	1	2	2	1	3	3	4	4	8	7	1 4	1 7	مجموع التكرارات
5.26%	5.26%	5.26%	10.52%	10.52%	5.26%	15.78%	15.78%	21.05%	21.05%	42.10%	36.84 %	73.68%	89.47%	النسب المئوية

المصدر: مصطفى بن عودة ، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، علوم التسيير ، جامعة يحي فارس بالمدينة ،الجزائر، 2016.

## الفرع الثاني: النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

لقد أجرى الكثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة ، وهي كأبي ظاهرة تنظيمية فإنه لا بد من وجود خلفية نظرية تساعد في فهم وتحليل هذه الظاهرة والاستفادة منها والعمل على توجيهاتها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، وقد أدت هذه الدراسات في امدادنا بنظريات الآتية:

**1. نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر اليها على أنها اطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة ادارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

**2. نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أم أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر الى الحياة عن فكرة الانسان عن العالم.<sup>1</sup>

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:<sup>2</sup>

- ✓ عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة؛
- ✓ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها؛
- ✓ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند الى القيم الاجتماعية.

**3. نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى OBLER ان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.<sup>3</sup>

**4. نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص: 39-40.

<sup>2</sup> كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية، كتاب، دار الأيام لنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015، ص: 23.

<sup>3</sup> سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي الطبعة 03، 1998، ص: 240.

الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. ويرى لينتون أن شغل الأفراد للمراكز والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين ويرى، لينتون أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع وإنما تتكامل معه.<sup>1</sup>

**5. نظرية المؤسس أو الرمز:** تقوم هذه النظرية على أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها، اعتماداً على الرؤية التي يؤمن بها ( معتقداته ، قيمه، فلسفته، وكيف ستكون المنظمة مستقبلاً )، وعليه يوجد نوعاً من الرموز بينه وبين الأعضاء فيمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، كثقافة (Mc.Donald,FORD)، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية (symbolism)، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الفعليون للثقافة التنظيمية السائدة أو يكون التغيير من خلال القيادة التحولية، أي أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد أو تغيير الأنظمة (كالقوة، نوع الرقابة، الهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والابداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي.<sup>2</sup>

**6. نظرية التفاعل التنظيمي:** تفيد هذه النظرية بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، الاجراءات، القوانين، الهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، العمليات)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الادارة العليا(كيف يخططون أو/ ويجفزون أو/ويراقبون) الى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فان الادارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة.<sup>3</sup>

**7. نظرية المستويات:** تركز هذه النظرية على ثلاث مستويات حيث تعتبر المجتمع هو المستوى الأول باعتبار أن حقيقة أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات، ويتضح هذا من خلال (الدين، اللغة، والمعتقدات، الطقوس، وأنماط الحياة، الأعراف، وغيرها)، ثم انتقلت للمستوى الثاني، ويظهر ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا المستوى الثالث، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار ايجابية داخل أفراد المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أسماء مزروع، دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تنمية الوظيفة الابداعية دراسة مسحية على أساتذة كلية العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2015، ص: 26.

<sup>2</sup> كلتوم سيدهم ، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء عمال بريد الجزائر بتامنغست (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2014، ص: 102.

<sup>3</sup> رميلة أحمد لعمور، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

<sup>4</sup> حمد بن فرحان الشلوي، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 38-39.

8. نظرية المسارات: تركز هذه النظرية على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضها، بحيث تتخذ مسارا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وهي:

أ- مسار السلطة الاستقلالية: أي ان من سيقود الجماعة، وكما كان القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك الى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة؛

ب- مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام؛

ت- مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الابداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة؛

ث- مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

من خلال هذا المطلب سوف نحاول ايضاح العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية) وذلك وفقاً للدراسات والمقاربات النظرية وبعد ذلك نتطرق لإيضاح العلاقة وفقاً للدراسات التطبيقية (الدراسات السابقة).

### الفرع الاول: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

#### أولاً: من الناحية النظرية:<sup>2</sup>

يظهر أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بقيم العدالة التنظيمية فهو يؤدي الى إدراك الموظفين للعدالة في المنظمة فوفقاً لنموذج قيم الجماعة التنظيمية يقوم ببناء علاقة طويلة الأمد مع تلك المنظمة، ولذلك فإن الموظفين سيقومون على روابط ويمكن إدراج قيام الموظفين بأدوار (Ambrose and Arnaud, 2005) متينة مع تلك المنظمة إضافية تطوعية (سلوك المواطنة التنظيمية) ضمن تلك الروابط، ويرى بعض الطالبين أن (Chiaburu and Lim, 2008) الموظف يبذل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين وتجنب إثارة المشاكل وأداء أعمال إضافية دون تدمير أو شكوى والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها، كما دلت مراجعة الأبحاث التي تناولت العلاقة بين موضوعي العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة العربية أن هناك ندرة واضحة فيها في البيئة العربية، بينما وجد اهتماماً كبيراً في العلاقة بين المتغيرين في البيئة الغربية .

ثانياً: من الناحية التطبيقية (الدراسات السابقة): هناك العديد من الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين سنذكر منها على سبيل المثال لا الحصر البعض منها وهي كالآتي:

<sup>1</sup> رميلة أحمد لعمور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91- 92.

<sup>2</sup> بندر ابو تاية، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

دراسة ( Farah et al ، 1990)<sup>1</sup> ، بعنوان تحليل ثقافي للعدالة والمواطنة التنظيمية ينسب إلى الإجراءات لفهم الاختلافات في سلوك المواطنة والعدالة داخل الثقافة ، تم دراسة العلاقة بين سلوكيات المواطنة والعدالة التنظيمية في دراستين في سياق صيني ، باستخدام خاصيتين ثقافيتين (التقاليد والحداثة) وخاصة فردية (جنس). في دراسة 1 ، قاما بتطوير مقياس أصلي لسلوك المواطنة التنظيمية واستكشاف أوجه التشابه والاختلاف في هذا المقياس مع نظيره الغربي، في الدراسة 2 ، نستخدم مقياس سلوك المواطنة هذا لاختبار علاقته بالعدالة تظهر النتائج أن العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة للأفراد الذين يؤيدون قيماً أقل تقليدية أو عالية الحداثة.

أما الدراسة التي اجراها ( Neihof & Moorman ، 1993 )، بعنوان: العدالة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين أساليب المراقبة وسلوك المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>، هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين ثلاث متغيرات هي أسلوب القائد في الرقابة وإدراك العاملين للعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، شملت هذه الدراسة 213 موظفاً و 11 مديراً عاماً يعملون في إحدى أكبر الشركات الخاصة بالمسارح الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبرزت النتائج بوجود علاقة طردية بين عدالة الإجراءات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

و دراسة اجراها ( Yilmaz ، 2008)<sup>3</sup>، بعنوان: المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية في المدرسة التركية، هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى ادراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة والمواطنة التنظيمية، وما إذ كان ادراكهم لهذه المتغيرات (الجنس، مجال التدريس، الأقدمية) ، وما إذ كان هناك ترابط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، اعتمد الطالب على 424 مدرس للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة، حيث كان ما نسبته 62.4 % من المدرسين اناث، و 37.6% من الذكور، واسفرت نتائج الدراسة على انه توجد علاقة موجبة بين ادراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما الدراسة التي اجراها، (بندر أبوتاية، 2012)<sup>4</sup> ، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الأردنيين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية وقد بلغ عدد الموظفين 4000 موظفاً تقريباً، وعينة الدراسة قدرت ب 360، توصلت الدراسة الى انه هناك أثر ايجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها.

<sup>1</sup> Farh, J. op cit, p:32.

<sup>2</sup> Niehoff, B. & Moorman , R, op cit p.p: 527-556.

<sup>3</sup> Yilmaz, K& tasdn,m. op cit. 2009 p.p:108 – 126

4 بندر أبوتاية ، مرجع سبق ذكره: ص ص: 145-176

ويمكن أن نستخلص ان هذا الموضوع في الادارة حظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خلال الفترة السابقة، فان ذلك لا يجعلنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والابحاث، فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد، ويرتبط بكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة ويؤثر فيها، ويتسم الموضوع بالأصالة في دراستنا هذه من خلال ربطه بموضوع حيوي وحديث وهو سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويرتبط المصطلحان من خلال ان العدالة التنظيمية هي احد العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال استخدام الفهم القائم على الاصغاء لاستجابات العاملين وادراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم، وخلق المناخ الايجابي للعمل، والربط بين اهدافهم واهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، وتشجيع مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية اخطائهم في العمل. وهذا يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء الى هذه المنظمات تدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق اهداف المنظمة، الى جانب اهدافهم الشخصية، وهذا من شأنه ان يعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية (De Cremer,2005).

الفرع الثاني: دور الثقافة كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة:

أولاً: من الناحية النظرية:

بناءً على نظرية التبادل الاجتماعي ، لاحظ الطالبون أن الموظفين يمارسون سلوك المواطنة لتبادل المعاملة العادلة ؛ Niehoff & Moorman ، 1993 ؛ Moorman & Byrne ، 2005 التي يتلقونها من مؤسستهم كما أظهر تيبير وتاييلور (2003) أن علاج المشرف يؤثر على تصورات المرؤوسين فيما يتعلق Organ 1988 بالعدل واستعدادهم لأداء.

وقد اظهرت الرابطة الدولية لبحوث الإدارة الصينية الحديثة التحليلات الفوقية المستندة إلى دراسات في السياقات الغربية في المقام الأول أن كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية ترتبط ارتباطاً إيجابياً في استعراضهم للبحوث عبر الثقافات حول العدالة (Colquitt et al، 2001).

وأشار موريس وليونغ (2000) إلى أن العدالة الإجرائية لها آثار إيجابية مماثلة عبر البلدان ، في حين جادل بيلاي وسكاندورا ووليامز (1999) أيضاً أكدوا بأن الإنصاف قد يكون له آثار إيجابية عالمية على المواقف الوظيفية في البحث عبر الثقافات حول العدالة<sup>1</sup>.

أكد الطالبون في أنه من المهم دراسة توجهات القيم الثقافية لتحسين من علاقة العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة كأبعاد الفروق الفردية "لأن الناس يختلفون في الدرجة التي يشتركون فيها في القيم السائدة لثقافة معينة" (كيركمان وآخرون ، 2006 )و(القانون ، 2000: ص:687-688)، الفردية الجماعية على

<sup>1</sup> Marieke C. Schilpzand ، Luis L. Martins, **The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations**, Management Research, 9:2,2014, pp:345-374.

المستوى الفردي للتحليل ، أشار الطالبون إلى الفردية والجماعية على أنهما المركزية والتخصيص ، على التوالي ( Triandis ، 2000 ) ، ومؤخرًا إلى الجماعية ( جاكسون ، كولكيت ، ويسون ، وزاباتا - فيلان ، 2006 ) إلى تمييز البنات من تصوراتها الموازية على مستوى التحليل القطري، كما تمثل الجماعية مدى استناد الهوية الفردية في النظام الاجتماعي وارتباطها بالانسجام بين الأشخاص ، وتعزيز ولاء المجموعة والمصالح الجماعية ، والتأكيد على الاندماج في المجموعات بدلاً من التميز ( Hofstede ، 2001 )<sup>1</sup>.

ويأتي تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة في المنظمة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: من الناحية التطبيقية (الدراسات السابقة):

لقد وجد الطالب ندرة كبيرة في الدراسات التطبيقية التي تناولت دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في البيئتين العربية والاجنبية في حدود إطلاع الطالب توجد دراستين فقط في البيئة الاجنبية وهما كالآتي :

دراسة ( Luis L. Martins ، Marieke C. Schilpzand ، 2014 )، بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية : دور توجهات القيمة الثقافية كمتغير وسيط، في دراستين تم إجراؤهما في الولايات المتحدة وجمهورية الصين الشعبية ، درس كيف تتأثر آثار تصورات العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين بتوجهات القيم الثقافية التي يمتلكها الأفراد، في الدراسة 1 ، لم نجد دليلاً على الاعتدال حسب توجه القيمة الثقافية في الدراسة 2 ، أعدنا النظر في العلاقات المعتدلة ووجدنا أن العلاقة بين العدالة الإجرائية و سلوكيات المواطنة التنظيمية قد تأثرت بشكل كبير بتوجه الذكورة والأنوثة وأن العلاقة بين العدالة التوزيعية و سلوكيات المواطنة التنظيمية قد تم تعديلها بشكل كبير عن طريق مسافة القوة بحيث كانت العلاقات أكثر إيجابية للغاية عندما كان المتابعون أكثر ذكورية وأعلى في مسافة الطاقة، كما قاما بتوسيع النموذج ليشمل دعم المشرف المتصور كوسيط للتأثيرات المباشرة والمعتدلة لمفاهيم العدالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية فتحصلوا على دعمًا لنموذج الوساطة ، لكنهم لم يجدوا تأثيرات الوساطة الا لتوجهات القيمة الثقافية، في العلاقة بين العدالة التوزيعية و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

<sup>1</sup> Marieke C. Schilpzand ، Luis L. Martins ، op cit ، pp:345–374.

<sup>2</sup> محمد راشد ابو سمعان ، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال،الجامعة الاسلامية غزة ، فلسطين، 2015، ص 53.

دراسة ( هاكان إركوتلو Hakan Erkutlu ، 2010 )، بعنوان: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، في تركيا وكان الغرض من هذه الورقة هو فحص ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعدل العلاقات بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ( وسلوكيات المواطنة التنظيمية ) (وتصورات العدالة ، تم جمع البيانات من 618 محاضرًا في عشر جامعات في ديك رومي، تم جمع البيانات في الموقع، أكملت مجموعة مختارة عشوائيًا من المحاضرين البُوريين سلوكيات المواطنة التنظيمية ومقاييس العدالة. أكملت مجموعة منفصلة من الأقران الذين تم اختيارهم عشوائيًا مقياس الثقافة، توصلت الدراسة الى النتائج التالية: تظهر النتائج علاقة أقوى بين العدالة التفاعلية و سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات التي هي أعلى من حيث احترام الناس و أضعف العلاقة بين قضاة التوزيع والإجرائية و سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات التي هي أعلى في توجيه الفريق وهذا مبرر قوي للدور الوسيط الذي يقوم به متغير الثقافة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن أن نستخلص في الاخير بان متغير الثقافة التنظيمية يلعب دور الوساطة في تحسين العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية فبوجوده تكون العلاقة احسن واقوى بينما في غيابه تكون العلاقة اضعف نوعاً ما .

<sup>1</sup> Hakan Erkutlu. **The moderating role of organizational culture in the relationship between Organizational justice and organizational citizenship behaviors.** University of Adiyaman, Adiyaman, Turkey. Leadership & Organization Development Journal Vol. 32 No. 6, 2011 pp: 532-554.

## خلاصة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الادبيات النظرية للثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث لاحظ الطالب اختلاف كبير حول تناول المفاهيم لمتغيرات الدراسة وذلك لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ، ويرجع هذا لانتساع حجم هذا الميدان وحركيته وتطوره الدائم . كما استعرضنا نشأة ومفهوم العدالة التنظيمية إضافة الى قواعدها ومختلف أبعادها واهم النظريات المفسرة لها ، وعرجنا الى سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المراكز الفكرية ومفهومها وخصائصها وأنماطها واهم النظريات المفسرة لها واستخلصنا بأن سلوكيات المواطنة تمتاز بالإيجابية، كما أنها لا تخضع لنظام التقييم والحوافز والمكافآت أي أنها سلوكيات تتفاعل فيها العديد من الظروف البيئية والثقافية والعوامل الشخصية للمنظمة ويعود عليها بالإيجابية كتحسين الانتاجية وزيادة الفاعلية ،استعرضنا الاطار النظري للثقافة التنظيمية من خلال توضيح مختلف المفاهيم والخصائص والابعاد حسب توجه كل باحث والمقاربات والتوجهات التي ينتمي اليها كل باحث واستخلصنا بأن الثقافة التنظيمية القوية تكون داعمة و يمكن بأن تحسن العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبعد ذلك تم استعراض الادبيات النظرية والعلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، وسنخصص الفصل الثاني للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة في البيئات الاجنبية والعربية والمحلية .

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للعدالة التنظيمية  
وسلوكيات المواطنة والثقافة التنظيمية

## تمهيد:

بعد استعراض الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، وهي العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومتغير الثقافة التنظيمية تأتي خطوة مراجعة الأدبيات التطبيقية أو الدراسات السابقة، وهي خطوة لا تقل أهمية عن التأصيل النظري للموضوع، حيث أن الدراسات السابقة تساعدنا في معالجة مشكلة الدراسة بشكل دقيق على ضوء مختلف الدراسات الشبيهة بها، وتمكننا أيضا من معرفة النقاط المشتركة بين دراستنا الحالية ومثيلاتها وكذا نقاط تميز هذه الدراسة عن سابقتها سواء كان ذلك في النتائج المتوصل إليها، مجتمعة الدراسة أو طريقة التحليل وقد تم في هذا الفصل تخصيص مطلب نتناول فيه الدراسات الجزئية، وذلك لكون أن البيئة العامة للدراسة تؤثر على النتائج بالرغم من تشابه المتغيرات أو طريقة تناولها، ويساعدنا ذلك على إضفاء نوع من الدقة على الدراسة من خلال تصور المتغيرات في البيئة الجزئية والخروج بنتائج تتناسب مع واقع الحال.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

**المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة؛**

**المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية.**

## المبحث الأول : عرض الدراسات السابقة .

تعددت وتنوعت الدراسات السابقة، فمنها ما كان بالبيئة العربية ومنها ما كان بالبيئة الأجنبية، ومنها ما كان بالبيئة المحلية وسنحاول من خلال هذا المطلب عرض هذه الدراسات حسب كل بيئة من بيئات الدراسة وتلخيص أهم النتائج التي توصل إليها الطالبون ، ومن ثم ترتيبها من جدول خاص لتسهيل الاطلاع عليها وتنظيمها.

## المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة في البيئة الاجنبية:

1. دراسة ( Neil Aldrin·Mira Sekar Arumi ، 2019 )، والمتمثلة في مقال منشور ، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي كوسيط<sup>1</sup>.

هناك حاجة إلى إسهام الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تتضمن تفرد القيم والسلوك وعلم النفس ، كما تتضمن الثقة والخبرة وطرق التفكير والتوقعات التنظيمية، هناك حاجة إلى تحسين سلوك الموظف في سلوك المواطنة التنظيمية من قبل كل منظمة، لجلب OCB للموظفين، هناك حاجة إلى التزام جيد، وتستخدم هذه الدراسة نهجًا كميًا لاختبار 3 فرضيات باستخدام تحليل المسار لمعرفة دور الوساطة كما بلغ عدد المشاركين 169 في هذه الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في اندونيسيا.

النتائج الواردة في هذه الدراسة :

- وجود أثر إيجابي بين الثقافة القوية وتعزيز سلوكيات المواطنة.
- الوسطاء يلعبون دورًا أقصى بين الثقافة التنظيمية و OCB.
- يمكن رؤية التحسن الأقصى عندما يتوسط الالتزام الثقافة التنظيمية و OCB، بحيث سيكون لدى الموظفين في المؤسسة OCB قوي عندما يكون لديهم التزام جيد، لذلك يدركون ويفعلون أفضل ما في مؤسستهم

2. دراسة ( تيرزي وزملاؤه ، 2017 Terzi, et. Al. )، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان: تحليل تصور المعلمين للعلاقة بين العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية.<sup>2</sup>

هدفت إلى تحليل تصور المعلمين للعلاقة بين العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي تكونت عينة الدراسة من ( 1223 ) معلمًا في منطقة باليكيسر بتركيا، وخلصت الدراسة إلى أن للمعلمين في المرحلة الابتدائية والثانوية آراء إيجابية بكل ما يخص العدالة التنظيمية وجاء ترتيب الأبعاد حسب معلمي المرحلة الابتدائية كما يلي: العدالة التوزيعية والتفاعلية في الدرجة الأولى يليهما العدالة الإجرائية، أما الترتيب حسب معلمي المرحلة الثانوية جاء كالآتي: العدالة التفاعلية في المكان الأول يليها العدالة التوزيعية والإجرائية، وهناك اختلاف كبير في تصور

<sup>1</sup>Mira Sekar Arumi, Neil Aldrin· "Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior "with Organizational Commitment as a Mediator, International Journal of Research in Business and Social Science8(4), 2019: 124-132.

<sup>2</sup> آري وزملاؤه، تحديد تصور العدالة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية البدنية الأكاديميين في تركيا، مقال منشور ، جريدة ، مجلد 47 العدد(04)، مجلة ادارة الاعمال والادارة، 2017، مجلد 29 العدد ، 2، ص ص: 228-210.

العدالة التنظيمية يُعزى إلى سنوات الخبرة ومكان العمل، وكذلك كل أبعاد العدالة التنظيمية تنبأ بوجود هوية تنظيمية قوي.

3. دراسة ( آري وزملاؤه Ari, et. al 2017 )، والمتمثلة في مقال منشور ، بعنوان: تحديد تصور العدالة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية البدنية الأكاديميين في تركيا<sup>1</sup>

كما أجرى آري وزملاؤه ( Ari, et. al., 2017 ) دراسة هدفت إلى تحديد تصور العدالة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية البدنية الأكاديميين في تركيا، استخدم الطالبون الأسلوب الإحصائي الوصفي، وتكونت العينة من ( 524 ) معلماً، وخلصت الدراسة إلى:

■ وجود تصور عال لدى الأكاديميين بالنسبة للعدالة وخاصة للبعدين التفاعلي والإجرائي.

كما بالنسبة للالتزام التنظيمي وخاصة البعد العاطفي الذي يتبعه كان التصور عالياً بين بعدي العدالة التنظيمية (التفاعلي والإجرائي)، ووجود علاقة معتدلة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4. دراسة ( Luis L. Martins ، Marieke C. Schilpzand ، 2014 )، والمتمثلة في مقالة ، بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دور توجهات القيمة الثقافية<sup>2</sup>

في دراستين أجريتا في الولايات المتحدة وجمهورية الشعبية الصين ، درسنا كيفية تأثير تصورات العدالة التنظيمية على الموظفين تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) بالثقافة الفردية توجهات القيمة. في الدراسة 1 ، لم نجد دليلاً على الاعتدال بالقيمة الثقافية تجاهه. في الدراسة 2 ، أعدنا فحص العلاقات المعتدلة ووجدنا ذلك العلاقة بين العدالة الإجرائية و OCB تأثرت بشكل كبير الذكورة - التوجه الأنثوي وأن العلاقة بين العدالة التوزيعية و OCB تم الإشراف عليها بشكل كبير من خلال مسافة القوة مثل العلاقات كانوا أكثر إيجابية عندما كان المتابعون أكثر ذكورية وأعلى في السلطة مسافة. أيضاً ، قمنا بتوسيع نموذجنا ليشمل دعم المشرف المتصور كملف وسيط التأثيرات المباشرة والمعتدلة لتصورات العدالة على OCB. وجدنا دعم نموذج الوساطة ، لكننا لم نعثر على تأثيرات الوساطة الخاضعة للإشراف وتوقع. نظراً للعدد الكبير من النتائج غير الهامة والتناقضات عبر دراستنا ، نختتم بتوصيات للعلماء الذين يواجهون نفس الشيء التحديات في أبحاثهم.

<sup>2</sup> Marieke C، Schilpzand، Luis L. Martins، "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations. Management and Organization Review 9:2, July 2013, 345–374

5. دراسة ( Jagannath Mohanty ، ، Bhabani P Rath ، 2012 ) والمتمثلة في أطروحة دكتوراه ، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة المنظمة دراسة ميدانية ثلاثية القطاعات في الهند.<sup>1</sup>

جاءت هذه الورقة في محاولة فحص مدى التأثير الذي تحدثه الثقافة تنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة للعاملين في المنظمة، تبحث الدراسة في تأثير الاختيار بمتغيرات الثقافة حول سلوك المواطنة التنظيمية عبر ثلاث منظمات مهيمنة، تمثل ثلاثة قطاعات وهي البنوك، تكنولوجيا المعلومات والتصنيع. لهذا الغرض، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من 380 مشاركًا يستخدمون مقاييس إحصائية مثل الارتباط كما تهدف الورقة على وجه التحديد إلى إنشاء علاقة السبب بين خصائص الثقافة التنظيمية وفي سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأهم النتائج التي توصلت إليها الطالبة تمثلت فيما يلي:

- يُظهر التحليل وجود ارتباط كبير بين جميع المتغيرات (الثقافة التنظيمية: المعتقد والمعايير، الاستقلالية الفردية، المسؤولية الفردية، التسامح مع النزاع، الهيكل، المخاطر التسامح والدعم. سلوك المواطنة التنظيمية: الإيثار والضمير الروح الرياضية، المجاملة والفضيلة المدنية). ولوحظ أنه على الرغم من أن الدراسة قد أجريت في ثلاث منظمات متنوعة، ولكن كانت هناك علاقة كبيرة بين المتغيرات في جميع أنحاء المنظمات، على الرغم من أن الثقافة والممارسات السائدة في المنظمات المعنية هي مختلفة؛

- تم استنتاج أن درجة اختلاف الارتباط بين المنظمات كانت ليس مهمًا جدًا.

6. دراسة، ( هاكان إركوتلو Hakan Erkutlu ، 2010 ) ، والمتمثلة في مقالة، بعنوان: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، تركيا<sup>2</sup>

الغرض من هذه الورقة هو فحص ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعدل العلاقات بين سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) وتصورات العدالة ، تم جمع البيانات من 618 محاضرًا في عشر جامعات في تركيا، تم جمع البيانات في الموقع، أكملت مجموعة مختارة عشوائيًا من المحاضرين البُوريين OCB ومقاييس العدل. أكملت مجموعة منفصلة من الأقران الذين تم اختيارهم عشوائيًا مقياس الثقافة، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تدعم نتائج الأبحاث الهرمي المتعددة الدور الوسيط للمؤسسة التنظيمية ثقافة تصورات العدالة .
- تظهر النتائج علاقة أقوى بين العدالة التفاعلية و OCB للمنظمات التي هي أعلى من حيث احترام الناس و أضعف العلاقة بين قضاة التوزيع والإجرائية و OCB للمنظمات التي هي أعلى في توجيه الفريق .

<sup>1</sup> أحمد تاوي ، ريملة لعمور، اتجاهات العاملين حول دور الثقافة التنظيمية السائدة في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 05 العدد 09، الجلفة، الجزائر ، 2021، ص:06.

<sup>2</sup> Hakan Erkutlu " The moderating role of organizational culture in the relationship between Organizational justice and organizational citizenship behaviors" University of Adiyaman, Adiyaman, Turkey, Leadership & Organization Development Journal Vol. 32 No,6, 2011 pp. 532-554.

- استخدام الثقافة التنظيمية كوسيط على هذا الرابط غير مسبوق والقوة الرئيسية لهذه الدراسة هي تصميمها البحثي متعدد المستويات لمعظم الأبحاث حول OCB والتنظيمية تم تنفيذ العدالة داخل منظمات فردية ، مما يحول دون تقييم الطريقة التي يتم بها تؤثر المتغيرات السياقية على OCB أو العدالة.
- أيضا باستخدام عدد كبير من العينات التركيبية يضيف قطاع التعليم العالي إلى الأدبيات المتزايدة التي تتناول OCB في البيئات غير الغربية .

### 7. دراسة ( Yilmaz، 2008 )، والمتمثلة في مقال منشور بعنوان: المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية في المدرسة التركيبية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى ادراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة والمواطنة التنظيمية، وما إذ كان ادراكهم لهذه المتغيرات (الجنس، مجال التدريس، الأقدمية) ، وما إذ كان هناك ترابط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، اعتمد الطالب على 424 مدرس للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة، حيث كان ما نسبته 62.4 من المدرسين اناث، و37.6 من الذكور، واعتمد الطالب أداة الاستبانة لجمع البيانات حوا موضوع الدراسة واسفرت نتائج الدراسة على النتائج التالية :

- هناك ادراك موجب للعدالة التنظيمية لدى المدرسين؛
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية في ادراك المدرسين للمواطنة التنظيمية؛
- يوجد تأثير لسنوات الأقدمية في مستوى ادراك المدرسين للعدالة التنظيمية؛
- هناك علاقة موجبة بين ادراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

### 8. دراسة ( Neihoff & Moorman، 1993 )، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان: العدالة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين أساليب المراقبة وسلوك المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>

- هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين ثلاث متغيرات هي أسلوب القائد في الرقابة وإدراك العاملين للعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، شملت هذه الدراسة 213 موظفا و11 مديراً عاماً يعملون في احدى أكبر الشركات الخاصة بالمسارح الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وكانت النتائج كالاتي:
- وجود علاقة ايجابية قوية معنوية بين الالتزام التنظيمي باعتباره رد فعل طبيعي إزاء شعوره بعدالة التوزيع؛
  - ان درجة التزام الموظف تزداد بناءً على جودة العلاقة بينه وبين منظمته ومع احساسه بعدالة التوزيع والاجراءات وليس لأن عقد العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك؛
  - وجود علاقة طردية بين عدالة الاجراءات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
  - وجود علاقة عكسية بين عدالة التعاملات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة.

<sup>1</sup> Yilmaz, K& tasdn,m. Op. Cit. 2009 p.p:108 – 126.

<sup>2</sup> Niehoff, B. & Moorman, Op. Cit, p.p: 527-556.

## 9.دراسة ( Farah et al، 1990 )، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان تحليل ثقافي للعدالة والمواطنة التنظيمية ينسب إلى الإجراءات "مجلة العلوم الإدارية الفصلية"<sup>1</sup>

لفهم الاختلافات في سلوك المواطنة والعدالة داخل الثقافة ، ندرس العلاقة بين سلوكيات المواطنة والعدالة التنظيمية في دراستين في سياق صيني ، باستخدام خاصيتين ثقافيتين (التقاليد والحدثة) وخاصية فردية (جنس). في الدراسة 1 ، قمنا بتطوير مقياس أصلي لسلوك المواطنة التنظيمية واستكشاف أوجه التشابه والاختلاف في هذا المقياس مع نظيره الغربي. في الدراسة 2 ، نستخدم مقياس سلوك المواطنة هذا لاختبار علاقته بالعدالة، وتم التوصل إلى ما يلي:

- تظهر النتائج أن العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة للأفراد الذين يؤيدون قيماً أقل تقليدية أو عالية الحدثة. بالإضافة إلى ذلك؛
- وجدنا العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة أقوى للرجال منها للنساء. تتم مناقشة الدراسات من حيث عمومية سلوك المواطنة وعلاقته بالعدالة التنظيمية والخصائص الثقافية.

<sup>1</sup> Farh,J. Op. Cit., p:32.

## الجدول رقم 02-01: الدراسات في البيئة الأجنبية

الرقم	الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج أو التوصيات
<b>1-الدراسات في البيئة الأجنبية</b>							
01	دراسة <i>Mira Sekar, Neil Aldrin, Arumi</i> 2019،	مقال	معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي كوسيط على عينة من المؤسسات الاقتصادية في أندونيسيا	مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في اندونيسيا	169 مشارك	استبيان	وجود أثر إيجابي بين الثقافة القوية وتعزيز سلوكيات المواطنة. الوسطاء يلعبون دورًا أقصى بين الثقافة التنظيمية و OCB.
02	دراسة <i>Terzi, et. Al., 2017</i> تيرزي وزملاؤه	مقال	هدفت إلى تحليل تصور المعلمين للعلاقة بين العدالة التنظيمية والهوية التنظيمية.	تكونت عينة الدراسة من 1223 معلمًا في منطقة باليكيسر بتركيا	1223 معلمًا	استبيان	المعلمين في المرحلة الابتدائية والثانوية آراء إيجابية بكل ما يخص العدالة التنظيمية وجاء ترتيب الأبعاد حسب معلمي المرحلة الابتدائية كما يلي العدالة التوزيعية والتفاعلية في الدرجة الأولى ويليهما العدالة الإجرائية، أما الترتيب حسب معلمي المرحلة الثانوية كما يلي؛ العدالة التفاعلية في المكان الأول ويليهما العدالة التوزيعية والإجرائية، وهناك اختلاف في كبير في تصور العدالة التنظيمية يُعزى إلى سنوات الخبرة ومكان العمل.
03	دراسة ( <i>Ari, et. al 2017</i> آري وزملاؤه )	مقال	تحديد تصور العدالة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية البدنية الأكاديميين في تركيا	معلمي التربية البدنية الأكاديميين في تركيا	( 524 ) معلمًا	استبيان	وجود تصور عال لدى الأكاديميين بالنسبة للعدالة وخاصة للبعدين التفاعلي والإجرائي. وبالنسبة للالتزام التنظيمي وخاصة البعد العاطفي الذي يتبعه كان التصور عاليًا بين بعدي العدالة التنظيمية (التفاعلي والإجرائي)، ووجود علاقة معتدلة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

العلاقة بين العدالة الإجرائية و <b>OCB</b> تأثرت بشكل كبير الذكورة - التوجه الأنثوي وأن العلاقة بين العدالة التوزيعية و <b>OCB</b> تم الإشراف عليها بشكل كبير من خلال مسافة القوة مثل العلاقات كانوا أكثر إيجابية عندما كان المتابعون أكثر ذكورية وأعلى في السلطة مسافة. مشاركة المعرفة.	استبيان	/	عينة عشوائية من سكان الولايات المتحدة وجمهورية الشعبية الصين	العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دور توجهات القيمة الثقافية	مقال	دراسة <i>Marieke C. Luis L. ، Schilpzand ، Martins</i> 2014	04
يُظهر التحليل وجود ارتباط كبير بين جميع المتغيرات (الثقافة التنظيمية: المعتقد والمعايير، الاستقلالية الفردية، المسؤولية الفردية، التسامح مع النزاع، الهيكل، المخاطر التسامح والدعم. سلوك المواطنة التنظيمية: الإيثار والضمير، الروح الرياضية، المحاملة والفضيلة المدنية).	استبيان	380 مشارك	ثلاث منظمات مهيمنة، تمثل ثلاثة قطاعات وهي البنوك، تكنولوجيا المعلومات والتصنيع	فحص مدى التأثير الذي تحدثه الثقافة تنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة للعاملين في المنظمة	أطروحة دكتوراه	دراسة <i>Jagannath Bhabani ، Mohanty</i> 2012، <i>P Rath</i>	05
تدعم نتائج الانحدار الهرمي المتعددة الدور الوسيط للمؤسسة التنظيمية ثقافة تصورات العدالة. تظهر النتائج علاقة أقوى بين العدالة التفاعلية و <b>OCB</b> للمنظمات التي هي أعلى من حيث احترام الناس و أضعف العلاقة بين قضاة التوزيع والإجرائية و <b>OCB</b> للمنظمات التي هي أعلى في توجيه الفريق	استبيان الالكتروني	618 محاضرًا	عشر جامعات في ديك رومي	فحص ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعدل العلاقات بين سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCBs) وتصورات العدالة	مقال	دراسة <i>هاكان إركوتلو ، Hakan Erkutlu</i> 2010	06
هناك ادراك موجب للعدالة التنظيمية لدى المدرسين لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية في ادراك المدرسين للمواطنة التنظيمية. يوجد تأثير لسنوات الأقدمية في مستوى ادراك المدرسين للعدالة التنظيمية.	استبيان	424 مدرس	424 مدرس للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة	معرفة مدى ادراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة والمواطنة التنظيمية	مقال	<i>2008. Yilmaz</i>	07

<p>وجود علاقة طردية بين عدالة الاجراءات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. وجود علاقة عكسية بين عدالة التعاملات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة.</p>	<p>استبيان</p>	<p>213 موظفا و 11 مديراً عاماً</p>	<p>213 موظفا و 11 مديراً عاماً يعملون في احدى أكبر الشركات الخاصة بالمسارح الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية</p>	<p>معرفة العلاقة بين ثلاث متغيرات هي أسلوب القائد في الرقابة وإدراك العاملين للعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة Neihooft &amp; Moorman 1993.</p>	<p>08</p>
<p>العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة للأفراد الذين يؤيدون قيماً أقل تقليدية أو عالية الحدائة. بالإضافة إلى ذلك ، وجدنا العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة أقوى للرجال منها للنساء. تتم مناقشة الدراسات من حيث عمومية سلوك المواطنة وعلاقته بالعدالة التنظيمية والخصائص الثقافية.</p>	<p>استبيان</p>	<p>/</p>	<p>عينة عشوائية في الصين</p>	<p>لفهم الاختلافات في سلوك المواطنة والعدالة داخل الثقافة</p>	<p>مقال</p>	<p>دراسة Faraht al 1990.</p>	<p>09</p>

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

## المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة في البيئة العربية

سنقوم بعرض الدراسات السابقة في البيئة العربية من الاحداث إلى الأقدم كما هو مبين أدناه:

10.دراسة (حسن ع، علي ع، محمد ا ، فتحية محمد عيسى الهوني ، 2018)، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان: دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية للآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سبها في ليبيا<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث ومتغيراته (العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية) من أجل بلورة الحلول عن سؤال الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الطالبين المنهج الوصفي التحليلي، ومثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من (52) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها ليبيا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

• توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، تسهم العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

11.دراسة ( محمد ناصر راشد أبو سمعان ، 2015 )، والمتمثلة في رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، بعنوان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وتأتي هذه الدراسة لدراسة واقع الموارد البشرية وسلوكها التنظيمي في جهاز الشرطة، والذي يعد أكبر الأجهزة الأمنية العاملة في القطاع غزة، لذا من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في الارتقاء من هذا الجانب، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمتا الاستبانة، مستهدفتا عينة عشوائية مكونة من 400 ضابط، ممن يحملون رتبة نقيب فما فوق من مجتمع الدارسة البالغ عددهم 1550 ضابط، وقد في كل إدارات ومحافظات الشرطة بقطاع غزة، وتم استرداد 353 استبانة بنسبة 88.3 %، وجرى تحليلها ببرنامج Spss ، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

• وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وجود العدالة التنظيمية عموما بدرجة متوسطة وجاء ترتيب محدداتها كتالي عدالة التعاملات بدرجة كبيرة، تلتها عدالة الإجراءات بدرجة متوسطة، وأخيرا عدالة التوزيع كانت بدرجة قليلة. أما سلوك المواطنة التنظيمية فجاء بدرجة كبيرة وبجميع مكوناته.

• كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لاستجابة الباحثين تجاه العلاقة المبحوثة تعزى للمتغيرات (نوع الإدارة، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

<sup>1</sup> حسن ع، علي ع، محمد ا، فتحية م ، مرجع سبق ذكره، ص: 05

<sup>2</sup> محمد ناصر راشد أبو سمعان ، مرجع سبق ذكره ، ص: 04.

12.دراسة ( سلامة عبد الله خلف الطعماسة ، 2015 )، و المتمثلة في مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، بعنوان: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط العدالة التنظيمية لدى العاملين في شركات Qiz في الأردن، كما أن أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية و العدالة التنظيمية لدى العاملين مجتمع الدراسة، والتعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية و العدالة التنظيمية و العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات و العدالة التنظيمية و العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقام الطالب بتطوير الاستبانة ووزعت 480 استبانة وقد تم استرداد 420 استبانة كانت صالحة لتحليل تمثل 87.5% وبعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب وتوصلت إلى:

- هناك مستويات متوسطة للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها ومستويات عالية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها ومستويات متوسطة للعدالة التنظيمية بأبعادها لدى العاملين في شركات Qiz في الأردن.
- تبين وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المسؤولية الداخلية و سلوك المواطنة التنظيمية بتوسط العدالة التنظيمية، تبين وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المسؤولية الداخلية و العدالة التنظيمية، و وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية و العدالة التنظيمية.

13.دراسة ( زياد العزام، 2015)، و المتمثلة في مقال منشور، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في المحافظة إربد بالأردن<sup>2</sup>

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانة وزعت على عينة (مجتمع الدراسة) تمثل مجتمع الدراسة كاملاً المكون من 183 عاملاً، وقد تم استرداد 145 استبانة كان الصالح منها للتحليل 120 استبانة تمثل 65.57%، وتم استخدام التحليل الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية؛
- وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائياً بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> سلامة عبد الله خلف الطعماسة، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، مذكرة شهادة دكتوراه ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الأردن، 2015، ص 03.

<sup>2</sup> زياد العزام ، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

14.دراسة ( محمود عبد الرحمان الشنطي، 2015)، و المتمثلة في مقال منشور، بعنوان: دور الدعم التنظيمي المدرك وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني- قطاع غزة)<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وقياس مستوى العدالة التنظيمية، وكذا الكشف عن مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما هدفت للتحقق من دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة السابقة، وتم اختيار عينة مكونة من 240 مفردة من مجتمع الدراسة الكلي، وتوصلت الى النتائج التالية:

- وجود علاقة موجبة ودالة احصائيا بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- كشفت أن الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة جزئياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.

15.دراسة ( بندر أبوتاية، 2012 )، و المتمثلة في مقال منشور ، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الأردنيين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية وقد بلغ عدد الموظفين 4000 موظفاً تقريباً، وعينة الدراسة قدرت ب360، توصلت الدراسة لعدت نتائج أهمها:

- احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة؛
- هناك أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها؛
- إحساس الموظفين بالعدالة الاجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية.

16.دراسة (صابرين مراد أبو جاسر، 2010 )، و المتمثلة في رسالة ماجستير، بعنوان: أثر ادراك العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.<sup>3</sup>

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمان الشنطي ، دور الدعم التنظيمي المدرك وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملون بوزارة الداخلية- الشق المدني- قطاع غزة) ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد23 العدد02، 2015، ص ص 31 - 59.

<sup>2</sup> بندر أبوتاية ، مرجع سبق ذكره، ص ص:145-176.

<sup>3</sup> صابرين أبو جاسر، مرجع سبق ذكره ، ص: 05.

الموظفين في المقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة البالغ عددهم 1554، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 133 موظف من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية، وكانت النتائج كالتالي:

- وجود عدالة تنظيمية والتزام التنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول أثر إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية .

**17.دراسة ( بندر أبوتابه والقطاونة ، 2009 )، و المتمثلة في مقال منشور ، بعنوان: العلاقة بين احساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن<sup>1</sup>**

وقد شملت هذه الدراسة عينة من 282 موظف، في مجموعة من المؤسسات في مدينة الكرك واستهدفت عينة عشوائية من بين العاملين في هاته المؤسسات، للقيام بالتحليل الاحصائي بالبرنامج spss لهذه الدراسة، وقد بينت أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- أن احساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة.
- أن احساس العاملين بالعدالة التنظيمية وتحديدأ العدالة التعاملية ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.

**18.دراسة ( سامر عبد المجيد البشابشة، 2008 )، و المتمثلة في مقال منشور ، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التمثال التنظيمي في المؤسسات الأردنية: دراسة ميدانية.<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التمثال التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بقطاع الموظفين في 10 مؤسسات حكومية ومن جميع المستويات الادارية العليا حيث بلغ عددهم 6815 موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ تعدادها 919 للقيام بالتحليل الاحصائي لهذه الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة النتائج كان من أبرزها:

- أن تصورات الموظفين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الاجرائية المرتبة الأولى، وجاءت العدالة التوزيعية في الرتبة الأخيرة.
- ان تصورات الموظفين لمستوى التمثال التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى ثم جاء في المرتبة الأخيرة بعد الولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> عز الدين بن يحيى، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

<sup>2</sup> سامر عبد المجيد البشابشة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 03.

## الجدول رقم (02-02): ملخص الدراسات السابقة العربية

2-الدراسات السابقة في البيئة العربية							
10	دراسة حسن عبد السلام علي عمران ،محمد الساكت بلقاسم ، فتحية محمد عيسى الهوني ، 2018	مقال	محاولة تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث ومتغيراته (العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية) من أجل بلورة الحلول	(52) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها ليبيا	52 مدرس	استبيان	توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، تسهم العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية
11	دراسة محمد ناصر راشد أبو سمعان ، 2015	ماجستير	تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة	400 ضابط جهاز الشرطة بقطاع غزة	400 ضابط	استبيان	وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وجود العدالة التنظيمية عموماً بدرجة متوسطة وجاء ترتيب محدداتها كتالي عدالة التعاملات بدرجة كبيرة، تلتها عدالة الإجراءات بدرجة متوسطة، وأخيراً عدالة التوزيع كانت بدرجة قليلة أما سلوك المواطنة التنظيمية فجاء بدرجة كبيرة وبجميع مكوناته.
12	دراسة سلامة عبد الله خلف الطعامة ، 2015	مذكرة لنيل شهادة دكتوراه	معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط العدالة التنظيمية لدى العاملين شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن	420 موظف	استبيان	تبين وجود علاقة ايجابية بين أبعاد المسؤولية الداخلية وسلوك المواطنة التنظيمية بتوسط العدالة التنظيمية، تبين وجود علاقة ايجابية بين أبعاد المسؤولية الداخلية والعدالة التنظيمية، ووجود علاقة ايجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية.
13	دراسة زياد العزام، 2015	مقال	معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة	العاملين في بلدية الوسطية في	183 عاملاً	استبيان	هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات

			محافظة إربد	التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد				عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية. وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائياً بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الثقة 0.498، والتعاون 0.318، والرؤية المشتركة 0.505، وتأثيرات ممارسة الإدارة 0.485، والمعايير الثقافية المشتركة 0.498، وسلوك المواطنة، حيث كان مستوى الدلالة 0.001
14	دراسة محمود عبد الرحمان الشنطي، 2015	مقال	العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني- قطاع غزة	التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وقياس مستوى العدالة التنظيمية، وكذا الكشف عن مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية		240 موظف	استبيان	وجود علاقة موجبة ودالة احصائيا بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. كشفت أن الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة جزئياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.
15	دراسة بندر أبوتاية، 2012	مقال	مراكز الوزارات الحكومية في الأردن	تحليل أثر احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن		4000 موظفاً	استبيان	إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة. هناك أثر ايجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها.
16	دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر، 2010	رسالة ماجستير	الموظفين في المقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة البالغ عددهم 1554	التعرف على أثر ادراك الموظفين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام		133 موظف	استبيان	وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادراك الموظفين

للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.				التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة			
إن احساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة. إن احساس العاملين بالعدالة التنظيمية وتحديدًا العدالة التعاملية ساهم في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.	استبيان	282 موظف	موظفي مدينة الكرك الصناعية في الأردن	التعرف على العلاقة بين احساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن	مقال	دراسة بندر أبوتايه والقطاونة ، 2009	17
إن تصورات الموظفين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بعد العدالة الاجرائية المرتبة الأولى، وجاءت العدالة التوزيعية في الرتبة الأخيرة. إن تصورات الموظفين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة،	استبيان	919 موظف	بقطاع الموظفين في 10 مؤسسات حكومية ومن جميع المستويات الادارية العليا حيث بلغ عددهم 6815 موظفًا وموظفة	التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية	مقال	دراسة سامر عبد المجيد البشباشة، 2008	18

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة

## المطلب الثالث : عرض الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية

19. دراسة (لعمور رميلة، 2019)، و المتمثلة في مقال، بعنوان: اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية PLS دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، ومن أجل الاجابة على اشكالية الدراسة وتحقيق أهداف اختبار صحة فرضياتها تم اعداد استبيان أعد لغرض الدراسة شمل 66 سؤالاً ، وزع على عدة أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية ، وتم استخدام نمذجة المعادلات البنائية SEM من خلال برنامج Smart PLS، على الولاء التنظيمي، وأسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05؛
- وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم؛
- وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي بوجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي لدى عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05.

20. دراسة (لقهيري فاطنة ، 2019 )، و المتمثلة في أطروحة دكتوراه ، بعنوان: أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، قامت الطالبة بتصميم استبانة خاصة بناءً على أنموذج الدراسة المعتمد، وتم توزيعها عشوائياً على عينة عشوائية، وزعت 210 مفردة وتحصلنا على 180 منها 30 مفردة غير صالحة لتحليل، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لضبط الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية وأهم النظريات التي وردت في الدراسة، تم الاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية SPSS لإظهار النتائج التالية :

- لا يوجد أثر مباشر للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية؛
- يوجد أثر غير مباشر للقيادة التحولية على جودة الحياة الوظيفية من خلال العدالة التنظيمية؛
- توجد علاقة بين الادراك الأساتذة للعدالة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها.

<sup>1</sup> رميلة لعمور ، بوداود بومدين ،مرجع سبق ذكره، ص: 436-450.

<sup>2</sup> لقهيري فاطنة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 05.

21.دراسة ( عيشوش عثمان، دغمان بوبكر الصديق ، 2019 )،والمتمثلة في مقال منشور ، بعنوان: علاقة العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي.<sup>1</sup>

تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 136 أستاذ من مجموع 192 أستاذاً في الكلية ، حيث هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية عند أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة البليدة -2- ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للجنس والسن ، بينما هناك فروق تعزى للأقدمية والرتبة العلمية ، عدم وجود فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للجنس والسن والأقدمية والرتبة العلمية ؛

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية عند أساتذة الكلية .

22.دراسة ( سرير الحرتسي حياة، 2019 ) ، والمتمثلة في مذكرة لنيل درجة دكتوراه ، بعنوان: التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال البحث في العلاقة الموجودة بين كل من العدالة التنظيمية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير وسيط والاغتراب التنظيمي كمتغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية، فتم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من 506 عامل في تسع مؤسسات اقتصادية بولاية البليدة، وقد جرى معالجة البيانات بعد تجميعها وتفريغها عن طريق برنامج Spss و Amos باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على رأسها التحليل التكاملي التوكيدي، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يدرك العاملون في المؤسسات محل الدراسة مستوى منخفض من العدالة التنظيمية بأبعادها، وكذا مستوى منخفض من الشعور بالاغتراب التنظيمي بأبعاده.

- ويدرك العاملون مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية ببعديها الثقة بالمشرّف والثقة بالزملاء، أما بعد الثقة بالإدارة العليا كان بدرجة منخفضة، العدالة التنظيمية بأبعادها تأثر سلباً على الاغتراب التنظيمي.

<sup>1</sup> عثمان عيشوش ، بوبكر الصديق دغمان ، علاقة العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 5، العدد 4، 2019، ص: 19.

<sup>2</sup> سرير الحرتسي حياة ، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة الجزائر، 2019 ، ص: 04.

23.دراسة ( صبرينة حمياني، 2019 )، والمتمثلة في أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، بعنوان: اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة، انتهجت المنهج الوصفي التحليلي، ولقد اختبرت فرع من مؤسسة نفضال بولاية الجلفة وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 173 موظف من أصل 314 أي نسبة (55.09%) موظف في فرع مؤسسة نفضال بالجلفة، وتمت الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، ولقد توصلت الدراسة إلى هذه النتائج:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لجميع أبعاد الرضا الوظيفي بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لبعدين من أبعاد الرضا الوظيفي (ظروف العمل والعلاقة مع الزملاء) بصفة مستقلة كمتغيرات وسيطة في علاقة تأثير القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

24.دراسة (حياة الدهبي، 2019 )، والمتمثلة في مقال، بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار/الجزائر<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؛ من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين، وأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم 74 عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها كالآتي:

<sup>1</sup> صبرينة حمياني ، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019 ، ص: 03.

<sup>2</sup> حياة الدهبي ، العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملون دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، الجزائر، مقال منشور، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 03 العدد 02، 2019، ص: 21.

• إنَّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية ل يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها، إضافة إلى وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

**25.دراسة ( عز الدين بن يحيى ، 2017 )، والمتمثلة في مقال منشور، بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.<sup>1</sup>**

إختبر الطالب أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة مدى تواجد إنصاف ومساواة بين عمال هذه المؤسسات محل الدراسة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، وخلصت النتائج إلى :

- وجود إحساس العمال بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء متوسطا؛
- بينما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب؛
- كما تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية؛
- في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية على سلوك المواطنة.

**26.دراسة ( كمال برباوي ، الياس سليمان ، 2017 )، والمتمثلة في مقالة ، بعنوان: علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة نفعال بشار<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فتم الاعتماد على المنهج الوصفي، فمن أجل اعتماد الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج Spss من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي، الأتحاد الخطي البسيط، معامل الارتباط، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

**27.دراسة ( شلابي وليد ، 2015 )، والمتمثلة في مذكرة لنيل شهادة ماجستير، بعنوان: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> عز الدين بن يحيى ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية المجلد 4 العدد10، 2017 ، ص ص: 235-258.

<sup>2</sup> كمال برباوي ، الياس سليمان ، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة نفعال فرح بشار، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، ، مجلد (02)العدد 28،2017، ص: 169.

<sup>3</sup> شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 ، ص: 04.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة ، وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالب الطالب المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبيان لقياس الولاء التنظيمي واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية ، بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع ، وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة (البلدية ، الدائرة ، الولاية ) وبلغ حجم العينة 218 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية تبعاً للجنس.

**28.دراسة (حمزة معمري ، 2014 ) ، والمتمثلة في أطروحة دكتوراه ، بعنوان: ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق باختلاف السن والجنس والأقدمية، والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقق من هذه الدراسة تم تطبيق استبيانين تم التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) على عينة مكونة من 280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي والوسائل الإحصائية الملائمة للاستعمال وبالاستعانة بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، تم التوصل الى النتائج التالية:

- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط؛
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع؛
- لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية؛
- توجد فروق بين الجنسين في ادراك العدالة التنظيمية باختلاف السن والأقدمية.

<sup>1</sup> حمزة معمري ، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2014، ص 02.

## الجدول رقم (02-03) : ملخص الدراسات السابقة في البيئة المحلية

الرقم	الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج أو التوصيات
<b>الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية</b>							
19	دراسة لعمور وميلة وبوداود، 2019	مقال	معرفة العلاقة والأثر بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيط	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية	34 أستاذ	استبيان	وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية لدى عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05. وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية عند مستوى دلالة 0.05.
20	دراسة لفهيري فاطنة ، 2019	أطروحة دكتوراه	تحليل أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة	210 موظف	استبيان	الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحولية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى لمتغير الجنس والعمر بالمؤسسة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة التبادلية، القيادة التحولية، جودة الحياة الوظيفية، العدالة التنظيمية) تعزى للمؤهل العلمي والتصنيف الوظيفي.
21	دراسة عيشوش عثمان، دغمان بوبكر الصديق ،	مقال	معرفة علاقة العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية عند	أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة البليدة -	192 أستاذاً	استبيان	وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للجنس و السن ، بينما

هناك فروق تعزى للأقدمية و الرتبة العلمية			2-	الأستاذ الجامعي	2019		
وجود أثر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث فسر متغير الثقافة التنظيمية ما نسبته 50.4% من التباين في سلوك المواطنة التنظيمية وكانت مستوى الدلالة لقيمة (F) وهي أقل 0.000 من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهي بذلك دالة إحصائياً	استبيان	506 عامل	506 عامل في تسع مؤسسات اقتصادية بولاية البليدة	تحليل أثر العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية	مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه	دراسة سرير الحرتسي حياة، 2019	22
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لجميع أبعاد الرضا الوظيفي بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لجميع أبعاد القيادة الإدارية بصفة مستقلة أو مجتمعة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة	استبيان	173 موظف	موظفي فرع مؤسسة نفضال بالجلفة	اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة	أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه	دراسة صبرينة حمياني، 2019	23
إنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها. إضافة إلى وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	استبيان	74 عاملاً.	وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار/الجزائر	البحث في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؛ من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين	مقال	دراسة حياة الدهبي، 2019	24
وجود إحساس العمال بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء متوسطاً.	استبيان	135 موظف	مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة	أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية	مقال	دراسة عز الدين بن يحيى، 2017	25

بينما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب.				مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة			
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.	استبيان	/	موظفي نفضال بشار	تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فتم الاعتماد على المنهج الوصفي	مقال	دراسة كمال برياوي ، الياس سليمان ، 2017	26
مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة . مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للجنس	استبيان	218 موظف	موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة	التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة	مذكرة لنيل شهادة ماجستير	دراسة شلابي وليد ، 2015	27
مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع. لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.	استبيان	280 أستاذ	280 أستاذ بثانويات مدينة ورقلة	التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي	أطروحة دكتوراه	دراسة حمزة معمري ، 2014	28

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

## المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

سنتناول في هذا المبحث مناقشة الدراسات السابقة من حيث حدوثها والمتغيرات المعالجة فيها وطريقة جمع البيانات والطرق الاحصائية المستخدمة في تحليلها، وذلك من أجل الاستفادة منها على أكمل وجه والاسترشاد بها لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

## المطلب الأول : مناقشة الدراسات السابقة

تناولت أغلب الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الطالب في المذكرة متغيري العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، مثل دراسة (حياة الذهبي 2019، عيشوش عثمان ، دغمان بوبكر الصديق، دراسة كمال برباوي 2019 ، دراسة حسن ع السلام وعلي 2018، عز الدين بن يحيى 2017، دراسة كمال برباوي ، دراسة الياس سليمان ، 2017 دراسة محمود ع الرحمان الشنطى 2015، 2008YALMAZ، دراسة بندرأبوتاية 2012، حمزة معمري 2014 ، دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر، 2010) إلا أن هناك من الطالبين تناولوا عناوين مشابهة للدراسة الحالية بحيث نجد متغيرات الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة وهي جد قليلة ونادرة في البيئتين الأجنبية والجزائرية في حدود إطلاع الطالب وجدنا دراستين :

•(دراسة Luis L. Martins ، Marieke C. Schilpzand ، 2014، بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دور توجهات القيمة الثقافية كمتغير وسيط)؛

•(دراسة هاكان إركوتلو Hakan Erkutlu ، 2010 ، بعنوان فحص ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعدل العلاقات بين سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) وتصورات العدالة)؛

هناك من تناول سلوكيات المواطنة كمتغير تابع مع إحدى محدداتها (الثقافة التنظيمية، القيادة، الثقة، الولاء التنظيمي ...)، وفيما يلي مناقشة لأهم ما جاء في الدراسات السابقة حسب كل بيئة من بيئات الدراسة.

## الفرع الأول : مناقشة الدراسات السابقة الأجنبية والعربية:

بعد إطلاعنا على الدراسات السابقة الأجنبية والعربية لاحظنا أن الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة والثقافة التنظيمية مجتمعة في دراسة واحدة جديدة وتتميز بالحدثة بإعتبارها من المواضيع المتجددة ، أما متغيرات الدراسة منفصلة على حدى فهي تتجدد حسب تغيرات البيئة الخارجية والداخلية المتسارعة، ومازالت الحاجة ملحة إلى دراستها في كل وقت وخصوصاً متغير الثقافة التنظيمية ، وهذا يشير إلى الأهمية التي توليها المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات الاقتصادية لهذا الموضوع التي تعتبر من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وقد تراوحت تواريخ إجراء هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها ما بين 1993 إلى غاية 2019 وهي (Neihoof & Moorman، 1993) إلى وصلنا الى دراسة (حياة الذهبي، 2019) والملاحظ من خلال استعراض هذه الدراسات هو أن أغلبها تناول المتغيرين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع مثل ما ذكرنا سالفاً، أما بالنسبة لأداة جمع البيانات فقد استخدمت أغلب الدراسات

الاستبيان كأداة أساسية ، وفيما يخص الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل فقد ركزت أغلب الدراسات على الإحصاء الوصفي الذي يشمل النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لوصف البيانات وتقديم قراءة واضحة عن توجهها، أما بالنسبة لاختبار الفرضيات فقد استعملت الدراسات الإحصاء الاستدلالي الذي شمل كل من معامل ارتباط الرتب لسبيرمان ومعامل بيرسون واختبارات الدلالة الإحصائية، One Simple Test و One Way Anova إضافة الى منهجية المعادلات البنائية SEM الذي سنستعملها من اجل قياس الأثر غير المباشر وقياس تأثير المتغير الوسيط، وقد اتفقت الدراستين المشابھتين (دراسة Marieke C. Schilpzand ، Luis L. Martins ، 2014) و (دراسة هاكان إركوتلو Hakan Erkutlu ، 2010) على أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد اختلفت نسبة توافر متغيرات الدراسة وذلك لاختلاف عينة الدراسة ومجتمعها والظروف المحيطة بها.

ومن هذا المنطلق فان الطالب أراد أن يقوم بدراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في البيئة المحلية وتقليص الفجوات وتقديم اقتراحات وحلول تسهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة لتحسين العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### الفرع الثاني: مناقشة الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية

من خلال نتائج الدراسات السابقة الجزائرية التي تم التطرق اليها بهدف توضيح واقع العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية في البيئة الجزائرية، نجد أن هناك اتفاق شبه تام وادراك مدى أهمية العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن تجريب بعض المتغيرات الوسيطة كالثقافة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة في البيئة الجزائرية يكاد ينعدم وذلك في حدود إطلاع الطالب واغلب الدراسات في هذه البيئة اتفقت بغياب للعدالة التنظيمية وخاصة منها التوزيعية بالرغم من وجود سلوكيات المواطنة لدى الموظفين في المؤسسات الجزائرية وهي تختلف حسب نوع الدراسة وهذه الاختلافات تعود الى عدة اسباب من بينها :

- اختلاف الهدف من البحث والاشكالية التي يعالجها، فهناك من يتم التركيز على العدالة التنظيمية من مدخل العدالة التوزيعية والتعاملية والاجرائية مجتمعين معا وهناك من يدرس احد هذه الابعاد على حدى وهناك من يتناول مع العدالة التنظيمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ولكن يركز احادي البعد مع ان اغلب الدراسات تتناول خماسي البعد، لكن اختبار الوساطة للثقافة التنظيمية، بين المتغيرين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تكاد تنعدم فالعلاقة المباشرة هي التي تطغى عن العلاقة غير المباشرة بين متغيرات الدراسة؛
- تنوع بيئة الدراسة: فأحيانا تكون بيئة الدراسة في المؤسسات الاقتصادية تختلف عن المؤسسات الاقتصادية وعمليات الإدارة في المستشفى تختلف عن مؤسسات أخرى والادارات المصرفية تختلف عن باقي المؤسسات العمومية ؛

- حجم العينة: لها دور أيضاً ، فأحيانا تكون العينة كبيرة يمكن تعميمها وأحيانا أخرى لا يمكن تعميمها وذلك لصغر حجمها ؛
- الأدوات المستخدمة في الدراسة: تختلف من دراسة حالة الى دراسة ميدانية، الى عمل مقابلة ، معلومات من المصدر ، كما يمكن ان تشمل اغلبهم .
- اضافة لما سبق لوحظ مجموعة من الاختلافات والتشابهات في دراستنا الحالية نذكر منها ما يلي:  
أولاً: أوجه الاختلاف:
- المتغيرات والاهداف: تنوعت المتغيرات التي ربطت بالعدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة مع متغيرات ، ولكن هناك شح كبير في اختبار متغير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ومعدل في العلاقة بين المتغيرين السابقين، وبالتالي اختلفت الاهداف المرجوة من كل دراسة ، والنتائج والتوصيات.
- عينة ومجتمع الدراسة: هناك تباين كبير في حجم عينة الدراسة حيث بلغ أعلى نسبة له (دراسة سرير الحرسي حياة، 2019) ، بقدر 506 فرداً ، واختلف مجتمع الدراسة ، من منظمة اقتصادية وخدمية ومصرفية.
- ثانياً: أوجه التشابه:
- أداة الدراسة : كما أن جل الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات فمنها ما ركز الاحصاء الوصفي الذي يشمل النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومنها ما استخدم الاحصاء الاستدلالي والذي يشمل معامل الرتب لسبيرمان ومعامل بيرسون واختبارات الدلالة الاحصائية.
- المدة الزمنية : لوحظ أن هذه الدراسات جاءت في فترة تراوحت ما بين دراسة لعمور رميلة وبوداود بومدين، 2019 الى 2014 دراسة حمزة معمري، وهي تتميز بالحدثة نوعا ما وأن المؤسسات بدأت حديثا في استعمال هذه الاساليب .
- أهمية المتغير: اغلب الدراسات اتفقت بأهمية متغيرات الدراسة في تحقيق اهداف المؤسسة واعتبار أن المورد البشري هو الركيزة الاساسية ومن اهم موارد المنظمة .
- طبيعة الدراسة : الدراسات الجزائرية التي تم تناولها ، تنوعت ما بين مقال علمي محكم ، ومذكرة ماجستير، رسالة دكتوراه،
- المطلب الثاني: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
- استفاد الطالب في التعرف على أحدث الدراسات التي تناولت موضوع سلوكيات المواطنة والعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية.
- ساهمت الدراسات السابقة في الجانب التطبيقي وفي تحديد منهج الدراسة وكيفية اختيار العينة .

- ساعدت الدراسات السابقة في القدرة على بناء أداة الدراسة (الاستبانة).
- استفاد الطالب كذلك من الدراسات السابقة في الاطلاع على الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة والمنهجية المتبعة (منهجية المعادلات الهيكلية SEM).
- استفاد الطالب من الدراسات السابقة في التعرف على بناء النتائج ومناقشتها وتفسيرها ومقارنتها معها وبناء التوصيات والمقترحات.

### المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية والفجوة البحثية:

#### الفرع الاول : ما يميز الدراسة الحالية:

- إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول عدة متغيرات وهي ( العدالة التوزيعية ، والعدالة الاجرائية والعدالة التعاملية) ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية
- وما يميز الدراسة كذلك أنها تعتبر على حد علم الطالب المحاولة الاولى التي تتناول دراسة العلاقة غير المباشرة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال توسيط متغير الثقافة التنظيمية في علاقة المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية والمتغير التابع وهو سلوكيات المواطنة.
- كما أن الدراسة خصصت مجال الدراسة في القطاع العمومي و الادارة المحلية بشكل خاص في حين كانت اغلب الدراسات تركز على الجامعات وقطاع التعليم والصحة .
- يأمل الطالب أن تسهم هذه الدراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي وخاصة موضوع العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة والثقافة التنظيمية باعتبارها أحد ركائز السلوك التنظيمي .

#### الفرع الثاني: الفجوة البحثية:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على ادبيات الدراسة يمكن تلخيص الفجوة البحثية وتوضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-04): يوضح الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
- ركزت الدراسات السابقة في البيئة المحلية على العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة أو الالتزام التنظيمي وتفويض السلطة والرضا الوظيفي .	- قلة عدد الدراسات السابقة، ووجود ندرة في الدراسات التي تختبر العلاقة غير المباشرة وذلك في اختبار دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة	- ركزت الدراسة الحالية على دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة.
- ركزت معظم الدراسات على منظمات الاعمال والوزارات ومؤسسات التعليم والمستشفيات	- قلة عدد الدراسات التي ركزت على منظمات ذات عمومي	- الدراسة الحالية ركزت على منظمة عمومية بالدرجة الاولى (مديرية الادارة المحلية في مقرر الولاية )
- بعض الدراسات التي ركزت على برنامج SPSS كأداة في تحليل الدراسة التطبيقية	- قلة عدد الدراسات التي استعملت على (SPSS) و (Amos) في القياس وتحليل الجانب الميداني	- ركزت الدراسة الحالية برنامج على (SPSS) و (Amos) في الجانب الميداني معاً

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

## خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الطالب في هذا البحث، من خلال تقسيمها إلى دراسات في البيئة الأجنبية ودراسات في البيئة العربية ودراسات في البيئة الجزائرية، وقد وجد الطالب أن أغلب الدراسات من تناولت متغيرين وهما العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهناك دراستين فقط في البيئة الأجنبية من تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة، وهذين الدراستين مشابحتين للدراسة الحالية ، وانحصرت الدراسة الحالية في اختبار دور متغير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهي دراسة جد نادرة في البيئتين العربية والجزائرية ، لذلك ارتأينا بأن نسلط الضوء على مثل هذه المواضيع في البيئة الجزائرية ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أمور عديدة منها ما تعلق بالمنهج المتبع الذي اعتمد على الوصف والتحليل، وأيضا فيما يخص قياس المتغيرات من خلال أبعادها المستعملة في الأبحاث الإدارية، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، كما استفادت دراستنا الحالية من طرق المعالجة الإحصائية التي وردت في الدراسات السابقة لا سيما منها ما تعلق بالإحصاء الوصفي للتعرف على البيانات وعرضها والإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات ومعرفة العلاقات ومدى قوتها وثباتها، ومن خلال هذا الفصل تم وضع حجر الأساس للدراسة التطبيقية التي تلي هذا الفصل من خلال عرض الأدوات والطريقة المستعملة لمعالجة إشكالية الدراسة، ليتم بعد ذلك عرض النتائج ومناقشتها.

## الفصل الثالث: الطريقة والأدوات

## تمهيد:

في هذا الفصل سيتم توضيح الطريقة والأدوات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، أداة الدراسة ، والمعالجة الاحصائية المستخدمة التي استخدمت في تحليل البيانات لإختبار صدق وثبات أداة الدراسة والتوصل الى النتائج النهائية للدراسة ويكتسي هذا الفصل أهمية بالغة لكونه يحدد هل الطالب قد وفق في اختيار الاساليب الملائمة لبحثه وبالتالي تكون اجابته على اشكالية الدراسة جد موضوعية لذا وجب الاهتمام بالطرائق والأدوات التي نعالج بها اشكالتنا جيدا ، وفيما يلي سنقسم هذا الفصل الى مبحثين: الأول يتناول طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجرائها كمنهج الدراسة والعينة المختارة ومصادر جمع البيانات ونموذج الدراسة ، أما الثاني فسوف نخصصه للأساليب الاحصائية المستعملة والكيفية التي قام بها الطالب ببناء الأداة الرئيسية في دراسته وجاء هذا التقسيم موضح كالتالي :

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

- المبحث الثاني : إجراءات الدراسة

## المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

ان تطور أي علم كان يتأتى إلا بتطوير مناهجه وأساليبه، ومواكبته بكل صغيرة وكبيرة بما يحدث من حوله، وعلم الادارة كباقي العلوم، وقد تطور بصورة رهيبه منذ أن اخلت الأساليب العلمية في مناهجه، حتى باتت معالجة ظواهره وتتسم بنوع من الدقة، وتعتبر المعادلات البنائية، احدى هذه الأساليب التي مكنت من اعطاء بعد واسع في تفسير الظواهر والحالات المعقدة.

فالمنذجة بالمعادلات البنائية (SEM) هي منهجية احصائية تقدم مجموعة من الاجراءات مثل باقي الطرق والأساليب الاحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التباين....، فهي تستخدم لاختبار نموذج نظري بتطبيق سلسلة من المعادلات الانحدار واستخدامه يوفر امكانية جيدة لتحليل النماذج التفسيرية للظواهر الاجتماعية والاقتصادية وغيرها من الظواهر التي تنطوي على متغيرات متعددة ومعقدة.

وقد عرفت هذه الدراسة انتشارا واسعا من قبل الطالبين في علم الادارة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، ان مفهوم السببية حسب افلاطون (428-347 ق.م) يعني بالعلاقة بين حدث يسمى السبب وحدث اخر يسمى النتيجة، بحيث يكون الثاني نتيجة الأول، وهكذا ترتبط السببية الى الرغبة في المعرفة والسعي لمعرفة الحقيقة.

## المطلب الاول : تعريف منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM):

مثلت النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling تطويرا لمنهجيات البحث في مجال العلوم الاجتماعية، حيث يسمح بتوضيح العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة المتغيرات الكامنة والمشاهدة كما يمكن من دراسة المسار الكامل للعلاقات الارتباطية بين مجموعة من متغيرات ظاهرة أو أكثر، وهو ترجمة لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات<sup>1</sup>.

- كما تعد اطارا تحليلي عاما لأنماط عديدة من النماذج مثل نماذج تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي التوكيدي تلك الأساليب التي تعتبر حالات خاصة من النمذجة بالمعادلة البنائية<sup>2</sup>.
- عموما تعد النمذجة بالمعادلة البنائية منهجية بحثية لاختبار النماذج النظرية بتفسيرات كمية واختبار الفروض البحثية وتبيان العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة<sup>3</sup>، والشكل التالي يوضح منهجية النمذجة:

<sup>1</sup> عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الاداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العراق: بغداد، المجلد3، العدد2، 2016، ص62.

<sup>2</sup> عابد عثمان، محمد قماري، النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية، الجزائر: جامعة الشهيد ختمه لخضر بالوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد4، العدد2، جوان2017، ص200.

<sup>3</sup> سلمى عطوات، أثر الابتكار التسويقي في تبني المنتجات الموفرة للطاقة الكهربائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2018، ص112.

المؤشرات المستخدمة للنمذجة: وتقوم فكرة النمذجة على أساس المطابقة بين النموذج النظري (الفرضي) والبيانات المجمعة من القياس بالاستناد على مجموعة من المؤشرات وهي:<sup>1</sup>

مؤشرات حسن المطابقة: وتشمل مايلي:

الجدول رقم (03-01): يمثل مؤشرات حسن المطابقة

القيم المقترحة	مؤشرات الملائمة
$\geq 0.05$	مستوى الدلالة
$\leq 3.00$	Chi-square/degree of freedom ( $\chi^2/df$ ) (مربع كاي/درجة الحرية)
$\geq 0.90$	صحة الملائمة (GFI) Goodness of fit
$\geq 0.90$	مؤشر الملائمة المقارن (CFI) Comparative fit index
$\geq 0.90$	مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis index
0.05 to 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط الأخطاء التقريبية (RMSEA) Root mean square error of approximation

المصدر: أفضي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك بالمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2014، ص 271

• حيث مؤشر مربع كاي ( $X^2$ ): يجب أن يكون غير دال احصائيا أي مستوى معنويته يجب أن يفوق الحد (0.05) وتشير عدم دلالاته الاحصائية الى عدم وجود فروق معنوية بين النموذجين الافتراضي والفعلي ورغم مزايا هذا المؤشر إلا أن هذا الاختبار حساس كثيرا لحجم العينة بمعنى أنه غالبا ما يتم رفض النموذج في حال استخدام حجم عينة كبير بالرغم من صلاحيته والعكس عند اعتماد حجم عينة صغير فقد يتم قبول النموذج بالرغم من أنه قد يكون غير مقبول، ولحل هذه المشكلة اقترح بعض الطالبين قسمة قيمة مربع كاي على درجة الحرية ( $\chi^2/df$ ) للحصول على مؤشر آخر يسمى مربع كاي المعياري بالرغم أنه لا توجد قيمة متفق عليها بالنسبة لهذا المؤشر فإنه كلما كانت القيمة أقل من كان النموذج مقبولا وفق المؤشر.

<sup>1</sup> عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، " النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 3، العدد 2، 2016، ص: 70.

● مؤشر حسن المطابقة النموذج (GFI): تم ايجاده من طرف Joreskog And Sorbom يعتمد هذا المؤشر في تقييم النموذج على مقارنة قيمة كاي مربع بمثلتها المتعلقة بالنموذج الصفري، من عيوبه الحساسية لحجم العينة، وتم تصحيح هذه المشكلة باعتبار مؤشر معدل يسمى بمؤشر توكر لويس.

● مؤشر الملائمة المقارن (CFI): اقترح هذا الاختبار من قبل Benter 1990 يتميز بعدم تأثره بحجم العينة وفي ضوء مخرجات تحليل العلاقات الهيكلية يتم تقييم كل من نموذج القياس ونموذج العلاقات الهيكلية من خلال قيمة كاي<sup>2</sup> والجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ (RMSI) بالإضافة الى مجموعة من مؤشرات جودة التوفيق والتي تحدد بالنسبة للنموذج القياس مدى جودة توفيق البيانات المشاهدة للمفاهيم موضع القياس بينما تحدد بالنسبة للنموذج العام للعلاقات الهيكلية مدى جودة توفيق النماذج البديلة لاتجاه (أسبقية) العلاقات السببية بين المتغير المستقل والتابع.

#### ● مؤشرات التعديل:

وتمثل الطريقة والاجراءات التي يسمح بها البرنامج ويلجأ إليها الطالب لتعديل أو حذف الفقرات التي لا تعطي أحسن مطابقة للنموذج مع البيانات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Daire Hooper and all, **Structural equation modelling: guidelines for determining model fit**, Electronic Journal of Business Research Methods, Vol 6, Issue 1, 2008 p : 54.

المطلب الثاني : خطوات التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) :

وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-01): منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية.



المصدر: رياض عيشوش، دور ادارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير

منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 115

تتوقف نتيجة كل خطوة من الخطوات على نتيجة المرحلة التي تسبقها وتمثل هذه الخطوات في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

- **خصائص البيانات:** أي تخضع البيانات لتوزيع طبيعي؛
- **الثبات والموثوقية:** يجب أن التحقق من صدق وموثوقية البيانات في دراسة النماذج البنائية، ويجب استبعاد العناصر التي تضعف منها ويعتبر معامل ألفا كرونباخ من أشهر المؤشرات، ونشير هنا أن القيام بهذه الخطوة يتطلب استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من صدق أداة القياس؛
- **تقييم حسن مطابقة النموذج:** وهي أهم مرحلة في دراسة النماذج البنائية، وبخلاف النماذج التقليدية فإن النماذج البنائية تعتمد على عدم المعنوية بحيث تتأكد مؤشرات المطابقة فيما إذا كانت مصفوفة التغير من خلال النموذج الافتراضي تختلف على تلك المحصل عليها من خلال عينة الدراسة حيث أن عدم معنوية الفروق تشير أن الأخطاء غير معنوية وبالتالي دعم النموذج المدروس؛
- **إعادة تعيين النموذج:** يتوجب في حال دراسة نموذج مقترح ويتطلب الأمر تحسين جودة التوفيق غالباً من خلال إضافة أو حذف بعض المسارات بحيث أن النموذج الأولي في الغالب لا يتوافق مع البيانات وهنا تظهر مشكلة أن إعادة ضبط النموذج قد لا يتوافق مع الجانب النظري، وأحياناً مشكلة تفسير النتائج المحصل عليها؛
- **النماذج المكافئة:** في أي نموذج بنائي مقترح توجد نماذج أخرى باستخدام نفس البيانات بعلاقات أخرى ومن هنا يجب أن ينتبه الطالب إلى إمكانية عدم صلاحية النموذج الأصلي ووجود نماذج أخرى تستدعي إعادة النظر في النموذج النظري المقترح.

### المطلب الثالث : خطوات التحليل العاملي التوكيدي (CFA) <sup>1</sup>:

يعد التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factoriel Analysis أحد تطبيقات المعادلة البنائية، وبعكس التحليل العاملي الاستكشافي، يتيح التحليل العاملي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة، وتمثل الاجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المفترض (النموذج البنائي)، والذي يتكون من المتغيرات الكامنة أو غير المقاسة، وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهما متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو التابعة، والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل، وهنا يفترض أن العبارات مؤشر للمتغيرات الكامنة، ولا تختلف الاجراءات المتبعة في تحليل الانحدار أو تحليل المسار، باستخدام نمذجة المعادلة البنائية كثيراً عما هو متبع في حالة التحليل العاملي التوكيدي، ولكن في هذه الحالة قد تكون هناك بعض المتغيرات التابعة التي يمكن اعتبارها متغيرات مستقلة بالنسبة لبعض المتغيرات التابعة الأخرى.

وتتمثل خطوات التحليل العاملي التوكيدي فيما يلي:

<sup>1</sup> سرير الحرتسي، مرجع سبق ذكره، ص: 351.

- تتوقف نتيجة كل خطوة من الخطوات على نتيجة المرحلة التي تسبقها وتمثل هذه الخطوات في:<sup>1</sup>
- **خصائص البيانات:** أي أن تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي.
  - **الثبات والموثوقية:** يجب أن يتم التحقق من صدق وموثوقية البيانات في دراسة النماذج البنائية، ويجب استبعاد العناصر التي تضعف منها ويعتبر معامل الفا كرومباخ من أشهر المؤشرات، ونشير هنا أن القيام بهذه الخطوة يتطلب استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من صدق أداة القياس.
  - **تقييم حسن مطابقة النموذج:** وهي أهم مرحلة في دراسة النماذج البنائية، وبخلاف النماذج التقليدية فان النماذج البنائية تعتمد على عدم المعنوية بحيث تتأكد مؤشرات المطابقة فيما إذا كانت مصفوفة التغير من خلال النموذج الافتراضي، تختلف عن تلك المحصل عليها من خلال عينة الدراسة حيث أن عدم معنوية الفروق تشير أن الأخطاء غير معنوية وبالتالي دعم النموذج المدروس.
  - **إعادة تعيين النماذج:** يتوجب في حال دراسة نموذج مقترح، ويتطلب الأمر تحسين جودة التوفيق غالباً من خلال اضافة أو حذف بعض المسارات بحيث أن النموذج الأولي في الغالب لا يتوافق مع البيانات وهنا تظهر مشكلة أن إعادة ضبط النموذج قد لا يتوافق مع الجانب النظري، وأحياناً مشكلة تفسير النتائج المتحصل عليها.
  - **النماذج المكافئة:** في أي نموذج ثنائي مقترح توجد نماذج أخرى باستخدام نفس البيانات بعلاقات أخرى ومن هنا يجب أن ينتبه الطالب الى امكانية عدم صلاحية النموذج الأصلي ووجود نماذج أخرى تستدعي إعادة النظر في النموذج النظري المقترح.
  - يجب أن توفر الأبحاث التي تقوم على النمذجة البنائية الكثير من التفاصيل التي تسمح للآخرين بفهم المراحل والطريقة والبرنامج الحاسوبي المستخدم والصعوبات .

<sup>1</sup> صبرينة هياي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 230-231.

## المبحث الثاني : إجراءات الدراسة :

إن اسقاط الاطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال وجهة نظر عينة الدراسة بمقر ولاية الجلفة متمثلة في جميع عمال ولاية الجلفة حول متغيرات الدراسة ، يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الادوات التي تمكن من إجراء الدراسة الميدانية والاجابة عن فرضيات الدراسة وسنقوم باتباع الخطوات المنهجية الاتية :

## المطلب الأول: لمحة عن مديرية الادارة المحلية:

تعد ضرورة التنظيم في الجزائر ومقتضيات تلبية احتياجات السكان المحليين عناصر مهمة اقتضت وجود شكل مختلف عن التنظيم المركزي الوطني<sup>1</sup> الذي صاحب نشوء الدولة الحديثة لذلك كانت الحاجة ملحة لوجود كيانات غير الحكومة المركزية تضطلع بالشؤون اليومية للمواطن المحلي، إنه لمن الصعب إعطاء أو تقديم تعريف دقيق للإدارة المحلية ، ويرجع ذلك الى التباين والاختلاف في التعريفات التي يقدمها المفكرين في مجال الادارة المحلية التي تُعرّف على انها توزيع للوظيفة الادارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة محلية أو مصلحة تباشر اختصاصات تحت إشراف الحكومة ورقابتها.

01- تعريف الولاية<sup>2</sup>:

عرفتها المادة 16 من الدستور على أنها الجماعات الاقليمية للدولة ، وعرفها قانون الولاية في مادته الاولى بأنها: الجماعات الاقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي الدائرة الادارية غير الممركزة للدولة وهي فضاء لتنفيذ السياسات العمومية النظامية والتشاورية بين الجماعات الاقليمية والدولة.

وعرفها المشرع الجزائري الولاية في نص المادة الأولى من القانون رقم 12-07 المتعلق بالولاية كما يلي « الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة. وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة<sup>3</sup>»، وتساهم كذلك مع الدولة في إدارة وهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب، وتحدث بموجب القانون.

## 02- بطاقة تقنية عن مقر ولاية الجلفة :

انشأت ولاية الجلفة بمقتضى التقسيم الإداري عام 1974 للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تضم : 12 دائرة و 36 بلدية، تبعد ب 300 كم عن الجزائر العاصمة. يحدها شمالا ولاية المدية و شرقا ولاية المسيلة ، ومن الشمال

<sup>1</sup> حسين مصطفى حسين ، الادارة المحلية المقارنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982، ص : 14.

<sup>2</sup> القانون رقم 07/12/2012 المؤرخ في 21/02/2012 المتعلق بالولاية ، المصدر الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 12.

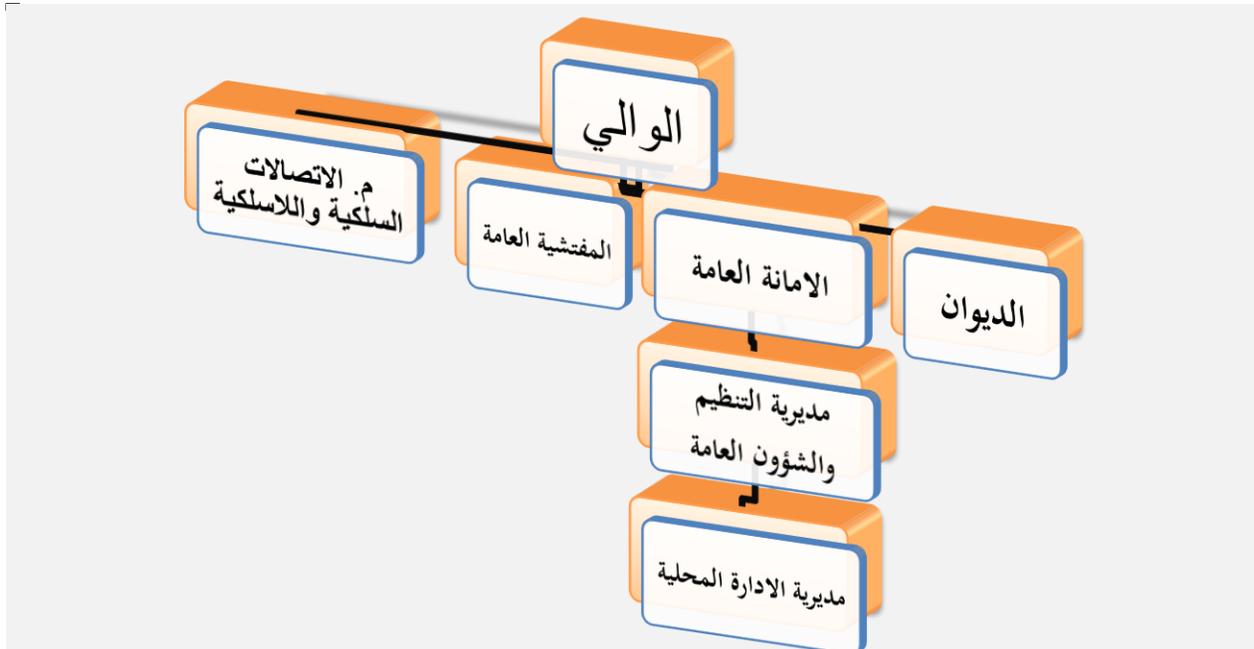
<sup>3</sup> القانون رقم 07/12، مرجع سبق ذكره ، ص: 9.

الغربي ولاية تيسمسيلت من الجنوب الشرقي ولاية بسكرة وولاية ورقلة ، من الجنوب ولاية غرداية من الجنوب الغربي ولاية الاغواط من الغرب ولاية تيارت، هذه الإدارة يرأسها الوالي ويشرف عليها سلميا، ويتولى تنسيقها وتنظيمها من أجل تنفيذ أحسن لمداومات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة ، وتمثل مهامها في:

طبقا لأحكام القانون 90 – 09 ولاسيما المادة الأولى "الولاية" هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة، وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قانون، توكل لها مهام الآتية :

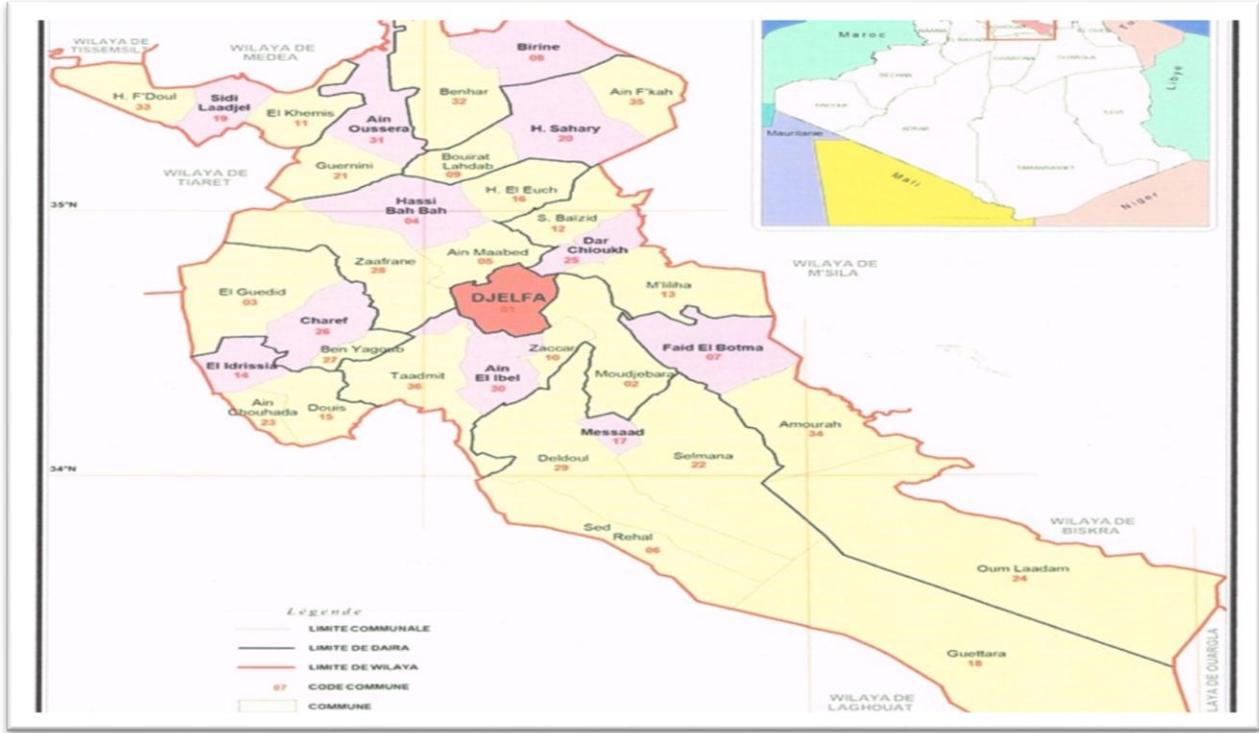
- السهر على تلبية حاجات ورغبات المواطنين وهذا بتأمين الحقوق والواجبات؛
  - تنفيذ القوانين والتنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون ومصالح الولاية؛
  - تقدم الحكومة تعليمات للوالي وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديرية والأسلاك المهنية التابعة لها، وهذا ما يعث للتطور المحلي الاقتصادي والثقافي للولاية؛
  - التنسيق بين مختلف الأعمال والخدمات التي تقوم بها المديرية والأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية؛
  - في إطار تكامل وانسجام الأعمال التي تقوم الولاية بمد يد المساعدة الدوائر والبلديات.
- هيكل الولاية طبقا لما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 94/215 المؤرخ في : 23/07/1994 المحدد لأجهزة وهيكل إدارة الولاية.

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي للولاية الجلفة مقسم حسب المصالح .



المصدر: متاح على الرابط: <https://ar.wikipedia.org> الإطلاع بتاريخ: 2021/04/20 على الساعة: 20:00

## الشكل رقم (03-03): يحدد موقع مقر الولاية في الخريطة



المصدر: متاح على الرابط: <https://ar.wikipedia.org> الإطلاع بتاريخ: 2021/04/20 على الساعة: 20:20

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة :

## 1. مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين بمديرية الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة للعام للموسم 2020/ 2021 والبالغ عددهم 497 عامل وعاملة .

## 2. عينة الدراسة : وتنقسم الى قسمين:

أ- العينة الاستطلاعية: تم إختيار عينة عشوائية إستطلاعية قوامها 30 من العاملين في مديرية الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة من كلا الجنسين من مجتمع الدراسة الاصيلي ، وتم تطبيق الاداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التحقق من صلاحية الاداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية وذلك خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الاحصائية الملائمة ، وقد تم استثناء العينة الاستطلاعية من التطبيق النهائي لأداة الدراسة من العينة الكلية .

ب- العينة الأصلية : قام الطالب بتوزيع 350 استمارة على عمال وموظفي مقر ولاية الجلفة من كلا الجنسين - بعد استثناء العينة الاستطلاعية - وقد إعتمدنا في إختيارنا على الحجم الانسب لعينة الدراسة على عدة طرق وهي

موضحة كمايلي :

الطريقة 01: معادلة ستيفن ثامبسون<sup>1</sup>:

$$N = \frac{N * (P)(1 - P)}{(N - 1 * (D^2/Z) + P (1 - P))}$$

حيث أن:

- **N**: حجم المجتمع.
- **Z**: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي 1.96 .
- **D**: (نسبة الخطأ وتساوي 0.05).
- **P**: (نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50).

وبتطبيق المعادلة السابقة نجد:

$$N = \frac{497 * (0.5)(1 - 0.5)}{(497 - 1 * (0.05^2/1.96^2) + 0.5 (1 - 0.5))} = 217$$

الطريقة 02: معادلة هيربرت اركن<sup>2</sup>:

$$N = \frac{(P) * (1 - P)}{\left(\frac{SE}{t} + P * (1 - P)/N\right)}$$

حيث أن:

- **N**: حجم المجتمع.
- **t**: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي 1.96 .
- **SE**: (نسبة الخطأ وتساوي 0.05).
- **P**: (نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50).

وبتطبيق المعادلة السابقة نجد:

$$N = \frac{(0.50) * (1 - 0.50)}{\left(\frac{0.05}{1.96} + 0.50 * (1 - 0.50)/497\right)} = 217$$

<sup>1</sup> صابرينة حمياني ، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

<sup>2</sup> متاح على الرابط، <http://www.arabgeographers.net/up/uploads/15107124321.rar> . الإطلاع بتاريخ:

20/07/2021 على الساعة : 12: 21.

**الطريقة 03:** يتم تحديد حجم العينة وفق معيار دولي لتحديد العينة يتم حسابه عن طريق موقع إلكتروني<sup>1</sup> ، بعد إدخال حجم العينة والمقدرة ب: 497 موظف وموظفة تظهر نتيجة العينة 217 موظف وموظفة . وقد تم إسترجاع 268 استمارة صالحة للاستعمال، أي ما يمثل نسبته (54%) من مجتمع الدراسة ومنه هذه النسبة مشجعة للطلاب لبدأ في إدخال البيانات في البرنامج كما تم إجراء الدراسة الميدانية من فيفري إلى غاية جوان من سنة 2021.

### المطلب الثالث: الاطار المنهجي للدراسة ومصادر البيانات

من أجل الوصول الى أهداف البحث و اختيار فرضياته يجب أولاً تحديد المنهج المتبع والمناسب للإجابة عن تساؤلات الدراسة ومن ثم تحديد مصادر البيانات الضرورية للدراسة الميدانية وطرق وأدوات جمعها ، ونقوم بعد ذلك بتمييزها وتنظيمها حتى يتسنى لنا إجراء الاختبارات اللازمة عليها ولكن يقتضي لنا الجانب المنهجي الصرف أن نبين متغيرات الدراسة أولاً وهي كالاتي:

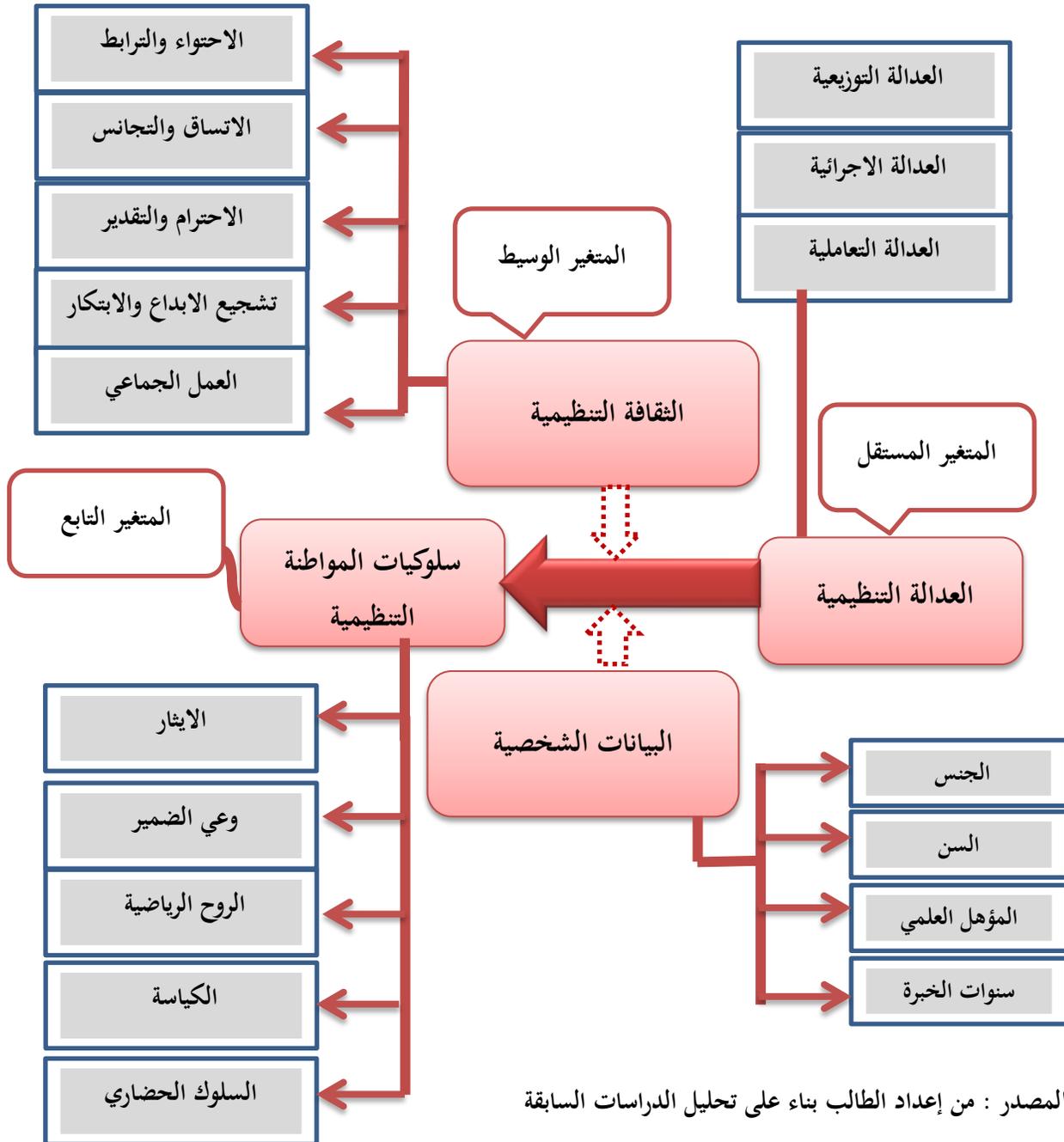
#### أولاً: متغيرات الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحديد ومعالجة المتغيرات التالية

1. **المتغير المستقل:** وهو العدالة التنظيمية وقد قسم إلى ثلاث أبعاد وهي (العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية ، والعدالة التعاملية).
  2. **المتغير التابع :** وهو سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد قسم الى خمس أبعاد (الايثار ، وعي الضمير ، الروح الرياضية، الكياسة ، السلوك الحضاري).
  3. **المتغير الوسيط:** وهو الثقافة التنظيمية: وقد قسم إلى ( الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، الاحترام والتقدير، تشجيع الابداع والابتكار، العمل الجماعي).
  4. **البيانات الشخصية :** وقد اعتمدنا على البيانات التالية (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة).
- والشكل رقم (03-04): أ نموذج الدراسة وهو موضّح أدناه.

<sup>1</sup> متاح على الرابط، <http://www.rmpd.ca/calculators.php,29/07/2021> الإطلاع بتاريخ: 20/07/2021 على الساعة : :30:

الشكل رقم (03-04): يمثل أنموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

## ثانياً: منهج الدراسة :

اتبع الطالب في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة والذي يتناول دراسة وظواهر وممارسات قائمة موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي ، دون تدخل الطالب في مجرياتها، ويستطيع الطالب أن يتفاعل معها مباشرة (الأغا، 2000، ص:43).

## ثالثاً: أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية ، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة ، وذلك على خلفية تلك الدراسات التي أهتمت بمجال متغيرات الدراسة وقد استخدمت هي الأخرى هذا النوع من الأدوات ، وانطلق الطالب منها لتحقيق مبتغاه مستفيداً من الاطار النظري والتعريفات الاجرائية التي تم تحديدها منذ البداية ، حيث أشتمل الاستبيان على جزئين .

**الجزء الاول :** وهو الجزء الذي يضم المعلومات الشخصية وقد تم طرح أسئلة حو جنس المستجيب وحالته الاجتماعية وفتته العمرية وعن نوع الوظيفة التي يشغلها كما تضمن هذا الجزء سؤال حول الخبرة الوظيفية ، والهدف من طرح هذا الجزء هو التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم متغيرات الدراسة في المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ، وقد استخدم النسب المئوية والتكرارات لعرض نتائج هذا الجزء.

**الجزء الثاني :** يتكون من متغير العدالة التنظيمية ، ويتكون من ثلاث محاور بمجموع 12 فقرة وهي على النحو التالي : ( العدالة التوزيعية ،العدالة الاجرائية ، العدالة التعاملية).

**الجزء الثالث :** يتكون من المتغير الوسيط وهو متغير الثقافة التنظيمية الذي تم تقسيمه بدوره على خمس محاور بمجموع 20 فقرة وهي (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، الاحترام والتقدير، تشجيع الابداع والابتكار ، العمل الجماعي).

**الجزء الرابع :** ويتكون من سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ويتكون من خمس محاور بمجموع 20 فقرة هو الآخر على النحو التالي: (الايثار ، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري) .

## ثالثاً: خطوات بناء الاستبانة:

تم الاعتماد على الأداة لقياس العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة, التي طورها ( Niehof and Moorma ،1993 ) (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية)، أما بالنسبة لسلوكيات المواطنة أعتمد على المقياس الذي طوره (Organ, 1990) وكذلك بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية فقد تم صياغته اعتماداً على الدراسات السابقة وبالرغم من أن مقياس العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية قد تم استخدامها في العديد من الدراسات العربية (بندر ابوتاية، في الأردن 2012، وعز الدين بن يحيى في الجزائر، 2017)، وثبتت ملائمتها في البيئة العربية والمحلية، ومقياس الثقافة التنظيمية تم استخدامه محلياً في دراسة (لعمور رميلة 2020) ودراسة (مصطفى بن عودة 2016 ) إلا أن الطالب

طلب من مجموعة خبراء ومتخصصين في التحكيم- أنظر الملحق رقم :-قراءة المسودة الأولى للاستبانة - أنظر الملحق رقم :- وبعد تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقاً لتلك الملاحظات، وزعت بعد ذلك 350 أستمارة على مجتمع الدراسة الذي تمثل في عمال وموظفي الإدارة المحلية بمقر ولاية الجلفة في شهر أبريل من سنة 2021 وتم إسترداد 268 إستمارة صالحة بنسبة إسترجاع 76% وهي نسبة لأبأس بها ، لتحقيق شروط التحليل العاملي وتحليل نموذج المعادلات البنائية SEM كما يشير (تيغزة 2012،ص 24) وفي هذا الحالة وبالنظر إلى حجم العينة المدروسة والبالغ عددها 268 فردا لم يطلب البرنامج رفع وزيادة حجم العينة ، كما هو موضح على الملحق الخاص بمخرجات برنامج Amos حيث يشير على عبارة minimum is Achieved في نتائجه على قبول حجم العينة على أنها تحقق الشروط الواجبة في حدها الأدنى، وتجدد الإشارة أننا استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الدراسة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

الجدول رقم (03-02):مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20
التقييم	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما

المصدر: من اعداد الطالب وفقاً للمقاييس الإحصائية لحساب الفئات.

رابعاً: ثبات مقياس الدراسة (معامل الفا كرونباخ): و يبين قيمة الفا كرونباخ المحسوبة:

الجدول رقم (03-03): يبين قيمة الفا كرونباخ المحسوبة

معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0,908	12	العدالة التنظيمية
0,816	4	العدالة التوزيعية
0,924	4	العدالة الاجرائية
0,837	4	العدالة التعاملية
0,804	20	سلوكيات المواطنة التنظيمية
0,818	4	الايثار
0,635	4	وعي الضمير
0,624	4	الروح الرياضية
0,816	4	الكمياسة
0,655	4	السلوك الحضاري
0,892	20	الثقافة التنظيمية
0,790	4	الاحتواء والترابط
0,735	4	الاتساق والتجانس
0,828	4	الاحترام والتقدير
0,679	4	تشجيع الابداع والابتكار
0,683	4	العمل الجماعي

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

ويعد مقياس الدراسة (معامل الفا كرونباخ) من أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها ، يحسب من المعادلة:

K : عدد مفردات الاختبار؛  $(\sum s_i^2)$  : تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛  $(s_i^2)$  : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار، حيث يتضح من الجدول اعلاه ان قيمة الفا كرونباخ لثبات متغيرات الدراسة أكبر من 0,70 وهي نسبة جيدة جدا تؤكد ان اداة الدراسة الحالية تتمتع بمستوى عال من الثبات.

## خامساً: اختبار اعتدالية التوزيع:

تعتبر واحدة من اهم الفرضيات الاساسية التي لا بد ن ان تتحقق لاجراء بعض الاختبارات الاحصائي، وفي هذه الدراسة قمنا بالتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال اختبار اعتدالية التوزيع - Kolmogrov Smirnov وذلك باعتماد عينة دراسة مكون من 268 مفردة والجدول يبين النتائج:

## الجدول رقم (03-04): اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي: Kolmogrov - Smirnov

اعتدالية التوزيع باختبار كلوموغوروف سميرنوف K-S			
الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	قيمة الاختبار	
,068	266	,078	العدالة التنظيمية
,170	266	,133	الثقافة التنظيمية
, 370	266	,148	سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اختبار اعتدالية التوزيع غير دال عند مستوى دلالة 0,001 و 0,005. وبالتالي فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا يعني ان البيانات مناسبة لنموذج المعادلات البنائية.

## صدق أداة الدراسة:

## أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق محتوى الاستبيان ، عرضنا الاستبيان على مجموعة من الاساتذة عدد منهم مختص في ادارة الاعمال ومنهم مختص في ادارة الاعمال ومنهم في منهجية البحث العلمي وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم بهدف التحقق والتأكد من شمول عبارات الاستبيان وتغطيتها لجميع أبعاد متغيرات الدراسة ، ولتحقيق هذا الغرض فقد قام الطالب بإعداد استبانة قيد التحكيم (أنظر الملحق رقم 01) ، وطلب منهم الحكم على مدى انتماء كل العبارات للمجال الذي تنتمي إليه ، وكذا مدى وضوحها من حيث المعنى واللغة بحيث تم عرضها على مدققين لغويين أنظر (الملحق رقم)، وطلبنا واستشرنا المحكمين المختصين في الحكم على مدى كفاية العبارات في الاستبيان أو نقصها أو حتى حذف البعض منها ، وبعد الاخذ بملاحظات السادة المحكمين تم بناء الاستبيان في شكله النهائي (أنظر الملحق رقم 02).

## ب- الصدق الذاتي (صدق الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان من المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة النهائية للمحور نفسه (تتم من الجزء للكل)، في هذه الحالة يتم استخدام معامل بيرسون Pearson لتحديد معامل الارتباط، ثم

تطبيق هذا المعامل بالاعتماد على البيانات المجمعة من العينة الاستطلاعية لمعرفة مدى ترابط المحاور المكونة للاستبيان مع الاستبيان ككل، لقياس الاتساق الداخلي له من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): صدق الاتساق الداخلي لا بعدد الاستبيان

مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	محاور متغيرات الدراسة	
0.000	0.862**	المحور رقم 1	العدالة التنظيمية
.0000	0.788**	البعد الاول	عدالة التوزيع
.0000	0.876**	البعد الثاني	عدالة الاجراء
.0000	0.847**	البعد الثالث	عدالة التعاملات
0.000	0.912**	المحور رقم 2	الثقافة التنظيمية
.0000	0.805**	البعد الاول	الاحترام والترابط
.0000	0.827**	البعد الثاني	الاتساق والتجانس
.0000	0.904**	البعد الثالث	الاحترام والتقدير
0.000	0.636**	البعد الرابع	تشجيع الابداع والابتكار
.0000	0.568**	البعد الخامس	العمل الجماعي
.0000	0.631**	المحور رقم 3	سلوك المواطنة التنظيمية
0.000	0.762**	البعد الاول	الايثار
.0000	0.662**	البعد الثاني	وعي الضمير
.0000	0.501**	البعد الثالث	الروح الرياضية
.0000	0.642**	البعد الرابع	السلوك الحضاري
0.000	0.606**	البعد الخامس	الكياسة (اللطف)
0.0000	0.880**	الاستبيان الكلي	

\* عند مستوى الدلالة (0,05=α)، المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS V26.

\*\* عند مستوى الدلالة (0,01=α)

يتبين لنا من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين محاور الدراسة مرتفعة الى مقبولة، حيث يساوي معامل الارتباط الخاص بالمحور الأول العدالة التنظيمية  $0.862^{**}$  في حين نجد أيضاً أن معامل ارتباط المحور الثاني الثقافة التنظيمية  $0.912^{**}$  وهو ارتباط جد قوي يليها بعد ذلك المحور الثالث سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تحصل على معامل ارتباط  $0.631^{**}$ ، أما فيما يخص معامل الارتباط الكلي للدراسة فقد قدر ب  $0.880^{**}$ ، وكلها جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.00) أي أنها أقل من مستوى الدلالة (0,01=α)، مما يثبت لنا مدى صدق

محاور و أبعاد الاستبيان، وانطلاقاً من هنا سيتم حساب معامل الارتباط لكل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، وذلك لتأكيد أن الإتساق الداخلي لكل بعد مع عبارات الإستبيان ككل تتمتع بإتساق عالي.

ب-1: صدق الاتساق الداخلي لمحور العدالة التنظيمية:

الجدول رقم (03-06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور العدالة التنظيمية

العدد	الرقم	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
عدالة التوزيع	1	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي داخل المؤسسة	0.842**	0.000
	2	يتم توزيع الأعباء و الواجبات الوظيفية بعدالة داخل المؤسسة.	0.850**	0.000
	3	أحظى بمكافأة رئيسي عن الجهد الاضافي الذي أبذله في عملي داخل المؤسسة	0.750**	0.000
	4	الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة داخل المؤسسة.	0.787**	0.000
عدالة الاجراء	5	يتم تطبيق القرارات الادارية على الجميع دون استثناء في المؤسسة.	0.931**	0.000
	6	يجمع رئيسي المباشر المعلومات الدقيقة والكاملة حول موضوع القرار قبل اتخاذه في المؤسسة.	0.890**	0.000
	7	الاجراءات الادارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة في المؤسسة.	0.908**	0.000
	8	تتيح الإدارة المجال للاعتراض حول القرارات المتخذة في المؤسسة.	0.888**	0.000
عدالة التعاملات	9	تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين في المؤسسة.	0.772**	0.000
	10	تعاملني الإدارة بكل احترام وتقدير في المؤسسة.	0.907**	0.000
	11	يوجد شعور بنزاهة و عدالة المسؤول في حل الخلافات بين الزملاء في المؤسسة.	0.809**	0.000
	12	تأخذ الإدارة مطلبي الشخصية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي بالمؤسسة	0.790**	0.000

المصدر: من اعداد الطالب مناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (1) تم توضيح معامل إرتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الثلاث للمحور الاول ، وقدردت معاملات ارتباطها من (0.750\*\*) الى (0.908\*\*) حيث أن مستوى الدلالة (0.000) اي اقل من (α=0.01) ولو نلاحظ نجد كل العبارات تتسم بدرجة ارتباط عالي يفوق الجيد عند مستوى ثقة عالي جدا، هذا ما يدل على أن عبارات المحور صادقة ومتناسقة لإجراء الدراسة عليها.

ب-2: صدق الاتساق الداخلي لمحاور الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (03-07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتساق والترباط	13	0.688**	0.000
	14	0.755**	0.000
	15	0.809**	0.000
	16	0.871**	0.000
الاتساق والتجانس	17	0.675**	0.000
	18	0.758**	0.000
	19	0.738**	0.000
	20	0.834**	0.000
الاحترام والتقدير	21	0.821**	0.000
	22	0.827**	0.000
	23	0.881**	0.000
	24	0.720**	0.000
تشجيع الإبداع والابتكار	25	0.725**	0.000
	26	0.626**	0.000
	27	0.757**	0.000
	28	0.750**	0.000
العمل الجماعي	29	0.610**	0.000
	30	0.602**	0.000
	31	0.854**	0.000
	32	0.793**	0.000
		0.750**	0.000

المصدر: من اعداد الطالب مناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه تم توضيح معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الخمسة لمحورالثقافة التنظيمية، وقدرت معاملات ارتباطها من (\*\*0.602) الى (\*\*0.881) حيث أن مستوى الدلالة (0.000) اي اقل من ( $\alpha=0.01$ ) ولو نلاحظ الجدول نجد كل العبارات تتسم بدرجة ارتباط عالي يفوق الجيد عند مستوى ثقة عالي جدا، هذا ما يدل على أن عبارات المحور صادقة ومتناسقة لإجراء الدراسة عليها.

**الجدول رقم (03-08) : صدق الاتساق الداخلي لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية**

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الايثار	33	أساعد زملائي حين يكون لديهم أعباء كثيرة دون انتظار مقابل في المؤسسة	0.804**
	34	أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل في المؤسسة	0.829**
	35	أشارك زملائي بالمعلومات المتعلقة بالعمل في المؤسسة	0.790**
	36	أنوب بأداء عمل زملائي في حال غيابهم عن العمل في المؤسسة	0.816**
وحي الضمير	37	احترام مواقيت الحضور و الانصراف من العمل في المؤسسة	0.756**
	38	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية ( الاجهزة و المعدات ) في مكان العمل	0.558**
	39	لا أمانع في الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة داخل عملي	0.676**
	40	أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور للعمل في المؤسسة	0.623**
الروح الرياضية	41	أتجنب إثارة المشكلات التافهة و البسيطة مع الزملاء.	0.571**
	42	أقبل النقد بسعة صدر و دون تدمر داخل المؤسسة.	0.813**
	43	أتعالي على الاساءات الشخصية بحقي في مكان عملي.	0.752**
	44	ابتعد عن تصيد الأخطاء لزملائي في العمل داخل المؤسسة.	0.596**
السلوك الحضاري	45	أساهم في حل النزاعات التي تحدث في المنظمة.	0.805**
	46	أقدم دائما المقترحات و الأفكار التي ترتقي بالعمل في المؤسسة.	0.768**
	47	أهتم بتنمية قدراتي و أدائي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة .	0.854**
	48	اساهم في تحسين سمعة المؤسسة من خلال التحدث بإيجابية عن قطاعنا أمام الآخرين.	0.788**
الرياسة	49	أتجنب التدخل في خصوصيات زملائي في العمل داخل المؤسسة.	0.482**
	50	أدعم و أشجع زملائي في العمل داخل المؤسسة.	0.767**
	51	احترم رغبات و ميول زملائي و أشاورهم قبل اجراء أي خطوة.	0.801**
	52	اهتم بمعاملة الزملاء بالعمل في المؤسسة.	0.784**

المصدر: من اعداد الطالب مناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3) تم توضيح معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الأبعاد الخمسة لمحور سلوكيات المواطنة، وقدرت معاملات ارتباطها من (\*\*0.558) الى (\*\*0.829) حيث أن مستوى الدلالة (0.000) اي اقل من ( $\alpha=0.01$ ) ولو نلاحظ الجدول نجد كل العبارات تتسم بدرجة ارتباط عالي يفوق الجيد عند مستوى ثقة عالي جدا، هذا ما يدل على أن عبارات المحور صادقة ومتناسقة لإجراء الدراسة عليها.

#### سادساً: الأساليب الاحصائية المستخدمة:

اعتمدنا على برنامجين احصائيين ألا وهما: IBM SPSS V26 بهدف ادخال البيانات ومعالجتها ووقفا عند تحليلها الوصفي كما استخدمنا البرنامج AMOS V26 بهدف اجراء التحليل العاملي التوكيدي للكشف عن الخصائص السيكومترية للمقاييس التي استخدمتها الدراسة، واجراء نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، للتأكد من مدى مطابقة النماذج التي اعتمدها الدراسة لقياس كل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية واختبار العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات ويمكن ان نلخص الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة فيما يلي:

- الاحصاء الوصفي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS V26 وذلك من اجل وصف خصائص عينة الدراسة (النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية)؛

- اختبار Kolmogorov –Smirnov وهو اختبار لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً؛

- اختبار معامل الفا كرونباخ Cronbach Alpha من اجل اختبار ثبات اداة الدراسة؛

- اختبار التحليل العاملي التوكيدي confirmatory factor Analysis ومتوسط التباين المحسوب من اجل قياس مصداقية اداء الدراسة؛

- نموذج المعادلات البنائية (SEM) Structural Equation Moding باستخدام برنامج AMOS V26 من اجل اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالأثر غير المباشر؛

- تحليل الانحدار المتدرج Linear Stepwise Regression وذلك لقياس تأثير المتغير المستقل على التابع؛

- اختبار T.test في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة؛

- اختبار تحليل التباين ANOVA لمعرفة ما اذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين ثلاث مجموعات او أكثر من البيانات، والاختبار Scheffie من اجل تحديد اتجاهات الفروق بين افراد العينة.

## خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل بالتعريف بالنمذجة بالمعادلات البنائية SEM، وعرجنا عن أهم المؤشرات المستخدمة للنمذجة، كما قمنا بتوضيح خطوات التحليل العاملي الاستكشافي EFA و خطوات التحليل العاملي التوكيدي CFA، وتطرقنا كذلك إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة باعتبارها المجتمع المنتقاة منه عينة الدراسة وركزنا على المهام الموكلة اليها ، مع استعراض لهيكلها التنظيمي الخاص بفروعها ومصالحها، وبطاقة تقنية لها .

كما تم استعراض مجتمع وعينة الدراسة وذلك من خلال تقسيمها الى قسمين العينة الاستطلاعية والعينة الاصلية بعد استبعاد نتائج العينة الاستطلاعية من العينة الاصلية ، كما تم استعراض المنهج المستخدم وأنموذج الدراسة الذي انطلق منه الطالب في معالجة اشكاليته واختبار فرضياته، وتطرقنا أيضا الى الاداة الرئيسية التي استخدمها الطالب في دراسته وهي الاستبانة، وذلك من خلال توضيح خطوات بنائها واختبار صدقها وثبات محاورها، ومدى اتساقها وقد تم من خلال هذا الفصل أيضاً تبيان اهم الادوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

وسنقوم بتخصيص الفصل الرابع لتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها ومحاوله الوصول وفهم أعمق للنتائج المتوصل اليها والتوصيات المقترحة التي من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة لتحسين أدائها ومعرفة نقاط القوة فيها واستغلالها في اقتناص الفرص وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها .

## الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها

## تمهيد:

بعد أن تعرفنا على خطوات الدراسة الميدانية وإجراءاتها في الفصل السابق، نمر على عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث سنحاول في البداية وصف وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وبعد ذلك نتعرف على مستوى إدراك مفردات العينة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ( متغير العدالة التنظيمية، متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، متغير الثقافة التنظيمية) ، ثم نمر لاختبار فرضية الأثر المباشر وفرضية الأثر غير المباشر، وفي الأخير سنقوم بدراسة وتحليل مدى التباين في اتجاهات وآراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا لاختلافات البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

و بناءً على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

– المبحث الاول : التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

– المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة:

**المبحث الاول : التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:**

في هذا المبحث سنحاول وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وعرض التحليل العاملي التوكيدي للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

**المطلب الأول: تحليل ووصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:**

في هذا الجزء قمنا بدراسة وتحليل الجزء الاول للاستبيان و الذي يرتبط بالأسئلة الشخصية لعينة المدروسة.

**أولاً: توزيع افراد العينة حسب الجنس**

الشكل رقم (01-04): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

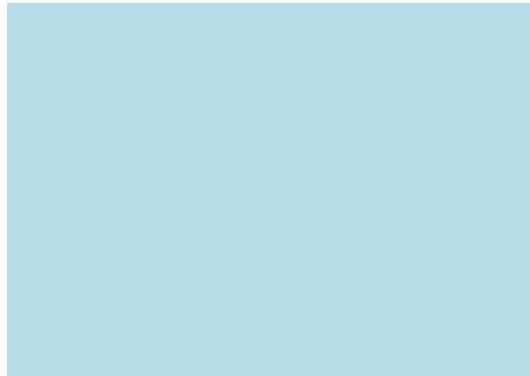
الجدول رقم (01-04): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج PSS V26 المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26  
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن عدد الذكور المشاركين بالدراسة بلغ (208) موظفا مشكلا ما نسبته (78%) من اجمالي عدد العينة، في حين عدد الاناث المشاركات بلغ (60) أي ما نسبته (22%) من العدد الكلي لأفراد العينة ، ويعتبر هذا التمثيل للذكور والاناث مقبولاً على اعتبار انخفاض مشاركة المرأة في الإدارة فهن يفضلن قطاع التربية، اما قطاع الإدارة فيغلب عنه مشاركة الرجل عن المرأة.

**ثانيا : توزيع افراد العينة حسب السن**

الشكل رقم (02-04): توزيع افراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (02-04): توزيع افراد العينة حسب متغير السن

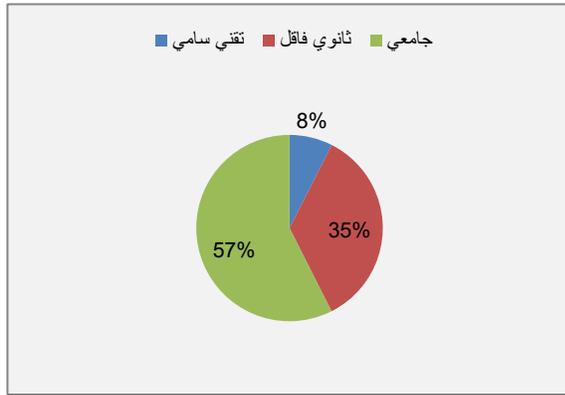


المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

من خلال من الجدول والشكل أعلاه نجد انها كانت أغلبية العينة أعمارهم تتراوح من (من 25 إلى 35 سنة) ما يقدر ب(103) بنسبة (38.4%) من اجمالي عدد العينة، تليه من تقع أعمارهم بين (من 35 الى 45 سنة) فقد بلغ عددهم (97) مستجيباً أي ما نسبته (36.2%) من العدد الكلي للعينة، اما في المرتبة الثالثة فهي فئة (أكثر من 45 سنة) وقد بلغ عددهم (45) مستجيباً، ما نسبته (16.8%) من العدد الكلي للعينة، في حين لم يبلغ عدد من تجاوزت أعمارهم (أقل من 25 سنة) الا (23) مستجيب شكلوا ما نسبته (8.6%)، وقد يعزى سبب ارتفاع نسبة الشباب لدى مفردات العينة الى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يشكل الشباب الغالبية العظمى فيه، والى تفضيل الشباب العمل في الأجهزة الحكومية لتوفيرها الامن الوظيفي لهم .

### ثالثاً : توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (03-04): توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي الشكل رقم (03-04): توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



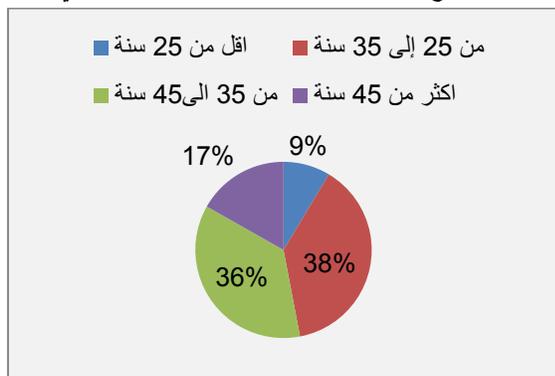
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
تقني سامي	20	7.5
ثانوي فاقل	94	35.1
جامعي	154	57.5
المجموع	268	100

المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج PSS V26 المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS V26  
 اتضح من من الجدول والشكل أعلاه بأنه كان هناك (154) مستجيب ضمن من يحمل مؤهلاً علمياً عالياً (جامعي) مشكلين ما نسبته (57.5%) من العدد الكلي لأفراد العينة ، في حين بلغ عدد من يحملون مؤهلات علمية أقل (ثانوي فاقل) بعدد قدره (94) فرداً وهو ما نسبته (35.1%)، وفي الأخير بأقل نسبة هم حملة شهادة (تقني سامي) ب(20) مستجيباً بنسبة قدرت ب (7.5%).

### رابعا : توزيع افراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

وجدنا من الجدول والشكل أدناه أنه كانت الغالبية الكبرى من أفراد العينة (اطار) حيث بلغ عددهم (137) بنسبة قدرت ب (51.1%) من العدد الكلي لأفراد العينة، وقد بلغ عدد (عون التنفيذ) ب(70) مستجيباً شكلوا ما نسبته (26.1%) من اجمالي عدد العينة، اما أقل نسبة كانت ل (عون تحكم) قدرت ب (61) موظف شكلوا نسبة قدرت ب(22.8%) من اجمالي مفردات العينة، ويفسر ذلك لتعدد المصالح والفروع في الإدارة المحلية وتعدد المهام المناطة بها.

الجدول رقم (04-04) توزيع افراد العينة حسب متغير التصنيف الشكل رقم (04-04) توزيع افراد العينة حسب متغير التصنيف الوظيفي



التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة %
اطار	137	51.1
عون تحكم	61	22.8
عون تنفيذ	70	26.1
المجموع	268	100

المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS  
خامسا : توزيع افراد العينة حسب الخبرة.

الشكل رقم (05-04) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة



الجدول رقم (05-04) توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	44	16.4
من 5 الى 10 سنوات	91	34.0
اكثر من 10 سنوات	133	49.6
المجموع	268	100

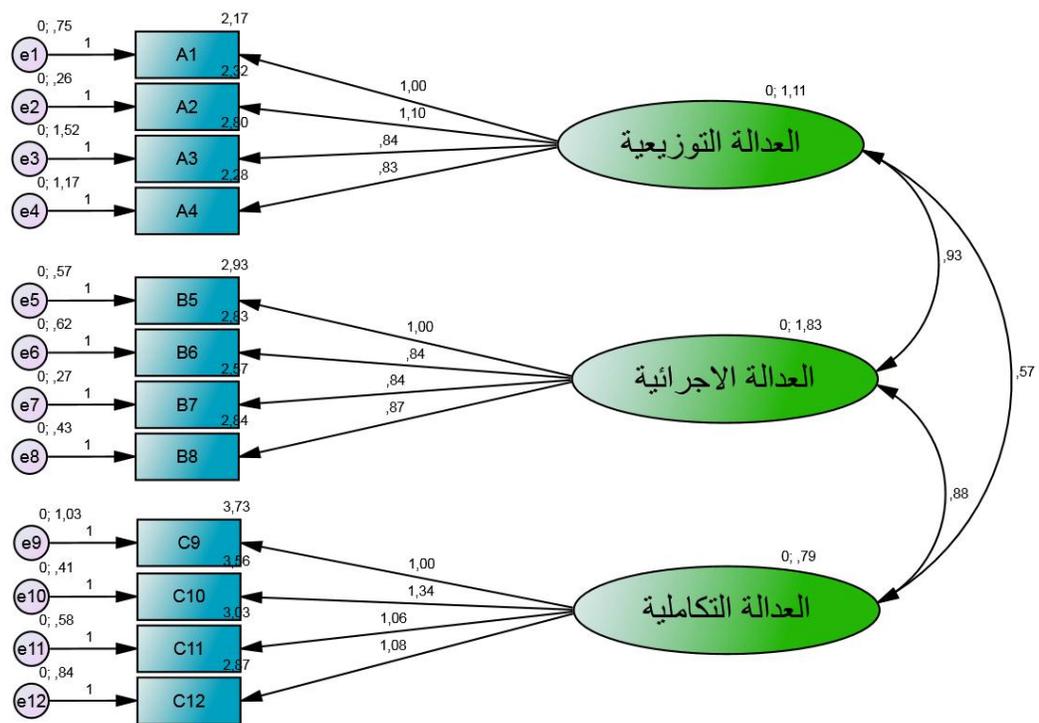
المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من الجدول والشكل أعلاه فيما يتعلق بالخبرة فقد كانت الغالبية من ذوي خبرة كبيرة (اكثر من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (133) مستجيباً ما نسبته (49.6%) من العدد الكلي لأفراد العينة، وقد بلغ عدد الذين تبلغ خبرتهم (من 5 الى 10 سنوات) (91) مستجيباً شكلوا ما نسبته (34.0%) من العدد الكلي لعينة الدراسة، أما من هم أقل خبرة (اقل من 5 سنوات) فكان عددهم (44) وشكلوا ما نسبته (16.4%) من اجمالي عدد أفراد العينة.

### المطلب الثاني: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العدالة التنظيمية

قمنا بالاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لاختبار مدى صلاحية تلك المقاييس وطرح النماذج الأكثر ملاءمة بالنسبة للينة محل الدراسة.

الشكل رقم (04-06): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V26

ينبثق من متغير العدالة التنظيمية ثلاث ابعاد وهي العدالة التوزيعية (CHA1) والمتشعبة بالفقرات (A1, A2, A3) والعدالة الاجرائية (CHA2) والمتشعبة بالفقرات (B5, B6, B7, B8)، والعدالة التكاملية (CHA3) والمتشعبة بالفقرات (C9, C10, C11, C12)، وعلى افتراض وجود ارتباط بين العوامل الكامنة يمكن ان تنطوي تحت عامل مشترك المتمثل في العدالة التنظيمية، والشكل رقم (04-06) يمثل النموذج المفترض لقياس العدالة التنظيمية.

يظهر من خلال الشكل اعلاه ان نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العدالة التنظيمية، قد اظهرت قيم تشبعات كانت مرتفعة لفقرات كل بعد، ودرجة التقارب بين تلك الفقرات دليل على الصدق التقاربي للمتغير، كما نجد ايضا ان قيمة الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية كانت مرتفعة ووصلت الى ذروتها بين العدالة التوزيعية والاجرائية.

1- مؤشرات المطابقة لنموذج العدالة التنظيمية: يعرضنا لنا الجدول اسفله اختبار صحة المطابقة لنموذج العدالة التنظيمية والتي كانت من خلال مؤشرات المطابقة وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04-06): مؤشرات المطابقة لنموذج العدالة التنظيمية:

المؤشر	القيمة بعد التحليل	المعيار	القرار
X2 مربع كاي	458,475	/	/
DF/X2 مربع كاي على درجة الحرية	51	/	/
RMSEA جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	,063	اقل من 0.08	جيد
RMR جذر متوسط مربعات البواقي	,049	اقل من 0,1	جيد
SRMR جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	,063	اقل من 0,1	جيد
GFI مؤشر حسن المطابقة	,939	تساوي او اكبر من 0,9	جيد
TLI مؤشر توكر لويس	,974	تساوي او اكبر من 0,9	جيد
CFI مؤشر المطابقة المقارن	,925	تساوي او اكبر من 0,9	جيد

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V26

يلاحظ من خلال ما سبق ان جل مؤشرات المطابقة تشير الى وجود مطابقة جيدة لنموذج العدالة التنظيمية، وهذا يعني مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وانها تقيس فعلا ما وضعت من اجل قياسه، وهو ما بينته قيم مؤشرات النموذج.

## 2- قيم تشبع الفقرات على العوامل التي تنتمي اليها:

من خلال تحليلنا العاملي التوكيدي لبعد العدالة التنظيمية اظهرت لنا النتائج تشبع الفقرات على العامل الذي تنتمي اليه وهي كالآتي:

الجدول رقم (04-07): تشبع الفقرات على العامل الذي تنتمي بالنسبة للعدالة التنظيمية

البعد الاول: العدالة التوزيعية	
1.00	1 يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي داخل المؤسسة.
1.10	2 يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بعدالة داخل المؤسسة.
.841	3 أحظى بمكافأة رئيسي عن الجهد الاضافي الذي أبذله في عملي داخل المؤسسة.
.838	4 الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة داخل المؤسسة.
البعد الثاني: العدالة الاجرائية	
1.00	1 يتم تطبيق القرارات الادارية على الجميع دون استثناء في المؤسسة.
.841	2 يجمع رئيسي المباشر المعلومات الدقيقة والكاملة حول موضوع القرار قبل اتخاذه في المؤسسة.
.874	3 الاجراءات الادارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة في المؤسسة.
.873	4 تتيح الإدارة المجال للاعتراض حول القرارات المتخذة في المؤسسة.
البعد الثالث: العدالة التعاملية	
1.00	1 تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين في المؤسسة.
1.34	2 تعاملني الإدارة بكل احترام وتقدير في المؤسسة.
1.06	3 يوجد شعور بنزاهة وعدالة المسؤول في حل الخلافات بين الزملاء في المؤسسة.
1.08	4 تأخذ الإدارة مطلبي الشخصية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي في المؤسسة.

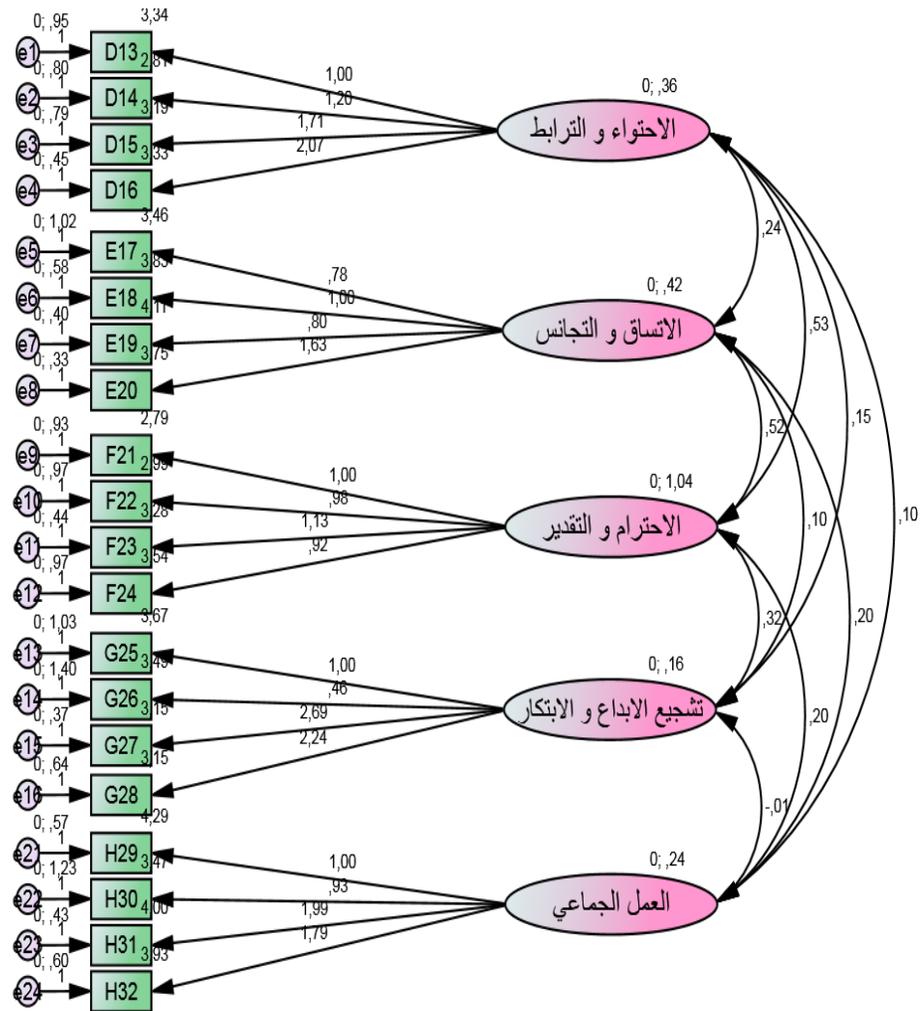
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V26.

يبين الجدول اعلاه نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبعد العدالة التنظيمية، حيث نجد ان قيم تشبع الفقرات أكبر من الحد الادنى وهو (0.3)، اي ان كل القيم جاءت دالة احصائيا، اي ان كل من (العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية، والعدالة التكاملية) تحتفظ ببنيتها العاملية، وهو يدل على ان متغير العدالة التنظيمية يتمتع بقدر كبير من الصدق والثبات في تمثيل البيانات وعليه يمكننا اعتماد جميع فقرات متغير العدالة التنظيمية.

### المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية

ينبثق من متغير الثقافة التنظيمية خمسة ابعاد وهي الاحتواء والترابط (CHB1) والمتشعبة بالفقرات (D13, D14, D15, D16)، الاتساق والتجانس (CHB2) والمتشعبة بالفقرات (E17, E18, E19, E20)، الاحترام والتقدير (CHB3) والمتشعبة بالفقرات (F21, F22, F23, F24)، وتشجيع الابداع والابتكار (CHB4) والمتشعبة بالفقرات (G25, G26, G27, G28)، والعمل الجماعي (CHB5) والمتشعبة بالفقرات (H29, H30, H31, H32) على افتراض وجود ارتباط بين العوامل الكامنة يمكن ان تنطوي تحت عامل مشترك المتمثل في الثقافة التنظيمية، والشكل التالي يمثل النموذج المفترض لقياسها.

الشكل رقم (04-07): التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V26.

يظهر من خلال الشكل اعلاه ان نتائج العائلي التوكيدي لمتغير الثقافة التنظيمية، قد اظهرت قيم تشعبات كانت مرتفعة لفقرات كل بعد، ودرجة التقارب بين تلك الفقرات دليل على الصدق التقاربي للمتغير، اما قيمة الارتباط بين ابعاد الثقافة التنظيمية فكانت منخفضة نوعا ما، إلا في كل من الاحتواء والترابط .

### 1- مؤشرات المطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية:

يعرضنا لنا الجدول اسفله اختبار صحة المطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية والتي كانت من خلال مؤشرات المطابقة وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04-08): اختبار صحة المطابقة لنموذج الثقافة التنظيمية

المؤشر	القيمة بعد التحليل	المعيار	القرار
X2 مربع كاي	1505,602	/	/
DF/X2 مربع كاي على درجة الحرية	160	/	/
RMSEA جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	,047	اقل من 0,08	جيد
RMR جذر متوسط مربعات البواقي	,086	اقل من 0,1	جيد
SRMR جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	,063	اقل من 0,1	جيد
GFI مؤشر حسن المطابقة	,970	تساوي او أكبر من 0,9	جيد
TLI مؤشر توكر لويس	,926	تساوي او أكبر من 0,9	جيد
CFI مؤشر المطابقة المقارن	,901	تساوي او أكبر من 0,9	جيد

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V26

## 2- قيم تشبع الفقرات على العوامل التي تنتمي اليها

يلاحظ من خلال ما سبق ان جل مؤشرات المطابقة تشير الى وجود مطابقة جيدة لنموذج الثقافة التنظيمية، وهذا يعني مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وإنها تقيس فعلا ما وضعت من اجل قياسه، وهو ما بينته قيم مؤشرات النموذج، من خلال تحليلنا العملي التوكيدي لبعث الثقافة التنظيمية اظهرت لنا النتائج تشبع الفقرات على العامل الذي تنتمي اليه وهي كالآتي:

الجدول رقم (04-09): تشبع الفقرات على العامل الذي تنتمي اليه

البعث الاول: الاحتواء والترابط	
1.00	1 في مؤسستك يتم اشراكك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملك
1.20	2 تتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التنمية والتدريب
1.71	3 تميل المؤسسة التي أععمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين
2.07	4 تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملية
البعث الثاني: الاتساق والتجانس	
.784	1 لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل في المؤسسة
1.00	2 أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام في المؤسسة
.802	3 ألتزم باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة
1.63	4 أعتقد أن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام مجسدة روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية في

المؤسسة	
البعد الثالث: الاحترام والتقدير	
1.00	1 تمنحني المؤسسة درجة عالية من حسن التقدير تجعلني اشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي إليها
.989	2 تعتمد قيمة الاحترام والتقدير في هذه المؤسسة على ما يحمله الفرد من مهارات وقدرات.
1.13	3 تم التعامل معي بمودة واحترام وكرامة عندما يأخذ المدير أي قرار له علاقة بوظيفتي. داخل المؤسسة
.927	4 تقوم المعاملة بين العاملين في المؤسسة على درجة عالية من الود والاحترام
البعد الرابع: تشجيع الابداع والابتكار	
1.00	1 العمال لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسن داخل المؤسسة.
.463	2 لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة إبداعية داخل المؤسسة
2.69	3 تشجع إدارة المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطوره داخل المؤسسة
2.24	4 تشجعنا إدارة المؤسسة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة داخل المؤسسة
البعد الخامس: العمل الجماعي	
1.00	1 العمل الجماعي مفيد ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
.931	2 تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة في المؤسسة
1.99	3 العمل الجماعي يرفع أداء العمال نحو الأفضل داخل المؤسسة
1.79	4 العمل الجماعي يمكن من اكتساب معرفة وخبرة كبيرة داخل المؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V26.

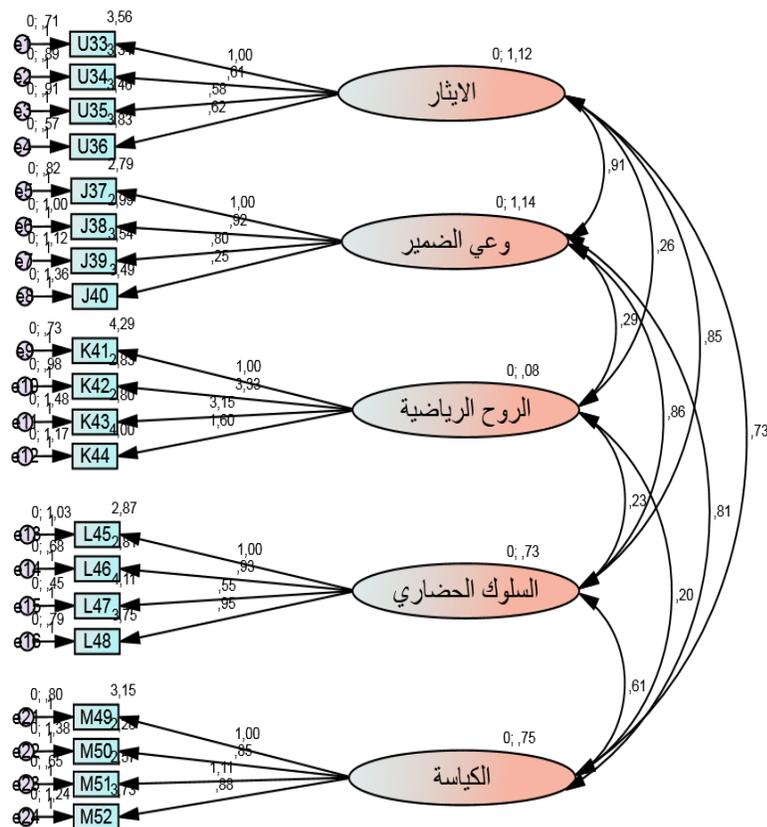
يبين الجدول اعلاه نتائج التحليل العمالي التوكيدي لبعد الثقافة التنظيمية، حيث نجد ان قيم تشبع الفقرات أكبر بكثير من الحد الادنى وهو ( 0.3)، اي ان كل القيم جاءت دالة احصائيا، اي ان كل من (الاحتواء والترابط والاتساق والتجانس، والاحترام والتقدير وتشجيع الابداع والابتكار والعمل الجماعي ) تحتفظ ببنيتها العملية، وهو يدل على ان متغير الثقافة التنظيمية يتمتع بقدر كبير من الصدق والثبات في تمثيل البيانات وعليه يمكننا اعتماد جميع فقرات متغير الثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع : التحليل العاملي التوكيدي لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ينبثق من متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية خمسة ابعاد وهي الايثار (CHC1) والمتشعبة بالفقرات ( U33, U34, U35, U36 )، وعي الضمير (CHC2) والمتشعبة بالفقرات ( J37, J38, J39, J40 )، الروح الرياضية (CHC3) والمتشعبة بالفقرات (K41, K42, K43, K44)، السلوك الحضاري (CHC4) والمتشعبة بالفقرات ( L45, L46, L47, L48 )، والكياسة (اللطيف) (CHC5) والمتشعبة بالفقرات ( M49, M50, M51, M52) على افتراض وجود ارتباط بين العوامل الكامنة يمكن ان تنطوي تحت عامل مشترك المتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، والشكل أعلاه يمثل النموذج المفترض لقياسها.

يظهر من خلال الشكل أسفله ان نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، قد اظهرت قيم تشبعات كانت مرتفعة لفقرات كل بعد، ودرجة التقارب بين تلك الفقرات دليل على الصدق التقاربي للمتغير، اما قيمة الارتباط بين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فكانت منخفضة نوعا ما، في كل من ( الايثار والروح الرياضية ) ( الروح الرياضية والكياسة ) اما باقي المتغيرات فجاءت كلها مرتفعة.

الشكل رقم (04 - 08): التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: نموذج قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V26.

## 1- مؤشرات المطابقة لنموذج سلوكيات المواطنة التنظيمية :

يعرضنا لنا الجدول اسفله اختبار صحة المطابقة لنموذج المواطنة التنظيمية والتي كانت من خلال مؤشرات المطابقة وجاءت النتائج كالتالي :

### الجدول رقم (10-04): مؤشرات المطابقة لنموذج سلوكيات المواطنة التنظيمية

المؤشر	القيمة بعد التحليل	المعيار	القرار
X2 مربع كاي	1558,562	/	/
DF/X2 مربع كاي على درجة الحرية	160	/	/
RMSEA جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	,051	اقل من 0.08	جيد
RMR جذر متوسط مربعات البواقي	,094	اقل من 0,1	جيد
SRMR جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	,041	اقل من 0,1	جيد
GFI مؤشر حسن المطابقة	,970	تساوي او أكبر من 0,9	جيد
TLI مؤشر توكر لويس	,961	تساوي او أكبر من 0,9	جيد
CFI مؤشر المطابقة المقارن	,946	تساوي او أكبر من 0,9	جيد

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V26.

## 2- قيم تشبع الفقرات على العوامل التي تنتمي اليها:

يلاحظ من خلال ما سبق ان جل مؤشرات المطابقة تشير الى وجود مطابقة جيدة لنموذج سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا يعني مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلا ما وضعت من اجل قياسه، وهو ما بينته قيم مؤشرات النموذج، من خلال تحليلنا العملي التوكيدي لبعد سلوكيات المواطنة اظهرت لنا النتائج تشبع الفقرات على العامل الذي تنتمي اليه ويبين الجدول ادناه نتائج التحليل العملي التوكيدي لبعد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث نجد ان قيم تشبع الفقرات أكبر بكثير من الحد الادنى وهو (0.3)، اي ان كل القيم جاءت دالة احصائيا، اي ان كل من (الايثار ووعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري، الكياسة) تحتفظ ببنيتها العملية، وهو يدل على ان متغير سلوك المواطنة التنظيمية يتمتع بقدر كبير من الصدق والثبات في تمثيل البيانات وعليه يمكننا اعتماد جميع فقرات متغير الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (04-11): تشيع الفقرات على العامل الذي تنتمي اليه بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

البعد الاول: الايثار	
1.00	1 أساعد زملائي حين يكون لديهم أعباء كثيرة دون انتظار مقابل في المؤسسة
.619	2 أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل في المؤسسة
.850	3 أشارك زملائي بالمعلومات المتعلقة بالعمل في المؤسسة
.628	4 أنوب بأداء عمل زملائي في حال غيابهم عن العمل في المؤسسة
البعد الثاني: وعي الضمير	
1.00	1 احترام مواقيت الحضور والانصراف من العمل في المؤسسة
.923	2 أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الاجهزة والمعدات) في مكان العمل
.809	3 لا أمانع في الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة داخل مكان عملي
.256	4 أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور للعمل في المؤسسة
البعد الثالث: الروح الرياضية	
1.00	1 أبتجذب إثارة المشكلات التافهة والبسيطة مع الزملاء.
3.33	2 أتقبل النقد بسعة صدر ودون تدمير داخل المؤسسة.
3.15	3 أتعالي على الاساءات الشخصية بحقي في مكان عملي.
1.60	4 ابتعد عن تصيد الأخطاء لزملائي في العمل داخل المؤسسة.
البعد الرابع: السلوك الحضاري	
1.00	1 أساهم في حل النزاعات التي تحدث في المنظمة.
.930	2 أقدم دائما المقترحات والأفكار التي ترتقي بالعمل في المؤسسة.
.552	3 أهتم بتنمية قدراتي وأدائي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة.
.952	4 أساهم في تحسين سمعة المؤسسة من خلال التحدث بإيجابية عن قطاعنا أمام الآخرين.
البعد الخامس: الكياسة	
1.00	1 أبتجذب التدخل في خصوصيات زملائي في العمل داخل المؤسسة.
.853	2 أدم وأشجع زملائي في العمل داخل المؤسسة.
1.11	3 احترم رغبات وميول زملائي وأشاورهم قبل اجراء أي خطوة.
.884	4 اهتم بمعاملة الزملاء بالعمل في المؤسسة.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V26.

### المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة:

يتضمن هذا المبحث عرضاً لاختبار صدق الفرضيات التي تمت صياغتها في الجزء النظري، والمتعلقة بمستويات متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، سلوكيات المواطنة) وعلاقة التأثير بينهما وكذا الفروق المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وذلك باستخدام مختلف الأساليب والبرامج الإحصائية.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بمستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة:

يتناول هذا المطلب اختبار الفرضيات المتعلقة بمستويات إدراك العاملين في المؤسسة محل الدراسة لكل من العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية)، الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترايط، الاتساق والتجانس، الاحترام والتقدير، تشجيع الابداع والابتكار، العمل الجماعي) وسلوكيات المواطنة بأبعادها (الايثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: يدرك العاملون بالمؤسسات محل الدراسة مستوى مرتفعاً من العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية): للإجابة على الفرضية سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية لأبعاد العدالة التنظيمية، وللحكم على مستوى إدراك العدالة التنظيمية من خلال الطريقة التالية:

▪ ان الدرجة الكلية للاستبيان تساوي:  $60 = 5 \times 12$

▪ والدرجة الوسطى تمثل الاجابة على موافق الى حد ما تساوي  $36 = 3 \times 12$

▪ اما الدرجة الدنيا فتساوي  $12 = 1 \times 12$

▪ حيث ان 12 تمثل عدد عبارات استبيان العدالة التنظيمية.

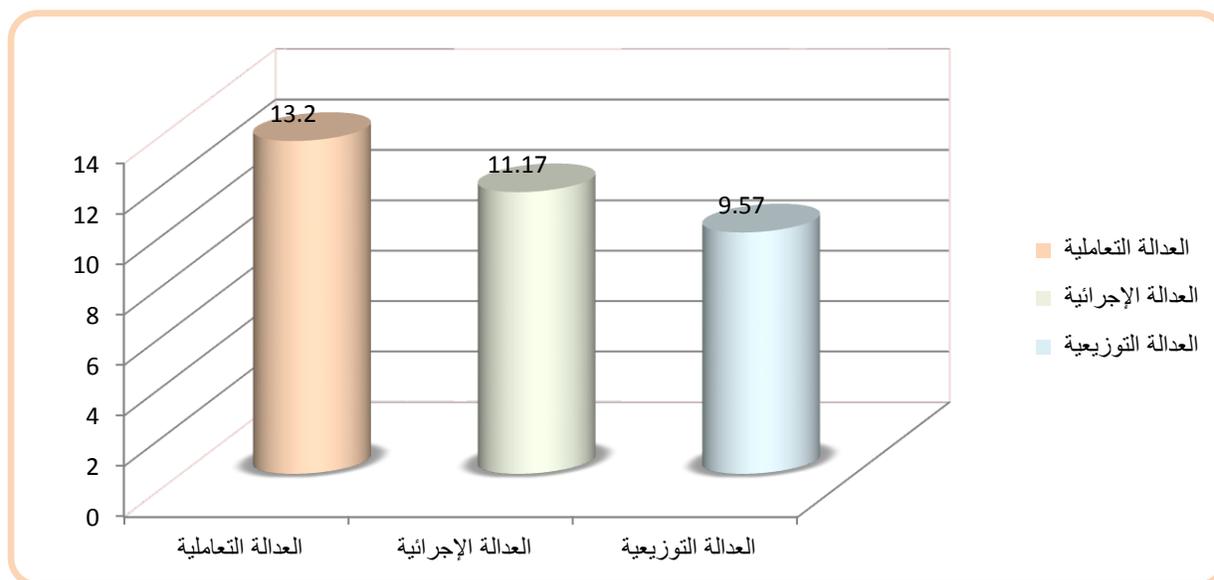
ويكون الحكم على مستوى العدالة التنظيمية على النحو التالي: أكبر من 36 مستوى إدراك العدالة مرتفع، واقل من 36 مستوى إدراك العدالة منخفض، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية ومستوى العدالة التنظيمية.

الجدول رقم (04-12): المتوسطات الحسابية ومستوى العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية	العدالة التعاملية	العدالة الاجرائية	العدالة التوزيعية	العينة
268				
33.95	13.20	11.17	9.57	المتوسط الحسابي
12	4	4	4	عدد الفقرات
36	12	12	12	المتوسط الافتراضي
9098	3537	2993	2564	مجموع التكرارات
منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض	القرار

المصدر: من اعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

الشكل رقم (04-09): المتوسطات الحسابية ومستوى العدالة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

يتضح من خلال نتائج الجدول اعلاه ان مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين جاء منخفض حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 33.95، وهي اقل من المستوى المطلوب 36، وعليه فإن عينة الدراسة تتمتع بادراك منخفض للعدالة التنظيمية، وبذلك يتبين رفض صحة الفرضية القائلة: يدرك العاملون بالمؤسسات محل الدراسة مستوى مرتفعا من العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).

وعليه نخلص الى ان كل من البعدين: العدالة التوزيعية والاجرائية في المؤسسة محل الدراسة جاءت منخفضة الا في بعد العدالة التفاعلية فكان مرتفع مما يفسر نقص واضح لعنصر العدالة في المؤسسة، ولو قمنا بترتيب الابعاد لوجدنا ان العدالة التفاعلية احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 13.20 يليها بعد ذلك العدالة الاجرائية بمتوسط حسابي 11.17 واخير العدالة التوزيعية ب 9.57 .

اختبار الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية بكل أبعادها لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

للإجابة على الفرضية سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية، وللحكم على مستوى إدراك العدالة التنظيمية من خلال الطريقة التالية:

- ان الدرجة الكلية للاستبيان تساوي:  $100 = 5 \times 20$
- والدرجة الوسطى تمثل الاجابة على موافق الى حد ما تساوي  $60 = 3 \times 20$
- اما الدرجة الدنيا فتساوي  $20 = 1 \times 20$
- حيث ان 20 تمثل عدد عبارات استبيان الثقافة التنظيمية.

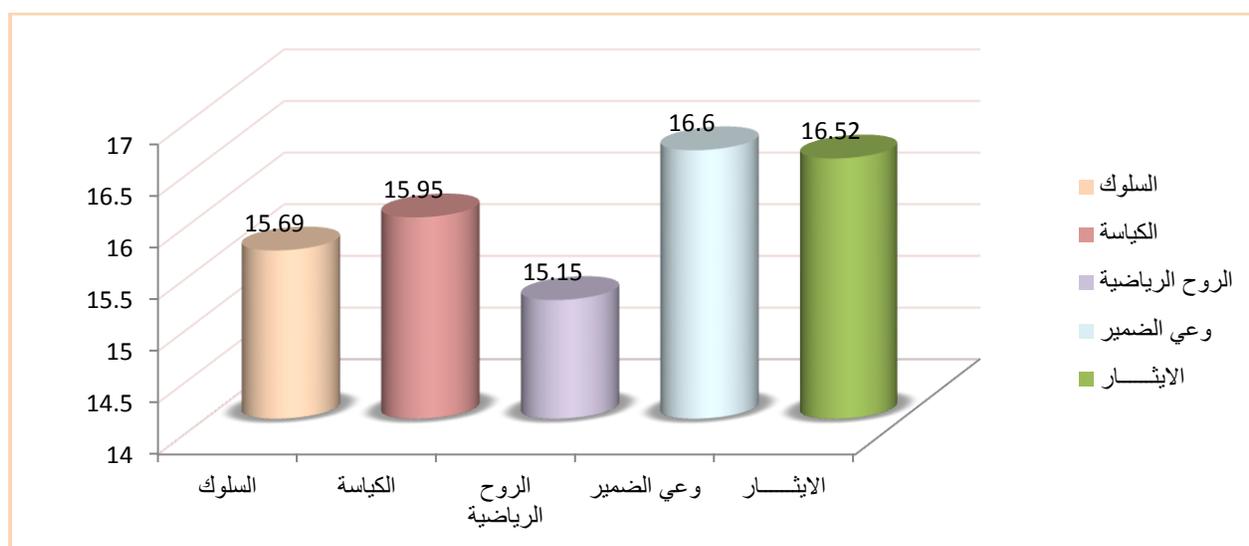
ويكون الحكم على مستوى الثقافة التنظيمية على النحو التالي: أكبر من 60 مستوى إدراك الثقافة التنظيمية مرتفع، واقل من 60 مستوى إدراك الثقافة التنظيمية منخفض، كما هو مبين في الشكل أدناه.

الجدول رقم (04-13): المتوسطات الحسابية ومستوى الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية	العمل الجماعي	تشجيع الابداع والابتكار	الاحترام والتقدير	الاتساق والتجانس	الاحتواء والترابط	العينة
		268				
69.58	15.69	13.45	15.60	15.15	12.66	المتوسط الحسابي
20	4	4	4	4	4	عدد الفقرات
60	12	12	12	12	12	المتوسط الافتراضي
18647	4204	3604	4180	4060	3392	مجموع التكرارات
مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	القرار

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

الشكل رقم (04-10): المتوسطات الحسابية ومستوى الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

تبين نتائج الجدول اعلاه ان العاملين في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية، بكل ابعادها، اذ كانت قيم المتوسطات الحسابية لها ولأبعادها ككل أكبر من قيمة المتوسطات النظرية وبناء على ذلك تقبل الفرضية الثانية القائلة: يوجد مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، الاحترام والتقدير، تشجيع الابداع والابتكار، العمل الجماعي) لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

كما بينت النتائج ان بعد: العمل الجماعي قد احتل المرتبة الاولى ثم يليه الاحترام والتقدير، ثم الاتساق والتجانس في حين احتل بعد تشجيع الابداع والابتكار المرتبة الرابعة، يليه بعد الاحتواء والترابط.

**اختبار الفرضية الثالثة:** يدرك العاملین بالمؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفعاً من سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

للإجابة على الفرضية سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وللحكم على مستوى إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الطريقة التالية:

■ ان الدرجة الكلية للاستبيان تساوي:  $100 = 5 \times 20$

■ والدرجة الوسطى تمثل الاجابة على موافق الى حد ما تساوي  $60 = 3 \times 20$

■ اما الدرجة الدنيا فتساوي  $20 = 1 \times 20$

■ حيث ان 20 تمثل عدد عبارات استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية.

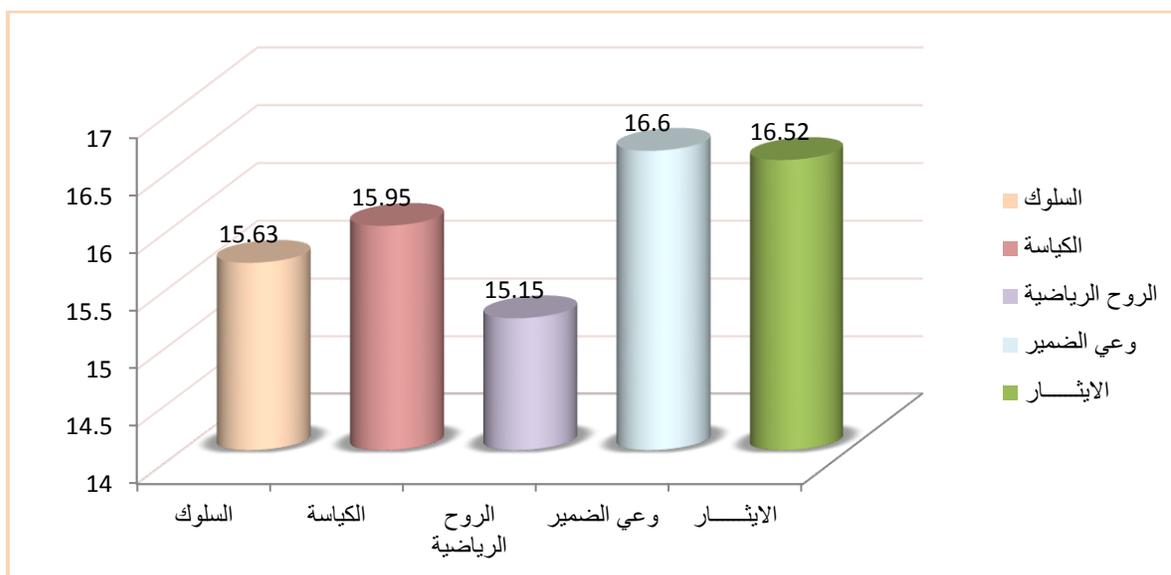
و يكون الحكم على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية على النحو التالي: أكبر من 60 مستوى إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع، واقل من 60 مستوى إدراك سلوكيات المواطنة التنظيمية منخفض، والجدول التالي يبين المتوسطات الحسابية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (04-14): المتوسطات الحسابية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية	السلوك الحضاري	الكياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	الايثار	العينة
268						
79.87	15.63	15.95	15.15	16.60	16.52	المتوسط الحسابي
20	4	4	4	4	4	عدد الفقرات
60	12	12	12	12	12	المتوسط الافتراضي
21405	4188	4274	4060	4448	4427	مجموع التكرارات
مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع	القرار

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

الشكل رقم (04-11): المتوسطات الحسابية ومستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

تبين نتائج الجدول والشكل اعلاه ان العاملين في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية، بكل ابعادها، اذ كانت قيم المتوسطات الحسابية لها ولأبعادها ككل أكبر من قيمة المتوسطات النظرية وبناء على ذلك نقبل الفرضية الثالثة القائلة: يدرك العاملون في المؤسسات محل الدراسة مستوى مرتفعا من سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الايثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة) في المؤسسات محل الدراسة. كما بينت النتائج ان بعد: (وعي الضمير) قد احتل المرتبة الاولى ثم يليه (الايثار)، ثم (الكياسة) في حين احتل بعد (السلوك الحضاري) المرتبة الرابعة، يليه بعد ذلك (الروح الرياضية).

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر المباشر وغير المباشر:

اولا: اختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر المباشر:

**1-الفرضية الاولى:** يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة. جدول يبين تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرين (العدالة والثقافة).

الجدول رقم (04-15): تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرين (العدالة والثقافة)

معامل التحديد للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري	
1	,752	,565	,564	7,63175	
التباين					
النموذج	مجموع مربع المتوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الاحصائية
1	20147,557	1	20147.557	345.918	.000 <sup>b</sup>
	15492,813	266	58.244		
	35640,369	267			
المتغير المستقل العدالة التنظيمية a					
المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية b					

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار البسيط والتي اظهرت ان معامل الارتباط R بلغ 0,75 وهي قيمة كبيرة تبين العلاقة القوية بين العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية، اما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0,56 وهذا يعني ان العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (56%) من التباين الحاصل في مستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة وان (44%) من التباين الغير مفسر يعود لمتغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار وهو مؤشر جيد يدل على قوة نموذج الانحدار.

ونجد قيمة F بلغت 345.918 عند مستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وهذا يدل ان التباين بين المتغيرين دال احصائيا، وعلى هذا الأساس نقبل هذه الفرضية التي تنص على وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة. ومن اجل معرفة مقدار مساهمة كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية في التأثير على الثقافة التنظيمية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-16): تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية

جدول معاميل التأثير والمساهمة					
الدلالة الاحصائية	t	المعاملات بالقيم المعيارية		B	النموذج
		معامل بيتا Béta قوة التأثير	الخطأ المعياري		
,000	18,599	0,752	0,034	0,628	1 المتغير المستقل
,000	11,445	0.574	0.048	0,900	العدالة التوزيعية
.000	12.139	0,597	0,1136	1,648	العدالة الاجرائية
.000	17.274	0.727	0.135	2.338	العدالة التعاملية
المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية a					

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

يشير الجدول اعلاه الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية، وبينت النتائج التي توصلنا الي اختبار صحة او رفض الفرضية الى ما يلي:

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين العدالة التوزيعية والثقافة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فردا، أن قيمة  $t = 11.445$  بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ  $\beta = 0.574$  فهي تدل على ان تغيرا مقداره 1 في العدالة التوزيعية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.574 في الثقافة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية القائلة: بأنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية للعدالة التوزيعية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

و نجد ايضا من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين العدالة الاجرائية والثقافة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فردا، أن قيمة  $t = 12.139$  بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.597 فهي تدل على ان تغيرا مقداره 1 في العدالة الاجرائية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.597 في الثقافة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية القائلة: بأنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية للعدالة الاجرائية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال تحليل العلاقة بين العدالة التعاملية والثقافة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فردا، أن قيمة  $t = 17.274$  بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.727 فهي تدل على ان تغيرا مقداره 1 في العدالة التعاملية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.727 في الثقافة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية القائلة: بأنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية للعدالة التعاملية على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

وعلى ضوء النتائج السابقة نتوصل الى ان معادلة الانحدار المتعدد للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية هي كالتالي:  
 الثقافة التنظيمية = (0.574 العدالة التوزيعية) + (0.597 العدالة الاجرائية) + (0.727 العدالة التعاملية)  
 (0.727 + 0.597 + 0.574)

2-الفرضية الثانية :

يوجد أثر مباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، والجدول التالي يبين تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرين (العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية).

الجدول رقم (04-17):تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرين (العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة).

معامل التحديد للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري	
	,283 <sup>a</sup>	,080	,076	11,10312	
التباين					
النموذج	مجموع مربع المتوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الاحصائية
الانحدار	2848,069	1	2848,069	23.103	.000 <sup>b</sup>
البواقي	32792,301	266	123,279		
المجموع	35640,369	267			
المتغير المستقل العدالة التنظيمية a					
المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية b					

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار البسيط والتي اظهرت ان معامل الارتباط R بلغ 0,28 وهي قيمة صغيرة ذات ارتباط ضعيف بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، اما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ 0,08 وهذا يعني ان العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (8%) من التباين الحاصل في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة وان (92%) من التباين الغير مفسر يعود لمتغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار وهو مؤشر يدل على ضعف نموذج الانحدار، ونجد قيمة F بلغت 23.103 عند مستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.01 و0.05 وهذا يدل ان التباين بين المتغيرين دال احصائيا، وعلى هذا الأساس

نقبل الفرضية التي تنص: يوجد أثر مباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ومن اجل معرفة مقدار مساهمة كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية في التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الدرجة الكلية لمتغير سلوكيات المواطنة

جدول معامل التأثير والمساهمة					
الدالة الاحصائية	t	المعاملات بالقيم المعيارية	المعاملات بالقيم اللام عيارية		النموذج
		معامل بيتا Béta قوة التأثير	الخطأ المعياري	B	
,000	4.807	0.283	0.049	0.236	المتغير المستقل
,000	5.472	0.318	0.125	0.686	العدالة التوزيعية
.005	2.852	0.172	0.116	0.331	العدالة الاجرائية
.000	3.823	0.228	0.134	0.511	العدالة التعاملية
المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية a					

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268

يشير الجدول اعلاه الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد العدالة التنظيمية على الدرجة الكلية لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبينت النتائج التي توصلنا اليها اختبار صحة او رفض الفرضية الى ما يلي:

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فردا، أن قيمة  $t = 5.472$  بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ  $\beta = 0.318$  فهي تدل على ان تغيرا مقداره 1 في العدالة التوزيعية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.318 في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية التي تنص بأنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية للعدالة التوزيعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة، و نجد ايضا من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين العدالة الاجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فردا، أن قيمة  $t = 2.852$  بمستوى دلالة (0.005) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.172 فهي تدل على ان تغيرا مقداره 1 في العدالة الاجرائية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.172 في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية التي تنص بأنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة احصائية للعدالة الاجرائية على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال تحليل العلاقة بين العدالة التعاملية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فرداً، أن قيمة  $t = 3.823$  بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.228 فهي تدل على ان تغيراً مقداره 1 في العدالة التعاملية سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.228 في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية التي تنص بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التعاملية على سلوكيات ت المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة. وعلى ضوء النتائج السابقة نتوصل الى ان معادلة الانحدار المتعدد للعدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي كالتالي:

$$\text{سلوكيات المواطنة التنظيمية} = (0.318 \text{ العدالة التوزيعية}) + (0.172 \text{ العدالة الاجرائية}) + (0.228 \text{ العدالة التعاملية})$$

### 3-الفرضية الثالثة:

يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترابط، والاتساق والتجانس، والاحترام والتقدير، تشجيع الابداع والابتكار، العمل الجماعي)، على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة والجدول يبين تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرين (الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة) الجدول رقم (04-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

معامل التحديد للكشف عن طبيعة وقوة العلاقة					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري	
1	,673 <sup>a</sup>	,639	,536	8.95518	
التباين					
النموذج	مجموع مربع المتوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الاحصائية
1	3451.019	1	3451.019	43.033	.000 <sup>b</sup>
	21331.918	266	80.195		
	24782.937	267			
المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية a					
المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية b					

المصدر: من اعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار البسيط والتي اظهرت ان معامل الارتباط R بلغ 0.673 وهي قيمة كبيرة تدل ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، اما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0.63 وهذا يعني ان العدالة التنظيمية تفسر ما نسبته (63%) من التباين الحاصل في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة وان (37%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار وهو مؤشر يدل على قوة نموذج الانحدار.

ونجد قيمة F بلغت 43.033 عند مستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وهذا يدل ان التباين بين المتغيرين دال احصائيا، وعلى هذا الأساس نقبل هذه الفرضية التي تنص على وجود اثر مباشر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن اجل معرفة مقدار مساهمة كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية في التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية على الدرجة الكلية لسلوكيات المواطنة.

جدول معامل التأثير والمساهمة					
الدلالة الاحصائية	t	المعاملات بالقيم المعيارية	المعاملات بالقيم اللامعيارية		النموذج
		معامل بيتا Béta قوة التأثير	الخطأ المعياري	B	
,000	6.560	0.373	0.040	0.260	المتغير المستقل
,000	4.928	0.154	0.147	0.371	الاحتواء والترابط
.000	8.287	0.453	0.168	1.391	الاتساق والتجانس
.000	6.266	0.359	0.123	0.772	الاحترام والتقدير
.000	7.529	0.164	0.171	0.463	تسجيع الابداع والابتكار
.000	5.164	0.302	0.175	0.906	العمل الجماعي
المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية a					

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

يشير الجدول اعلاه الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية على الدرجة الكلية لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبينت النتائج التي توصلنا الى اختبار صحة او رفض الفرضية الى ما يلي:

يتضح من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الاحتواء والترابط وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فردا، أن قيمة  $t = 4.928$  بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ  $\beta = 0.373$  فهي تدل على ان

تغيراً مقداره 1 في الاحتواء والترابط سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.373 في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاحتواء والترابط على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

و نجد ايضا من خلال الجدول اعلاه ومن تحليل العلاقة بين الاتساق والتجانس وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فرداً، أن قيمة  $t = 8.287$  بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.453 فهي تدل على ان تغيراً مقداره 1 في الاتساق والتجانس سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.453 في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتساق والتجانس على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال تحليل العلاقة بين الاحترام والتقدير وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فرداً، أن قيمة  $t = 6.266$  بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.359 فهي تدل على ان تغيراً مقداره 1 في الاحترام والتقدير سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.359 في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاحترام والتقدير على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال تحليل العلاقة بين تشجيع الابداع والابتكار وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فرداً، أن قيمة  $t = 7.529$  بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.164 فهي تدل على ان تغيراً مقداره 1 في تشجيع الابداع والابتكار سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.164 في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتشجيع الابداع والابتكار على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

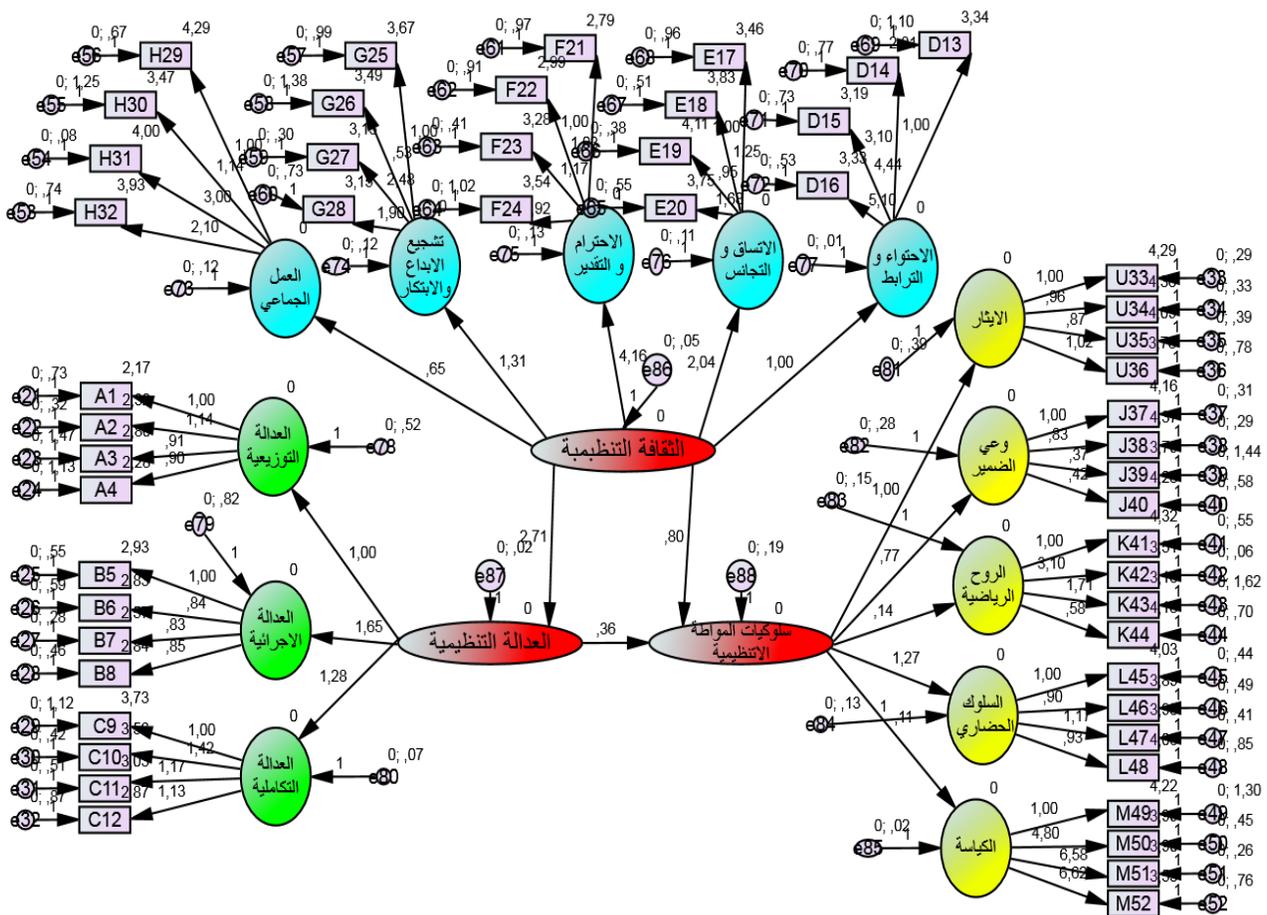
ومن خلال تحليل العلاقة بين العمل الجماعي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة 268 فرداً، أن قيمة  $t = 5.164$  بمستوى دلالة (0.000) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة الدراسة فقد بلغ 0.302 فهي تدل على ان تغيراً مقداره 1 في العمل الجماعي سيؤدي الى تغير طردي بمقدار 0.302 في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى هذا الاساس نقبل هذه الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعمل الجماعي على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.

وعلى ضوء النتائج السابقة نتوصل الى ان معادلة الانحدار المتعدد للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي كالتالي:

سلوكيات المواطنة التنظيمية = (0.154) الاحتواء والترابط) + (0.453) الاتساق والتجانس) + (0.359) الاحترام والتقدير) + (0.164) تشجيع الابداع والابتكار) + (0.302) العمل الجماعي) (0.154 + 0.302 + 0.164 + 0.359)

ثانيا: اختبار الفرضية المتعلقة بالأثر غير المباشر: يوجد أثر غير مباشر في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة: نستعمل النموذج البنائي الذي يتم فيه استخدام متغيرات الدراسة كعوامل كامنة مع مؤشرات المقاسة متمثلة في فقرات استبيان كل متغير، الذي قمنا سابقا باختبارها من خلال استخدام التحليل العاملي التوكيدي الذي يعتبر خطوة مهمة في النمذجة بالمعادلة البنائية، والشكل التالي يبين النتائج:

الشكل رقم (04-12): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V26.

يوضح الشكل السابق النموذج البنائي الذي يدرس علاقة جميع المتغيرات الكامنة لاختبار وجود علاقة سببية بين كل من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتم الحكم على مدى ملائمة النموذج من خلال الملائمة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-21): مؤشرات المطابقة لنموذج

المؤشر	القيمة بعد التحليل	المعيار	القرار
X2 مربع كاي	12727,526	/	/
DF/X2 مربع كاي على درجة الحرية	1258	/	/
P	,000		
RMSEA جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	,075	اقل من 0.08	جيد
RMR جذر متوسط مربعات البواقي	,082	اقل من 0,1	جيد
SRMR جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	,039	اقل من 0,1	جيد
GFI مؤشر حسن المطابقة	,972	تساوي او اكبر من 0,9	جيد
TLI مؤشر توكر لويس	,993	تساوي او اكبر من 0,9	جيد
CFI مؤشر المطابقة المقارن	,929	تساوي او اكبر من 0,9	جيد

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v26 N=268.

يظهر من خلال مؤشرات المطابقة للنموذج يتمتع بجودة مطابقة كبيرة فقد تم تقدير جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي ب: 0,075، وهي بذلك جاءت قيمة اقل من المحددة 0,08، كما ان نسبة قيمة جذر متوسط مربعات البواقي وجذر متوسط مربعات البواقي المعيارية هي الاخرى جاءت اقل من القيمة المحددة ب 0.1 وهي ايضا تدل على جودة المطابقة، وهذا الى جانب باقي مؤشرات المطابقة التي جاءت في معظمها تشير الى قبول المطابقة. وبما ان نموذج الدراسة الكلي يتمتع بمطابقة قوية يمكننا الان الانتقال الى تحليل الاثر المباشر وغير المباشر بين كل من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، واختبار صحة الفرضية التي تدرس التأثير القائم بين متغيرات الدراسة تم استخدام المعادلة البنائية لتحقيق صحة الفرضية القائلة: يوجد أثر غير مباشر في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في محل الدراسة.

الجدول رقم (04-22): التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة:

المتغير التابع		المتغير الوسيط		المتغير المستقل
سلوك المواطنة التنظيمية		الثقافة التنظيمية		
غير مباشر	تأثير مباشر	غير مباشر	تأثير مباشر	العدالة التنظيمية
,801	,361	,000	,974	
1.162		التأثير الكلي		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos v26 N=268.

من خلال الجدول يتضح لنا ان العلاقة المباشرة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية قد بلغت 0.361، بالموجب بمعنى انه كلما زادت العدالة التنظيمية يكون هناك زيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ونجد ان الثقافة التنظيمية قد بلغت : 0.801 بالموجب، ومعنى ذلك ان التأثير الكلي للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط قد بلغ : 1.162 وهو موجب، ومعنى ذلك ان الثقافة التنظيمية تساهم كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة أي انه كلما زادت العدالة التنظيمية زادت سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود الثقافة التنظيمية كوسيط في العلاقة بينهما.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق في مستوى إدراك العاملين للمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية:**

حيث سنقوم باختبار T .Test واختبار التباين الاحادي من اجل تحديد الفروقات بين افراد العينة من حيث (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) كما سنقوم باختبار شففيه من اجل تحديد اتجاهات الفروق بين افراد العينة.

■ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(الجنس).

تصبح هذه الفرضية إحصائياً كالتالي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(الجنس)؛

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(الجنس).

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(السن).

تصبح هذه الفرضية إحصائياً كالتالي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (السن)؛

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (السن).

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

تصبح هذه الفرضية إحصائياً كالتالي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المستوى التعليمي)؛

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

تصبح هذه الفرضية إحصائياً كالتالي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؛

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

لاختبار هذه الفرضيات والكشف عن الفروق تم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين وجاءت النتائج.

الجدول رقم (04-23): يمثل اختبار T-test على أساس متغير الجنس.

المتوسطات			
مجموع المتوسطات	التكرارات	الجنس	
33.96	208	ذكر	العدالة التنظيمية
33.91	60	انثى	
69.72	208	ذكر	الثقافة التنظيمية
69.08	60	انثى	
79.60	208	ذكر	سلوكيات المواطنة التنظيمية
80.83	60	انثى	
اختبار لعينتين مستقلتين			متغيرات الدراسة
الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	
.001	266	.026	العدالة التنظيمية
	79.126	.023	
.043	266	.316	الثقافة التنظيمية
	83.620	.285	
.022	266	-.873	سلوكيات المواطنة التنظيمية
	131.574	-1.043	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268

تشير نتائج الجدول السابق ان قيمة T دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على مستوى متغير العدالة التنظيمية بينما غير دالة احصائيا على مستوى متغيرات الدراسة لكل من الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05. وعليه نقبل الفرضية البديلة **H1**: توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وهي **فرضية مقبولة**، في حين نرفض الفرضية البديلة **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(الجنس)، وعليه نتبنى الفرضية الصفرية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(الجنس).

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التفاوت والفروق في ادراك العدالة حسب كل التوجهات والاراء التي يرونها لابعادها فكل شخص كان ذكراً ام انثى قد يدرك العدالة حسب مفهومه وآراءه الخاصة، اما بالنسبة للثقافة وسلوكيات المواطنة

يعزى الطالب ذلك الاتفاق إلى أن متغير الجنس لم يعد مطروحا بنفس الحدة التي ساد بها في الحقب الماضية ، فخرج المرأة وحصولها على فرص التعليم النوعي ،وتقلدها المناصب الريادية والنوعية ،وتكافؤ الفرص بينها وبين الرجل كل ذلك ازال المقارنات السلبية والتصورات الخاطئة ، التي عمرت لوقت طويل في المجال المهني .

**الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(السن).

الجدول رقم (04-24):اختبار ANOVA للفروق على اساس السن.

اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA						
الدلالة الاحصائية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,004	4,476	574,963	3	1724,888	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		128,468	264	33915,482	خارج المجموعات	
			267	35640,369	المجموع	
,255	1,360	259,250	3	777,751	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		190,604	264	50319,443	خارج المجموعات	
			267	51097,194	المجموع	
,043	2,757	250,916	3	752,747	بين المجموعات	سلوكيات المواطنة التنظيمية
		91,023	264	24030,190	خارج المجموعات	
			267	24782,937	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان التباين دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على مستوى متغير العدالة التنظيمية بينما غير دال على مستوى الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن، وبناء على ذلك نقبل الفرضية البديلة **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير( السن)، بينما نرفض الفرضية البديلة **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير( السن) ولمعرفة صالح الفروق بين كل فئة من فئات السن على حدا سوف نجري اختبار Scheffé للمقارنة البعدية، والجدول أدناه رقم (04-25):اختبار Scheffé لتحديد مصدر الاختلاف و الفروق بين كل فئة من فئات السن على حدا.

الجدول رقم (04-25): اختبار Scheffé للتحقق من الفروق بين كل فئة من فئات السن على حدى.

العدالة التنظيمية			
Scheffe <sup>a,b</sup>			
Sous-ensemble pour alpha = 0,05		N	السن
2	1		
	32.15	103	اقل من 25 سنة
33.13	33.13	23	من 25 الى 35 سنة
33.50	33.50	97	من 35 الى 45 سنة
39.44		45	أكثر من 45 سنة
,067	,954		الدلالة الاحصائية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

تشير النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى افراد عينة الدراسة وفق متغير السن لفئة أكثر من 45 سنة تليها فئة من 35 الى 45 سنة، ثم فئة من 25 الى 35 سنة، وصولا الى فئة اقل من 25 سنة.

إن عمر المستجوبين يؤثر على ممارسة سلوكيات المواطنة وادراك العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ويعود ذلك لعدة أسباب من بينها :

- تعدد الفئات العمرية في العينة المدروسة واختلافها.
  - لكل فئة توجه سلوكي خاص نابع من وبيئته الذي بدوره يؤثر على عمله وادائه.
  - امتلاك الفئة الاكثر من 45 تصورات واتجاهات مختلفة عن الفئات الاخرى لإدراك العدالة التنظيمية .
- و يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن متغير السن نوعا ما له نفس التأثير في تغيرات اتجاهات و إدراك الفرد اتجاه وظيفته و المتغيرات التنظيمية التابعة لها مثل سنوات الأقدمية ، كون من المنطقي أن العلاقة طردية بين متغير السن و سنوات الخبرة ، مما يجعل التفسير متقارب بينهما والفئة الاكثر اختلاف بالنسبة لادراك العدالة التنظيمية هم الموظفين القدماء الذين لديهم احساس بنوع من الظلم مقابل ما ينجزونه من أعمال تطوعية واخرى رسمية داخل الاطار الرسمي لذلك تجدهم غير راضين عن مرتباتهم وعن الترقيات الذين يحصلون عنها لذلك تجدهم مختلفون عن باقي الفئات العمرية الاخرى ولديهم طموح اكبر من الفئات الاخرى، و يمكن أن نعزو هذا الاختلاف كذلك إلى النضج الفكري و العقلي الذي يطرأ على الفرد في سن الأربعينيات وفق الأبحاث والدراسات المتخصصة في علوم

النفس و السلوك ، مما يجعل اتجاهات الفرد تتغير في اتجاه سلبى أو إيجابى تبعاً لما يحدث في حياته بصفة عامة و حياته المهنية بصفة خاصة.

### الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ولإختبار هذه الفرضية نقوم بتطبيق برنامج ANOVA من اجل تحديد الفروقات بين افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي والجدول أدناه إختبار ANOVA للفروق على اساس المؤهل العلمي.

### الجدول رقم (04-26): إختبار ANOVA للفروق على اساس المؤهل العلمي

إختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA						
الدلالة الاحصائية	قيمة F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
,115	2.182	288.661	2	577.322	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		132.313	265	35063.048	خارج المجموعات	
			267	35640.369	المجموع	
,580	.545	104.688	2	209.375	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		192.030	265	50887.819	خارج المجموعات	
			267	51097.197	المجموع	
,042	3.215	293.562	2	587.123	بين المجموعات	سلوك المواطنة التنظيمية
		91.305	265	24195.813	خارج المجموعات	
			267	24782.937	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

من خلال النتائج اعلاه تبين ان التباين غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على مستوى كل من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعليه نرفض الفرضية البديلة **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). ونقبل الفرضية الصفرية **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ويفسر ذلك بأن غالبية المستوى التعليمي في عينة الدراسة هم ممن يحمل مؤهلاً علمياً عالياً (جامعي) مشكلين ما نسبته (57.5%) من العدد الكلي لأفراد العينة وذلك المستوى التعليمي للفرد يعكس رأي العينة ككل وبالتالي ينعكس أيضاً على معارف الموظفين وخبراتهم وافكارهم وبالتالي على ادائهم لوظيفتهم هذه الميزة التي اصبحت قيمة من قيم وتقاليد المنظمة بحيث أنها تستقطب وتوظف الاطارات وذوي الكفاءات التي تتطلب من شاغليها أن يكونوا من حملة الشهادات الجامعية التي تتناسب مع الهيكل التنظيمي المتعدد الوظائف وهذه النتيجة تجعلنا نطمئن في الحصول على اجوبة منطقية لأسئلة الاستبيان.

**الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية).

الجدول رقم (04-27): اختبار ANOVA للفروق على اساس الخبرة المهنية

اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA						
الدلالة الاحصائية	قيمة ف F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.842	.172	23.046	2	46.093	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		134.318	265	35594.277	خارج المجموعات	
			267	35640.369	المجموع	
.085	2.489	471.131	2	942.263	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		189.264	265	50154.932	خارج المجموعات	
			267	51097.194	المجموع	
.001	7.532	666.530	2	1333.060	بين المجموعات	سلوك المواطنة التنظيمية
		88.490	265	23449.877	خارج المجموعات	
			267	24782.937	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

من الجدول السابق يتضح لنا ان التباين غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 على مستوى متغير العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية بينما دال احصائيا على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية البديلة **H1** : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين

للعادلة التنظيمية والثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية)، ونقبل الفرضية البديلة **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية). ولتحديد مصدر الاختلاف تم استخدام اختبار Scheffé وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04-28): اختبار Scheffé للفروق في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية على اساس الخبرة

سلوكيات المواطنة التنظيمية			
Scheffe <sup>a,b</sup>			
Sous-ensemble pour alpha = 0,05		N	الخبرة المهنية
2	1		
	77.69	133	أكثر من 10 سنوات
81.48	81.48	91	من 5 الى 10 سنوات
83.13		44	اقل من 5 سنوات
,571	,054		الدلالة الاحصائية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS V26 N=268.

تشير النتائج الموجودة الجدول رقم (04-28) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى افراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية لفئة اقل من 5 سنوات تليها فئة من 5 الى 10 سنوات، ثم فئة أكثر من 10 سنوات .

وتشير النتائج بأن الفئة الأقل من 5 سنوات تفتقر للخبرة المهنية وبالتالي تجد أن لديهم فروق ونقص في ادراك وممارسة المواطنة لديهم ومع مرور الوقت يزداد لديهم الانتماء للمنظمة والمواطنة فهم يعتبرون جدد مقارنة مع الفئات الاخرى التي تقل عندهم الفروق في ادراك متغيرات الدراسة وتكان تنعدم هذه الفروق مع الفئات الاكثر من 10 سنوات التي تعتبر الفئة الغالبة للعينة المدروسة.

و يمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً أن الخبرة التي يكتسبها الموظف منذ دخوله للعمل و حتى خروجه منه بغض النظر عن كيفية الخروج التي يمكن أن تكون تقاعد أو استقالة أو عزل أو غيرها من الحالات التي تنتهي بها مدة الخدمة الفعلية للعامل ضمن قانون الوظيفة العمومية في الجزائر، فهذه الخبرة للموظف أو الموظفة تشكل معيارا مهما في ممارسة سلوك المواطنة ، فنجد في الغالب أن ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات قد لا يمارسون السلوكيات المذكورة آنفاً في بداية عملهم نتيجة لقلة الاتصال و فعاليتهم وكذا الخوف و التوتر النفسي الذي يحيط بالعامل في أول سنة من عمله فهو يكون تحت ضغط تقييم لمستواه و احتمال تثبيته من عدمه ، لكن التفسير المنطقي هو أن الخبرة و سنوات العمل في المؤسسة تولد معها علاقات مهنية و اجتماعية و تولد معها أيضا أحزاب و تكتلات.

كذلك نجد مثلاً أن الموظفين من ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) هؤلاء أغلبهم يتولون ضمن مساهمهم المهني مناصب إدارية عليا مثل رئيس مكتب أو رئيس مصلحة أو حتى أمين عام أو مدير إدارة محلية أو والي مما يجعل زملائهم يتأثرون بخبرتهم في المنصب ذاته .

#### المطلب الرابع : مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

من خلال النتائج المتوصل اليها حول مستوى إدراك متغيرات الدراسة للعاملين في المؤسسات محل الدراسة والتي جاءت نتائج دراستنا الحالية بمستوى منخفض في متغير العدالة التنظيمية ومستوى عالٍ لمتغيري الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث نلاحظ أنها اتفقت دراسة ( عز الدين بن يحيى ، 2017 )، التي خلصت إلى وجود مستوى مرتفع لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى منخفض لبعد العدالة التنظيمية واتفقت مع دراسة ( حياة الدهبي، 2019 )، مستوى منخفض للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية واتفقت مع دراسة ( بندر أبوتاية، 2012 ) والتي خلصت الى ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة واتفقت كذلك مع دراسة ( زياد العزام، 2015)، الذي وجد مستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية، واتفقت مع دراسة ( سرير الحرتسي حياة، 2019 ) يدرك العاملون في المؤسسات محل الدراسة مستوى منخفض من العدالة التنظيمية بكل أبعادها بينما جاءت نتائج الدراسة غير متفقة مع دراسة ( آري وزملاؤه Ari, et. 2017 ) وجود تصور عالٍ لدى الأكاديميين بالنسبة للعدالة ولم تتفق كذلك مع دراسة ( Yilmaz، 2008 ) الذي أشار أن هناك ادراك موجب للعدالة التنظيمية لدى المدرسين واختلفت كذلك مع دراسة ( آري وزملاؤه Ari, et. 2017 ) الذي وجود تصور عالٍ لدى الأكاديميين بالنسبة للعدالة وخاصة للبعدين التفاعلي والإجرائي ويعود السبب الرئيسي في هذا الاختلاف في إختلاف القوانين والانظمة التي تطبق على الموظفين كالترقية والحوافز حسب نوع بيئة العمل ومع اختلاف المؤسسات والدول والمناطق فمثلا مؤسسات التعليم في الدول المتقدمة تأتي في المرتبة الاولى من حيث الرواتب والحوافز بينما في الدول النامية نجد التعليم يصنف ضمن الوظائف الاقل اجراً.

أما من خلال النتائج المحصل عليها حول العلاقة الايجابية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تتفق نتائج الدراسة مع دراسة ( عيشوش عثمان، دغمان بوبكر الصديق ، 2019 )، الذي توصل الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية عند أساتذة الكلية واتفقت كذلك مع دراسة ( سلامة عبد الله خلف الطعامسة ، 2015 ) وخلصت دراسته الى وجود علاقة ايجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية و العدالة التنظيمية كما اتفت مع دراسة ( Neil Aldrin، Mira Sekar Arumi، 2019 ) التي خلصت الى وجود أثر إيجابي بين الثقافة القوية وتعزيز سلوكيات المواطنة كما جاءت متوافقة مع دراسة ( Neihooft & Moorman، 1993 )، التي خلصت الى وجود علاقة طردية بين عدالة الاجراءات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وأغلب الدراسات جاءت متوافقة مع الاثر الايجابي بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

والثقافة التنظيمية لها أيضاً أثر إيجابي على سلوكيات المواطنة وهذا مبرر قوي يدعم نتائجنا ويسمح في تعميم النتائج وفي المقترحات التي نقرحها على المؤسسة محل الدراسة.

في حين عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يخص الأثر غير المباشر توصلنا الى وجود دور للثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن العلاقة بين المتغيرين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة تزيد أكثر في حال إدخال الثقافة التنظيمية كوسيط لان الثقافة القوية والجيدة تدعم العلاقة الارتباطية بين المتغيرين السابقين وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة ( Marieke C. Schilpzand ، Luis L. Martins ، 2014 ) الذي توصل الى وجود علاقة بين العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تم الإشراف عليها بشكل كبير من خلال توسيط الثقافة التنظيمية واتفقت مع دراسة ( هاكان إركوتلو Hakan Erkutlu ، 2010 ) التي خلصت الى أن النتائج تظهر علاقة أقوى بين العدالة التفاعلية و سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمات بتوسيط الثقافة التنظيمية وخصوصاً بعد احترام الناس ، وهذه دعامة قوية نرتكز عليه في تقوية موقفنا في الدراسة الحالية وتفتح لنا آفاق مستقبلية لزيادة إثراء الموضوع وقياسه في منظمات إقتصادية وفي بيئات أخرى مختلفة ، كما تفتح آفاق لقياس الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ولكن بأبعاد آخر مثل أبعاد هوستفيد وشين.

بالنسبة للفرضيات الخاصة بالفروق جاءت النتائج كمايلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير(الجنس و السن) وجاءت هذه الدراسة متفقة مع دراسة ( Yilmaz،2008) الذي تحصل على انه لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية في ادراك المدرسين للمواطنة التنظيمية ، و اتفقت ايضا مع دراسة (عز الدين بن يحيى ، 2017) الذي تحصل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الديموغرافية (الجنس ،السن) لتصورات المواطنة التنظيمية، وتختلف عن دراسة ( عيشوش عثمان، دغمان بوبكر الصديق ، 2019 )، الذي تحصل على فروق تعزى للأقدمية و الرتبة العلمية.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس والسن) واتفقت هذه الدراسة مع (دراسة دراوشة 2017) الذي وجد فروق في الجنس والسن لادراك العدالة التنظيمية في المؤسسات الاستفائية، وجاءت مختلفة مع دراسة (حمزة معمري ، 2014) الذي تحصل على أنه لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (آية عبد القادر ابراهيم صرصور

2015) الذي أشار الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤهل العلمي في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية واتفقت مع (دراسة العامري ، 2002) و(دراسة أبازيد ، 2010) حيث أشارت دراستهم الى عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي للمبحوثين ورؤيتهم لسلوك المواطنة التنظيمية ويرجع التشابه في البيئة ومجتمع الدراسة موضع البحث بينما جاءت الغير متوافقة مع دراسة (Bhatnagar& Sandhu,2005) التي أشارت على فروق لادراك العدالة تعزى للمؤهل العلمي ، ويرجع هذا لإختلاف البيئة الهندية عن البيئة الجزائرية وتختلف أيضًا مع دراسة( محمد ناصر راشد أبو سمعان 2015) الذي تحصل على اختلاف وفروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لاستجابة المبحوثين تجاه العدالة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية)، تختلف (دراسة محمد ناصر راشد أبو سمعان، 2015) الذي تحصل على وجود اختلاف وفروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لاستجابة المبحوثين تجاه العدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتختلف كذلك عن دراسة ( تيرزي وزملاؤه. Terzi, et. Al. 2017) ، الذي وجد اختلاف في تصور العدالة التنظيمية يُعزى إلى سنوات الخبرة وتختلف عن دراسة (Yilmaz، 2008) الذي تحصل على انه يوجد تأثير لسنوات الأقدمية في مستوى ادراك المدرسين للعدالة التنظيمية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية) جاءت هذه النتيجة متفقة مع (دراسة محمد ناصر راشد أبو سمعان 2015) الذي تحصل اختلاف وفروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لاستجابة المبحوثين تجاه المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة واختلفت مع دراسة (Yilmaz، 2008) الذي تحصل على فروق في تأثير سنوات الأقدمية في مستوى ادراك المدرسين للمواطنة التنظيمية ويفسر هذا الاختلاف لاختلاف بيئة العمل فالاستاذ يختلف عن الموظف الاداري في تصوره لمتغيرات الدراسة ثم مكان( العمل الولاية) في الدراسة الحالية يختلف بدوره عن مدارس التعليم.

## خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية ، العدالة التنظيمية ، سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وذلك بالاعتماد على النمذجة بالمعادلة البنائية SEM، والتحليل العاملي التوكيدي ودراسة بعض المؤشرات المتعلقة به أيضا خاصة ما تعلق بفحص الصدق التقاربي والتمييزي، إذ بينت مؤشرات التطابق ملائمة مقبولة لنموذج القياس وكذا النموذج البنائي.

وعلى ضوء اختبار الفرضيات بينت النتائج أن هناك علاقة تأثير إيجابي بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما بينت نتائج تحليل النمذجة بالمعادلات البنائية بين المتغيرات المدروسة أن الثقافة التنظيمية تساهم باعتبارها متغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العينة المبحوثة في المؤسسات محل الدراسة ، أما بالنسبة لأختبار صحة الفرضيات الخاصة بالفروق في مفصلة كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية
- تعزى لمتغير (الجنس و السن) ؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس والسن) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية).

الخاتمة

الخاتمة :

جاءت هذه الدراسة لتحاول الاجابة على الاشكالية التالية والمتمثلة في ما مدى تأثير ابعاد العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين لدى عمال وموظفي الادارة المحلية في مقرر ولاية الجلفة ؟ حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

النتائج النظرية :

- على الرغم من التحديات التي تواجهها المؤسسات والمشاكل، إلا أن وجود العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة يساعدها على مجاراتها وإدارتها بتحسين قدرات عاملها ومهاراتهم وتفكيرهم ، وبهذا نعتبر أن هذه المتغيرات من أهم الاساليب الادارية التي تساعد المؤسسة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في بلوغ أهدافها.

- تلعب الثقافة التنظيمية دور بارز تحقيق أداء متميز لمنظمات الاعمال لأن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء وروح النزاهة ، والإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتيجة إيجابية عليها.

- كذلك بالنسبة للعدالة التنظيمية لأن العامل الذي يشعر بالعدالة والنزاهة في القرارات المبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة والاهتمام بتوزيع مخرجات العمل كالأجور والحوافز يزيد من ولاءه وانتمائه في هاته المنظمة.

- إن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف الموظفين يرفع من أداء المنظمة وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية في تحقيق النتائج وأهداف المنظمة.

النتائج التطبيقية:

أولاً: النتائج المتعلقة بعينة و أداة الدراسة:

-تم اختيار عينة عشوائية باستخدام المعادلات الرياضية التي توضح الحجم الأدنى المناسب للعينة و كذا جدول تحديد حجم العينة، حيث قدرت ب 268 موظف وموظفة من مجموع 497 للموسم 2020 / 2021.

-إن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية ، و صلاحية كبيرة للتطبيق الميداني ، و ذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي و الصدق البنائي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها .

- بلغت قيمة معامل الثبات الاستبيان ككل بطريقة ثبات التجانس الداخلي ( ألفا كرونباخ) اكبر من 0.7 وهي نسبة جيدة تزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.60 و تتراوح ما بين (0.7 و 0.8) مما يؤكد صلاحية الأداة

## الخاتمة

التطبيق، و هذا يعني أننا متأكدون من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

### ثانيا : النتائج المتعلقة بتحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة

- بالنسبة لمتغير الجنس فإن ما نسبته 77.6 % من الذكور وما نسبته 22.4 % ، أي أن نسبة الذكور في عينة البحث كانت هي الأكبر.

- بالنسبة لمتغير السن فإن ما نسبته 8.6 % تتراوح أعمارهم اقل من 25 سنة و 38.4% من فئة 25 إلى 35 سنة و 36.2% تتراوح أعمارهم من 35 الى 45 سنة ليبقى 16.8% من فئة اكثر من 45 سنة ، أي أن الموظفين الذين أعمارهم بين 25-35 سنة هي الأكبر اي ان غالبية الموظفين هم من الشباب.

- اما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد بلغت 7.5 % من حاملي شهادة التقني سامي وبلغت حاملي ثانوي فاقل نسبة 35.1% في حين ان النسبة العليا من نصيب حاملي الشهادات الجامعية وهي 57.5 %

- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة أن ما نسبته 16.4% من الموظفين خبرتهم المهنية تتراوح ما اقل من 5 سنوات ، في حين أن 34% لديهم خبرة تتراوح ما بين 5 الى 10 سنوات ، أما الذين تتراوح خبرتهم اكثر من 10 سنوات فنسبتهم 49.6 % أي ان غالبية الموظفين هم من ذوي الخبرة المهنية اكثر من 10 سنوات.

### ثالثا: النتائج المتعلقة بمدى ادراك العينة المدروسة لمتغيرات الدراسة.

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى ادراك العدالة التنظيمية كان منخفضاً، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (33.95) وهي أقل من المستوى المرجح (36) اما في بعد العدالة التعاملية فكان مرتفع مما يفسر بغياب العدالة في المؤسسة محل الدراسة، ولو قمنا بترتيب الابعاد لوجدنا ان العدالة التعاملية احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (13.20) يليها بعد ذلك العدالة الاجرائية بمتوسط حسابي (11.17) واخير العدالة التوزيعية ب (9.57) وبالتالي نرفض الفرضية الاولى الخاصة بالادراك: يدرك العاملون بالمؤسسات محل الدراسة مستوى مرتفعاً من العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية).

- تبين نتائج الدراسة أن العاملين في مديرية الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة يتمتعون بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية، بكل ابعادها، اذ كانت قيم المتوسطات الحسابية لها ولأبعادها ككل أكبر من قيمة المتوسطات المرجحة (60) وهو مبرر قوي لقبول الفرضية الثانية الخاصة بالادراك: يوجد مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية بأبعادها لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، كما بينت النتائج ان بعد: العمل الجماعي قد احتل المرتبة الاولى

(15.69) ثم يليه الاحترام والتقدير(15.60)، ثم الاتساق والتجانس (15.15) في حين احتل بعد تشجيع الابداع والابتكار المرتبة الرابعة(13.45)، يليه بعد الاحتواء والترابط في المرتبة الاخيرة ب(12.66).

- تبين نتائج الدراسة أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية، بكل ابعادها (79.89)، وهي نسبة جد معتبرة مقارنة المتوسط المرجح (60) اذ كانت قيم المتوسطات الحسابية لها ولأبعادها ككل أكبر من قيمة المتوسطات النظرية وبناء على ذلك نقبل الفرضية الثالثة الخاصة بالادراك: يدرك العاملون في المؤسسات محل الدراسة مستوى مرتفعا من سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها في المؤسسات محل الدراسة، وجاء بعد وعي الضمير في المرتبة الاولى(16.60) ثم يليه الايثار(16.52)، ثم الكياسة (15.95) في حين احتل بعد السلوك الحضاري(15.63) المرتبة الرابعة، يليه بعد ذلك الروح الرياضية (15.15) في المرتبة الاخيرة.

رابعا: النتائج المتعلقة بالأثر المباشر وغير المباشر.

أ- النتائج المتعلقة بالأثر المباشر :

- توصلنا على وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة حيث أفرزت النتائج أن قيمة F بلغت 345.918 عند مستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وهذا يدل ان التباين بين المتغيرين دال احصائيا، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الاولى الخاصة بالأثر المباشر يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

- توصلنا على وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بحيث نجد قيمة F بلغت 23.103 عند مستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وهذا يدل ان التباين بين المتغيرين دال احصائيا، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الثانية الخاصة بالأثر المباشر يوجد أثر مباشر للعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

توصلنا على وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية ونجد قيمة F بلغت 43.033 عند مستوى دلالة 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 وهذا يدل ان التباين

## الخاتمة

بين المتغيرين دال احصائيا، وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الثالثة الخاصة بالأثر المباشر يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الاحتواء والترايط، والاتساق والتجانس، والاحترام والتقدير، تشجيع الابداع والابتكار، العمل الجماعي)، على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### - ب- النتائج المتعلقة بالأثر غير المباشر:

- اتضح من خلال نتائج مؤشرات المطابقة للنموذج بجودة مطابقة كبيرة فقد تم تقدير جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي ب: 0,075، وهي بذلك جاءت قيمة اقل من المحددة 0,08، كما ان نسبة قيمة جذر متوسط مربعات البواقي وجذر متوسط مربعات البواقي المعيارية هي الاخرى جاءت اقل من القيمة المحددة ب 0.1 وهي ايضا تدل على جودة المطابقة، وهذا الى جانب باقي مؤشرات المطابقة التي جاءت في معظمها تشير الى قبول المطابقة.

- توصلنا إلى أن التأثير الكلي للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط قد بلغ : 1.162 وهو موجب، ومعنى ذلك ان الثقافة التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة أي انه كلما زادت العدالة التنظيمية زادت سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود الثقافة التنظيمية كوسيط في العلاقة بينهما وهذا كذلك مبرر قوي لقبول الفرضية الخاصة بالأثر غير المباشر : يوجد أثر غير مباشر في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

### خامسا: النتائج المتعلقة بالفروق:

تم التوصل الى النتائج المتعلقة بالفروق في ادراك متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي مفصلة كالاتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس و السن) وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الاولى والثانية .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس والسن) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الاولى والثانية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

## الخاتمة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية)، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير (الخبرة المهنية)، وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة.

### اقتراحات الدراسة:

- من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها ، يمكن اقتراح التوصيات التالية لمديرية الادارة المحلية بمقر ولاية الجلفة :
- يجب على المدراء وصانعي القرار اتخاذ قرارات نزيهة وعادلة بين الموظفين ومبينة على أسس المساواة وقيم النزاهة بين الموظفين والاهتمام بتقديم الاجور والحوافز بناء على الجدارة والكفاءة مع مراعات التغيرات المعيشية وانخفاض القدرة الشرائية للموظفين حتى لا يحس الموظفون بالظلم وانعدام العدالة مما ينعكس سلباً على إنتماء الفرد في المنظمة ويصبح يفكر في أشياء سلبية مثل الانقطاع عن العمل وحتى الانتحار.
- تعزيز قيم الثقافة التنظيمية المتواجدة في المنظمة بقوة واستغلالها حتي يزيد من ممارسة سلوكيات الدور الاضافي غير الرسمي للموظفين ويزيد ولائهم وانتمائهم .
- استغلال المنظمة لمثل هذه السلوكيات المتواجدة بقوة في المنظمة رغم انخفاض العدالة وقيم النزاهة وذلك بوضع الانظمة والقوانين اللازمة لمكافحة الجهود العفوية والتطوعية للعاملين وأخذها بعين الاعتبار عند إعطاء الحوافز والترقيات للحفاظ عليها حتى يتم المضي قدماً للرفع من كفاءة وفعالية النتائج وتحقيق الاهداف.
- ضرورة العمل على توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية وذلك بالتعاون مع الجامعات والتكوين لإيجاد أفكار جديدة لأن أغلب عينة الدراسة هم حديثي الخبر لذلك يجب تدعيمهم بأفراد ذوي خبرة وكفاءات حتى يتم نقل الخبرات بين الموظفين.
- فتح و تفعيل قنوات الحوار و الاتصال بين كل الادارة العليا والادارة الوسطى والدنيا ، من أجل تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة.
- الابتعاد عن المفهوم السلي للبيروقراطية ضمن الإدارات المركزية ، و كذا إتباع مديري ورؤساء الدوائر وولاية الولاية ضمن السياسات الإصلاحية للقطاع الأساليب الفعالة التي من شأنها القضاء على كل ما يؤثر سلباً المؤسسة.

### آفاق الدراسة:

- تطبيق العدالة التنظيمية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة والمهمة التي تستدعي المزيد من البحث والتمحيص ، لذلك نقترح المواضيع التالية لمواصلة البحث فيها :
- اختبار أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية باعتبارها متغير وسيط بين متغير العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة

## الخاتمة

- 
- قياس أثر أحد أبعاد العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة أو على متغيرات أخرى مثل الرضا والولاء والانتماء والالتزام...
  - دراسة العدالة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات.
  - دراسة حول معيقات تحقيق العدالة في الإدارات والجامعات وسبل علاجها.
  - دراسة مقارنة بين مستويات توافر سلوكيات المواطنة في مؤسسة عربية ومؤسسة محلية وحتى دولية.
  - نموذج مقترح لغرس الثقافة التنظيمية وتقويتها في منظمات الاعمال.
  - اختبار أثر المتغيرات الوسيطة كالولاء التنظيمي والشفافية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في منظمات أخرى اقتصادية كالبنوك، والشركات المستقلة .

## قائمة المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: باللغة العربية.

### 01- كتب:

1. رميلة أحمد لعمور، أساسيات في ثقافة المنظمة، دار وائل لنشر والتوزيع عمان. عمان، الأردن، 2018.
2. أميرة أحمد الزهري أحمد شعبان، أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات دراسة ميدانية، مصر، دار المنظمة العربية للتنمية جامعة الدول العربية، الطبعة الأولى، 2018.
3. حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية المقارنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
4. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان.
5. سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية، دار الفكر العربي الطبعة 03، 1998.
6. عمر محمد دُرّه، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، سوريا، 2008.
7. كمال بوالشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، كتاب، دار الأيام لنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2015.

### 02- مقالات علمية:

8. آري وزملاؤه، تحديد تصور العدالة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية البدنية الأكاديميين في تركيا، مقال منشور، جريدة مكاسب اللغات، مجلد 41 العدد 04.
9. حسن ع، محمد ا، فتيحة م، دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ليبيا، جامعة سبها، المجلد (09)، العدد (02)، 2018.
10. أحمد تاوي، رميلة لعمور، اتجاهات العاملين حول دور الثقافة التنظيمية السائدة في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية، المجلد 05 العدد 09، الجلفة، الجزائر، 2021.
11. أحمد العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك، المجلد 17 العدد (2)، 2003.
12. بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (02)، جامعة البلقان التطبيقية، الأردن، 2012.
13. حسام حسين شياح، علي عبد المحسن عباس، الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفعالية الأداء للموارد البشرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد (15)، العدد (59)، 2019.
14. حمزة معمري، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 14، العدد 2، 2014.
15. حياة الدهبي، العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، الجزائر، مقال منشور، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03 العدد 02، 2019.
16. خليل جعفر حجاج، دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تنمية الرافدين، العراق جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 110، 2012.

17. رميلة لعمور ، بومدين بوداود ، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في ظل الثقة التنظيمية كمتغير وسيطي باستخدام منهجية pls ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، الجزائر ، جامعة بشار ، المجلد (12) ، العدد (02) ، 2019.
18. رنا السلعوس ، مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، 1 العدد (2)، 2008.
19. زياد العزام ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد42 العدد (1)، 2015.
20. سامر عبد المجيد البشابشة ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، المجلد (04) العدد (04)، 2008.
21. صفية شقراني ، عائشة شتاتحة ، قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط ، مجلة الطالب، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد (18) ، العدد (01) ، 2018 .
22. عابد عثمان، محمد قماري، النمذجة بالمعادلة البنائية لاختبار نماذج القياس في البحوث النفسية والتربوية، الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد4، العدد2، 2017.
23. عامر علي حسين العطوي ، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة القاديسية، العراق ، المجلد (10)، العدد (01)، 2007.
24. عبد الكريم السكر، أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (08)، العدد (03)، 2012.
25. عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، " النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية "، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 3، العدد (2)، 2016.
26. عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العراق، بغداد، المجلد3، العدد2، 2016.
27. عبدالمجيد البشابشة ، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية ، المجلد 4، العدد4، 2008.
28. عبود نجم، المدخل الياباني الى ادارة العمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
29. عثمان عيشوش ، بوبكر الصديق دغمان ، علاقة العدالة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، عثمان، المجلد 5، العدد 4، 2019.
30. عز الدين بن يحيى ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة ، مقال منشور، مجلة أبحاث نفسية وتربوية المجلد 4 العدد10، 2017 .

- 31.** علي محمود المبيض، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر :جامعة عين شمس المجلد 49، العدد 03، 1999.
- 32.** فهمي خليفة صالح الفهداوي ، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الأردنية، الأردن ، المجلد (32)، العدد (02) ، 2005.
- 33.** كمال برباوي ، الياس سليمان ، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع بشار، مقال منشور، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، ، مجلد (02) العدد 28، 2017.
- 34.** محمود عبد الرحمان الشنطي ، دور الدعم التنظيمي المدرك وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني- قطاع غزة) ، مقال منشور، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 23 العدد 02، 2015.
- 35.** أحمد تاوتي ، رميلة لعمور، مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مقال منشور، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، المجلد 05 العدد 09، 2021.
- 03- أطروحات ومذكرات:**
- 36.** أسماء مزروع، دور الثقافة التنظيمية الاتصالية في تنمية الوظيفة الابداعية دراسة مسحية على أساتذة كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2015.
- 37.** أميرة رفعت محمد حواس، أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية العلوم التجارية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2003.
- 38.** تامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة إحدى المؤسسات المصرفية في مصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس، مصر ، 2010 .
- 39.** حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة (SONATRACH) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2018 .
- 40.** صبرين حمياني ، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر ، 2019.
- 41.** حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية ، 2005.
- 42.** حمزة معمري ، ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، 2014.
- 43.** حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في وسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير، جامعة أدرار ، الجزائر، 2014.
- 44.** رحاب الوديناني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. ، 2015.

45. رولا محمد حجازي ، أنماط الثقافة السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة ، رسالة الماجستير، كلية التربية ، فلسطين، 2015 .
46. سرير الحرثسي حياة ، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه على تفادي الاغتراب التنظيمي، مذكرة لنيل درجة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة الجزائر، 2019 .
47. سلامة عبد الله خلف الطعامسة، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، مذكرة شهادة دكتوراه ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الأردن، 2015.
48. سلمى عطوات، أثر الابتكار التسويقي في تبني المنتجات الموفرة للطاقة الكهربائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر، 2018.
49. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
50. صابرين أبو جاسر ، أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين. 2010 .
51. صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، شهادة ماجستير، ادارة الأعمال بكلية الدراسات العليا ، في جامعة الخليل، فلسطين ، 2017.
52. صبرينة حمياني ، اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في علاقة القيادة الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2019 .
53. عالية طحطوح ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
54. عبد السلام القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. 2014 .
55. عبد القادر سونة ، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي حالة عينة من المؤسسات ذات الطابع الإداري بولاية المدية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال، الجزائر، جامعة يحي فارس المدية، 2019 .
56. عبدالله الخميس ، علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين-دراسة ميدانية على الموظفين في الادارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2001،
57. محمد العثماني ، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الإدارية في جامعة الأقصى بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، رسالة الماجستير في أصول التربية ،الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التربية، فلسطين ، 2017.
58. عيسى ،ثقافة المؤسسة :حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز ، PIPE GAZ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، غرداية .الجزائر. جامعة الجزائر، 2005.

59. فاطمة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة ، الجزائر ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، 2019.
60. كلثوم سيدهم ، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء عمال بريد الجزائر بتامنغست (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2014.
61. مجد حسن ريان، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والدالية العليا، 2006 .
62. محمد الزهراني ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، 2007.
63. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة) رسالة ماجستير، 2015.
64. مصطفى بن عودة ، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، علوم التسيير ، جامعة بجي فارس بالمدينة ،الجزائر، 2016.
65. ناظم جواد عبد السلام الزبيدي ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرها في تفوق المنظمات ، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة ، جامعة بغداد، العراق ، 2007.
66. هارون، سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع الإداري بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2014 .

#### 04- القوانين والمناشير:

67. القانون رقم 07/12 المؤرخ في 2012/02/21 المتعلق بالولاية، لجريدة الرسمية الجزائرية، 2012.

#### 05- الانترنت:

68. <https://ar.wikipedia.org>.
69. <http://www.arabgeographers.net/up/uploads/15107124321.rar> ,29/07/2021.
70. <http://www.rmpd.ca/calculators.php>, 29/07/2021.

ثانياً: باللغة الاجنبية:

#### 01- الكتب:

71. Gupta،A، K & Govindarajan, "Knowledge Management'S social Dimension ، Lessons from Nucor Steel", Sloan Management's Review،VIJAY.2000.
72. Leventhal, G.S." Fairness in Social Relationships",General Learning Press, Morristown,New Jersey, 1976.

73. Schein, E. H. Organizational culture and leadership, New Jersey, John Wiley & Sons, 2010
74. Thibaut, J.W. and Walker, L. "Procedural Justice: A psychological Analysis", New Jersey: Erlbaum, Hillsdale, 1995.

02- أطروحات ومذكرات:

75. Jeanne. L. R, Sentiment d'injuste et comportements contreproductifs au travail "determinants cognitifs, contextuels et dispositionnels", These doctorat dans le cadre de l'école doctorale connaissance, langage et modélisation (Nanterre), Université de Paris 10, France, 2010.

03- مقالات علمية:

76. Adams, J.S. , "Toward an Understanding of Inequity" , Journal of Abnormal and Social psychology, Vol.(67) , Issue (01) 1963.
77. Adams.G. Al-Otaibi, " The influence of Organizational Justice on Employee attitudes in Public Organizational State of Kuwait ", Journal of Administrative Science , University of Kuwait , Vol.(10), Issue.(3) , 2003.
78. Bies, R. L. and Shapior, D. L., "Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments", Academy of Management Journal, Vol.( 31), Issue, ( 4) , 1988.
79. Bies, R.J. and Moag, J.S, Interactional justice "Communication criteria for fairness. In B Sheppard (Ed) " Research on negotiation in organisations, Vol (01), No.( 4) Greenwich, CT : JAIpress , 1986.
80. Blau, P.M., " Exchange and Power in Social life", Wiley ,1994.
81. Brad A. Shipley, Food fight " communication and organizational justice during the grocery store labor dispute " thesis for the degree doctor of philosophy (communication), the faculty of the usc graduate school university of southern california, may 2010.
82. Castro ,c.B. ARMARIO , E.M. and ruis . D.M, "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty " international journal of service industry management Vol.(15), Issue(01), 2004.
83. Chou, S. Y., & Pearson, J. A "demographic study of information technology professionals organizational citizenship behavior", Journal of Management Research, (2011) 3(2).
84. Colquitt, J. A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure, Journal of Applied Psychology, vol (86), Issue (03) , 2001.
85. Cowherd, D.M. and Levine, D.I., "Product Quality and Pay Equity between Lower level Employees and Top Management An Investigation of Distributive Justice Theory" Administrative Science Quarterly , Vol.(37), No.(2) , 1992.

86. Cropanzano, R and Greenberg, J." Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze, New York, 1997.
87. Cropanzano.R, Folger.R, Organizational justice and human resources management, Thousand oaks, California, Sage publications, 1988.
88. Cropanzano 'R, Justice in the workplace from theory to practice, Lawrence Erlbaum associates, United state of America, vol 02, Issue (01)2001.
89. Crosby ,F. ,"Relative Deprivation in Organizational Settings", Research in Organizational Behavior , Vol.(6) , Issue (02)1984.
90. Daire Hooper and all, Structural equation modeling ,guidelines for determining model fit, Electronic Journal of Business Research Methods, Vol 6, Issue 1, 2008 .
91. Dana kay Shelton "Autonomy and organizational justice as moderators of the relationships among creativity openness to experience and organizational" misbehaviour, phd thesis, walden university, 2010.
92. Daniel p, skarlicki & lathan G.P. " INCREASING CITIZENSHIP BEHAVOIR WITHIN A LABOR UNION ; A TEST OF Organizational Justice THEORY" Journal OF APPLIED PSYCHOLOGY . Vol .(81), Issue, (02),1996.
93. Dickinson, Liz," An Examination of the Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior ", Departmental Honors Thesis The University of Tennessee at Chattanooga Accounting for Project Director, 2009.
94. eventhal,G. S., "What should be done with equity theory New pproaches tothe Study of Fairness in Social Relationships", New York, Plenum ,vol(04)Issue(01), 1980.
95. Farh 'J."Imputes for actions: A cultural analysis of justice and organizational citizenship", Administrative Science Quarterly, Vol.(15), Issue (02)1997.
96. Folger, R. and Greenberg, J."Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems" Research in Personnel and Human Resource Management, Vol.(3), 1985.
97. Folger, R.& Bies,R. J, "Managerial Responsibilities and Procedural Justice" The Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. ( 2) , (01),1989.
98. Folger, R' and Konovsky, M' "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions", Academy of Management Journal, Vol.(32), No.(1), 1989.
99. Greenberg , J., "Taxonomy of Organizational Justice Theories " , Academy of Management Review , Vol. (12) Issue .(1) ,1987
100. Greenberg, J.," Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", Journal of Management, Vol.( 16), Issue(01) 1990 .
101. Greenberg, J.,"A Reexamination of Equity Theory in Social Exchange " , Journal of Applied Psychology , Vol.(64), Issue.(1), 1979.
102. Gropanzano.R, Deborah E,Mohler Carolyn & Schominke MARSHALL "Three road to organizational justice " Research in personal and human resources management Vol.(20), Issue (02),2001 .

103. Hakan Erkutlu" The moderating role of organizational culture in the relationship between Organizational justice and organizational citizenship behaviors" University of Adiyaman, Adiyaman, Turkey, Leadership & Organization Development Journal Vol. 32 No.6, 2011 .
104. Herman Sjahrudin, " Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior"interdisciplinary journal of contemporary research in business,volume 4, N°12, april 2013
105. Huseman, A.P. et al., "An Introduction to Sensitivity Theory", Personnel psychology , Vol.(40), Issue (02) 1987.
106. Jason A. Colquitt et Donald E. Conlon 'justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years oforganizational justice research ,journal of applied sychology, USA : the american psychological association, vol.(86), Issue ( 03), 2001.
107. Jason A. Colquitt, "organizational justice. in .s.w.j.kozlowski (ed) the oxford handbook of organizatiinal psychology " Vol (1), Issue(02) USA: Oxford University Pres, 2012.
108. Kegans, L., McCamey, R. B., and Hammond, H" Organizational Citizenship Behavior and Work Experience, Hospital Topics" (2012) . Vol. 90, No. 3, p p 74
109. KURLAND N B. Egan .T.D " Telecomommuting : Isolation and justice in the virtul organization " organization sciences, vol,(10)N, (04), ,1999.
110. Lepine.J.A. Erez.A.& Johnson,D..the natural and dimensionality of organizational citizenship behavior; a critical review and meta- analysis. E 2002
111. Lerner, M.J. " The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms", Journal of Personality , Vol.(45), No.(1), 1977 .
112. Leung, K. et al. "Sympathy and Support for Industrial Actions " A Justice Analysis" Journal of Applied Psychology" ,Vol.(78) , No.(5), 1993.
113. Marieke C· Schilpzand· Luis L. Martins, "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Cultural Value Orientations. Management and Organization Review 9:2, July 2013,
114. Martin ,J., "Inequality, Distributive Injustice, and Organizational Illegitimacy", Social Psychology in Organizations, Vol.(2), Issue(01) 1993, Martin ,J., "Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Erea of shrinking Resources", Research in Organizational Behavior, Vol.(3), Issue (01) 1981.
115. Mira Sekar Arumi, Neil Aldrin, "Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior "with Organizational Commitment as a Mediator, International Journal of Research in Business and Social Science8,NO,(4), 2019.

116. Moorman.R, Relationship ,between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship, Journal of applied psychology, Vol.76, N°.06
117. Netemeyer , R.G. et al., "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", Journal of Marketing ,Vol.(61),No.(1), 1997.
118. Niehoff, B. & Moorman , R, "Justice as a mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior ", Academy of Management Journal , Vol.(36), Issue(02), 1993.
119. Organ, D. W , "The motivational basis of organizational citizenship behavior", Research in Organizational Behavior, Vol.(12), 1990.
120. Orpen c "the effect of organitaional commitment on the relationship between procedural and distributive justice" jornal of social psychology .vol. (134), Issue (1), 1994,.
121. Palich Leslie E& Bagby D. Ray,"Using cognitive theory to explain entpreeurial risk – taking :challenging conventional wisdom " journal of business venturing, Vol.(10), Issue (01),1995.
122. Pfeffer, J. and Langton, N. , "The Effects of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively : Evidence from College and University Faculty", Administrative Science Quarterly ,Vol.(38),No.(3), 1993.
123. Saal, F. E, and Moore, S. C," Perception of promotion fairness and promotioncandidates qualification " , Journal of Applied Psychology , Vol.(78), Issue(02), 1983.
124. Scarlicki D.P.& Folger Robert " Retaliation in the Workplace: The roles of distributive; procedural and interactional justice" journal of Applied psychology; vol 82.N (3). (1997).
125. Seyed Mohammad Moghimi, Masoumeh Kazemi, Saied Samiie, "Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations " A Case Study of QomProvince, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), volume6, N°1, January 2013,.
126. Tyler , T.R. and Lind, E.A. " A Relational Model of Authority in Groups". Advances in Experimental Social Psychology , Vol.(25), Issue (01)1992.
127. Tyler,T•R,and Bies, R• J"Beyond formal procedures: The interpersonal content ofprocedural justice. In J. S. Carroll (eds.) " Applied Social Psychological and Organization Setting• Hills Dale, Lawrence, Eilbaum, Vol.( 12) , Issue(02),1990.
128. Williams, S, Pitre, R. and Zainuba, M , "Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment", The Journal of Social Psychology ,Vol.( 42) , Issue(01) 2002.
129. Yilmaz, K& tasdn, m•Organizational citizenship & organizational justice in Turkish school Journal Of Educational Administration, vol, (4) Issue (1).

الملاحق

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة غرداية

## كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

### الموضوع: طلب تحكيم استبانة

سعادة الدكتور(ة):

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للقيام بدراسة تهدف من خلالها إلى معرفة " دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية الجلفة " وهذا استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بجامعة غرداية ، ولجمع البيانات اللازمة، لإجراء الدراسة الميدانية، تم تطوير هذه الاستبانة بناء على الدراسات السابقة، وبما أنكم تتمتعون بخبرة وكفاءة في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، يسرنا أن نضعها بين أيديكم من أجل الاطلاع عليها وتحكيمها، من حيث وضوح العبارات وملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه، ولكم الحرية في إبداء رأيكم حول الاستبانة بشكل عام.

كما نحيطكم علماً:

- بأننا سنعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).
- تجدون رفقة الاستبانة أنموذج الدراسة المعتمد.

## معلومات خاصة بالمحکم

الاسم: .....

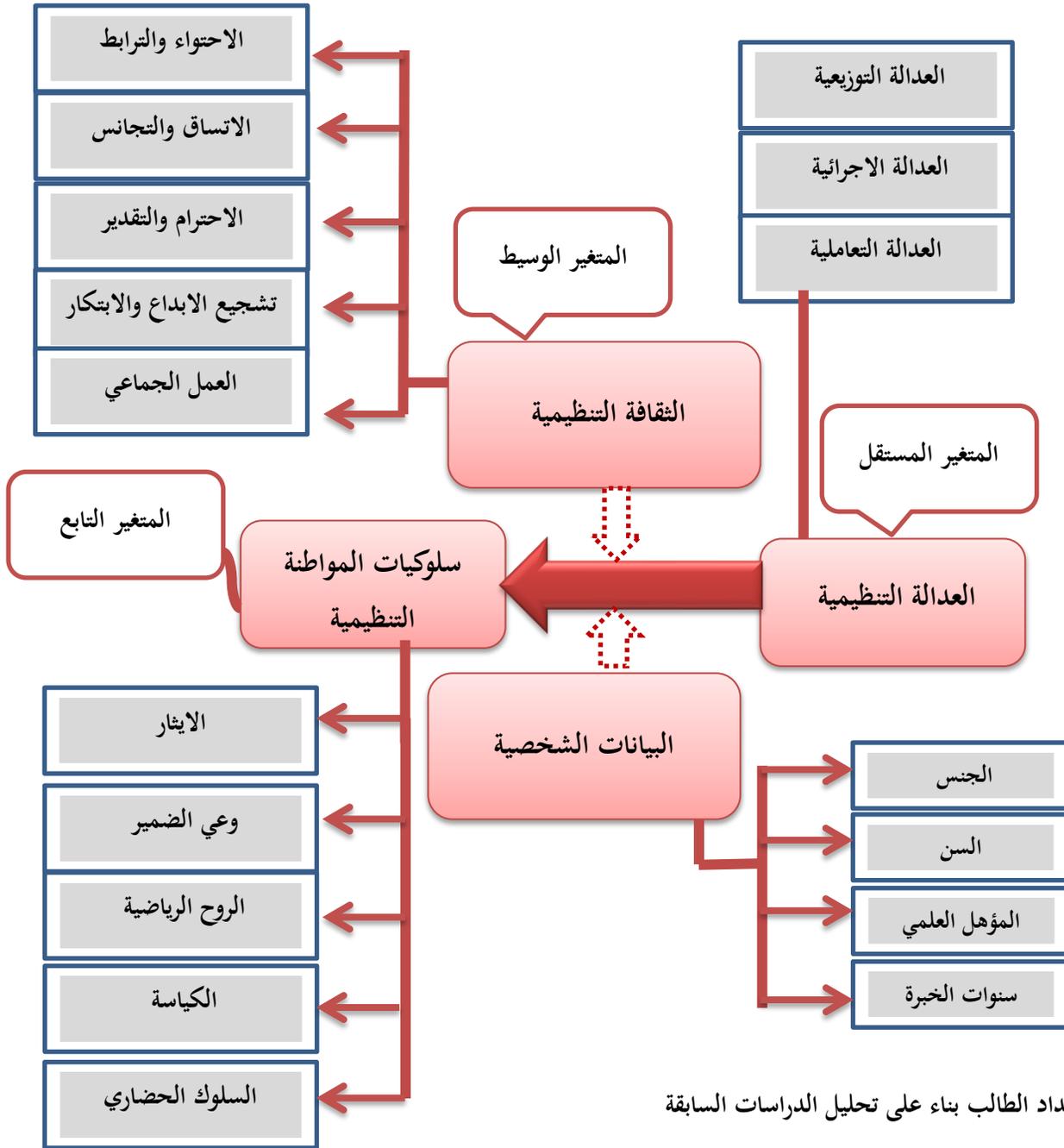
اللقب: .....

المؤهل العلمي: .....

التخصص: .....

جهة العمل: .....

## رأي المحکم النهائي في الاستبانة



المصدر : من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

## الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفة

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	■ الجنس:
<input type="checkbox"/>	من 31 الى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	من 18 الى 30 سنة	■ العمر:
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41 الى 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	تقني	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	■ المؤهل العلمي:
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	مهندس	
<input type="checkbox"/>	عون تحكم	<input type="checkbox"/>	إطار	■ التصنيف الوظيفي:
		<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ	
<input type="checkbox"/>	من 5 الى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	سنوات الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات	■
<input type="checkbox"/>	من 16 الى 20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 الى 15 سنة	
		<input type="checkbox"/>	20 سنة فأكثر	

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

### المحور الأول: سلوكيات المواطنة التنظيمية

رقم	الفقرة التي سترد في الاستبيان	درجة الوضوح		درجة التناسب		اقتراح التعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
<b>1- الايثار: سلوك تطوعي يهدف لمساعدة المدراء الزملاء في احتياجاتهم و انجاز أعمالهم دون مقابل</b>						
01	1/ أساعد زملائي حين يكون لديهم أعباء كثيرة دون انتظار مقابل.					
02	2/ أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل					
03	3/ أشارك زملائي بالمعلومات المتعلقة بالعمل.					
04	4/ أنوب بأداء عمل زملائي في حال غيابهم.					
<b>2- وعي الضمير: سلوك تطوعي يهدف لمساعدة المدراء الزملاء في احتياجاتهم و انجاز أعمالهم دون مقابل</b>						
05	1/ احترام مواقيت الحضور و الانصراف من العمل.					
06	2/ أتعامل بعناية مع الموجودات العينية ( الاجهزة و المعدات ) في مكان العمل.					
07	3/ أستمر في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.					
08	4/ أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور للعمل.					
<b>3- الروح الرياضية: تقبل المضايقات دون شكوى و تدمير و الحد من الخلافات في العمل</b>						
09	1/ أتجنب إثارة المشكلات التافهة و البسيطة.					
10	2/ أتقبل النقد بسعة صدر و دون تدمير.					
11	3/ أتعالي على الاساءات الشخصية في حقني.					
12	4/ أبتعد عن تصيد الأخطاء لزملائي في العمل.					
<b>4- السلوك الحضاري: المشاركة البناءة و المسؤولة في إدارة المنظمة و تحسين سمعتها</b>						
13	1/ أساهم في حل النزاعات التي تحدث في المنظمة.					
14	2/ أقدم دائما المقترحات و الأفكار التي ترتقي بالعمل.					
15	3/ أهتم بتنمية قدراتي و أدائي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة					

16	4/ أتحدث بإيجابية عن قطاعنا أمام الآخرين.				
5-	الكياسة (اللطف): المساهمة في عدم حدوث المشكلات لضمان الاستقرار و الهدوء للزملاء في العمل				
17	1/ أتجنب التدخل في خصوصيات زملائي في العمل.				
18	2/ أ دعم و أشجع زملائي في العمل.				
19	3/ احترم رغبات و ميول زملائي و أستشيرهم قبل اجراء أي خطوة.				
20	4/ اهتم بمعاملة الزملاء بالعمل.				

### المحور الثاني: العدالة التنظيمية

رقم	الفقرة التي سترد في الاستبيان	درجة الوضوح		درجة التناسب		اقتراح التعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
1- عدالة التوزيع: درجة شعور الموظف بعدالة توزيع العوائد المادية و غيرها التي يتحصل عليها مقارنة بالزملاء						
21	1/ يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي .					
22	2/ يتم توزيع الأعباء و الواجبات الوظيفية بعدالة.					
23	3/ أحظى بمكافأة رئيسي عن الجهد الاضافي الذي أبذله في عملي .					
24	4/.مناسبة عليها أحصل التي المالية الحوافز					
2- عدالة الاجراء : هي درجة شعور الموظف بعدالة الاجراءات في اتخاذ القرارات و السياسات.						
25	1/يتم تطبيق القرارات الادارية على الجميع دون استثناء.					
26	2/يجمع رئيسي المباشر المعلومات الدقيقة والكاملة حول موضوع القرار قبل اتخاذه.					
27	3/الاجراءات الادارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة.					
28	4/تتيح الإدارة المجال للاعتراض حول القرارات المتخذة.					
3- عدالة التعاملات: هي درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها من الزملاء و المدراء.						
29	1/ تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين.					
30	2/ تعاملني الإدارة بكل احترام و تقدير.					
31	3/ يوجد شعور بنزاهة و عدالة المسؤول في حل الخلافات بين الزملاء .					
32	4/ تأخذ الإدارة مطالبتي الشخصية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات					

## المحور الثالث : الثقافة التنظيمية

رقم	الفقرة التي سترد في الاستبيان	درجة الوضوح		درجة التناسب		اقتراح التعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
<b>1- الاحتماء والترابط:</b> يشير الى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله ، بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته.						
33	1/ أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال علمي.					
34	2/ تتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التنمية والتدريب.					
35	3/ تميل المؤسسة التي أعمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين.					
36	4/ تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملية.					
<b>2- الاتساق والتجانس:</b> يشير الى مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة ومدى إيمانهم بها						
37	1/ لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل.					
38	2/ أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.					
39	3/ ألتزم باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة.					
40	4/ أعتقد أن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تُجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.					
<b>3- الاحترام والتقدير:</b> وهو معاملة الناس بإحسان وتقدير وحب وود وكرم ومراعات حرمان الآخرين في العمل.						
41	1/ تمنحني المؤسسة درجة عالية من حسن التقدير تجعلني اشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي إليها.					
42	2/ تعتمد قيمة الاحترام و التقدير في المؤسسة على ما يحمله الفرد من مهارات و قدرات.					
43	3/ يتم التعامل معي بمودة واحترام و كرامة عندما يأخذ رئيسي المباشر أي قرار له علاقة بوظيفتي.					

					44 /4 تقوم المعاملة بين العاملين في المؤسسة على درجة عالية من الود و الاحترام.
4- تشجيع الإبداع والابتكار: يشير الى قدرة المؤسسات على تشجيع العاملين على تطوير المنتجات والخدمات وابتكار وابداع عمليات جديدة لتعزيز الاداء					
					45 1/ العمال لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسن.
					46 2/ لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة إبداعية.
					47 3/ تشجع إدارة المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطوره.
					48 4/ تشجعنا إدارة المؤسسة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة.
5- العمل الجماعي: ويشير الى قدرة المؤسسة على تقسيم العمل في شكل جماعات مدارة ذاتياً يتم اختيارهم من نفس المستوى الاداري او من عدة مستويات.					
					49 1/ العمل الجماعي مفيد ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
					50 2/ تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة في المؤسسة.
					51 3/ العمل الجماعي يرفع أداء العمال نحو الأفضل.
					52 4/ العمل الجماعي يمكن من اكتساب معرفة وخبرة كبيرة.

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

### جامعة فرداية

### كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

#### استبانة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للقيام بدراسة نهدف من خلالها إلى معرفة " دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وعمال الإدارة المحلية بمقر ولاية الجلفة " وهذا استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بجامعة غرداية، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال عملكم، فالرجاء تكريمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علماً أن الاجابات على درجة عالية من السرية، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

لكم منا تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة

شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي

الطالب: تاوتي أحمد، الهاتف: 0699097484

[Taoutiahmed69@gmail.com](mailto:Taoutiahmed69@gmail.com)

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفة

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: أقل من 25 سنة  من 25 الى 35 سنة
- من 35 الى 45 سنة  أكثر من 45 سنة
- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  تقني - تقني سامي
- جامعي
- التصنيف الوظيفي: إطار  عون تحكم
- عون تنفيذ
- سنوات الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

### المحور الأول: العدالة التنظيمية

المقاييس					أسئلة الاستبيان	الرقم
لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق تماماً	أوافق بشدة		
<b>1- عدالة التوزيع:</b> درجة شعور الموظف بعدالة توزيع العوائد المادية و غيرها التي يتحصل عليها مقارنة بالزملاء.						
					01 /1 يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبدتها في عملي داخل المؤسسة.	
					02 /2 يتم توزيع الأعباء و الواجبات الوظيفية بعدالة داخل المؤسسة.	
					03 /3 أحظى بمكافأة رئيسي عن الجهد الاضافي الذي أبدله في عملي داخل المؤسسة .	
					04 /4 الحوافز المالية التي أحصل عليها مناسبة داخل المؤسسة.	
<b>2- عدالة الاجراء :</b> هي درجة شعور الموظف بعدالة الاجراءات في اتخاذ القرارات و السياسات ..						
					05 /1 يتم تطبيق القرارات الادارية على الجميع دون استثناء في المؤسسة.	
					06 /2 يجمع رئيسي المباشر المعلومات الدقيقة والكاملة حول موضوع القرار قبل اتخاذه في المؤسسة.	
					07 /3 الاجراءات الادارية المطبقة في المؤسسة تتسم بالعدالة في المؤسسة.	
					08 /4 تتيح الإدارة المجال للاعتراض حول القرارات المتخذة في المؤسسة.	
<b>3- عدالة التعاملات:</b> هي درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها من الزملاء و المدراء.						
					09 /1 تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين في المؤسسة.	
					10 /2 تعاملني الإدارة بكل احترام وتقدير في المؤسسة.	
					11 /3 يوجد شعور بنزاهة و عدالة المسؤول في حل الخلافات بين الزملاء في المؤسسة.	
					12 /4 تأخذ الإدارة مطلبي الشخصية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي في المؤسسة.	

## المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

الرقم	أسئلة الاستبيان					المقاييس				
	أوافق بشدة	أوافق تماما	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما					
	1- الاحتماء والترابط: يشير الى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله ، بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته									
13						1/ في مؤسستك يتم اشراكك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملك.				
14						2/ تتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التنمية والتدريب.				
15						3/ تميل المؤسسة التي أعمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين.				
16						4/ تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملتي.				
	2- الاتساق والتجانس: يشير الى مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة ومدى إيمانهم بها									
17						1/ لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل في المؤسسة.				
18						2/ أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام في المؤسسة.				
19						3/ ألتزم باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة.				
20						4/ أعتقد أن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تُجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية في المؤسسة.				
	3- الاحترام والتقدير: وهو معاملة الناس بإحسان وتقدير وحب وود وكرم ومراعات حرمان الآخرين في العمل.									
21						1/ تمنحني المؤسسة درجة عالية من حسن التقدير تجعلني اشعر بالفخر و الاعتراز بانتمائي إليها.				
22						2/ تعتمد قيمة الاحترام و التقدير في هذه المؤسسة على ما يحمله الفرد من مهارات و قدرات.				
23						3/ يتم التعامل معي بمودة واحترام و كرامة عندما يأخذ المدير أي قرار له علاقة بوظيفتي. داخل المؤسسة				
24						4/ تقوم المعاملة بين العاملين في المؤسسة على درجة عالية من الود و الاحترام .				
	4- تشجيع الإبداع والابتكار: يشير الى قدرة المؤسسات على تشجيع العاملين على تطوير المنتجات والخدمات وابتكار وابداع عمليات جديدة لتعزيز الاداء									

					25	1/ العمال لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسن داخل المؤسسة.
					26	2/ لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة إبداعية داخل المؤسسة.
					27	3/ تشجع إدارة المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطوره داخل المؤسسة.
					28	4/ تشجعنا إدارة المؤسسة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة داخل المؤسسة.
5- العمل الجماعي: ويشير الى قدرة المؤسسة على تقسيم العمل في شكل جماعات مدارة ذاتياً يتم اختيارهم من نفس المستوى الاداري او من عدة مستويات.						
					29	1/ العمل الجماعي مفيد ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
					30	2/ تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة في المؤسسة.
					31	3/ العمل الجماعي يرفع أداء العمال نحو الأفضل داخل المؤسسة.
					32	4/ العمل الجماعي يمكن من اكتساب معرفة وخبرة مهنية داخل المؤسسة.

### المحور الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية

المقاييس					أسئلة الاستبيان		رقم
لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق تماماً	أوافق بشدة			
1- الايثار: سلوك تطوعي يهدف لمساعدة المدراء الزملاء في احتياجاتهم و إنجاز أعمالهم دون مقابل							
					33	1/ أساعد زملائي حين يكون لديهم أعباء كثيرة دون انتظار مقابل في المؤسسة.	
					34	2/ أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل في المؤسسة.	
					35	3/ أشارك زملائي بالمعلومات المتعلقة بالعمل في المؤسسة.	
					36	4/ أنوب بأداء عمل زملائي في حال غيابهم عن العمل في المؤسسة.	
2- وعي الضمير: سلوك تطوعي يهدف لمساعدة المدراء الزملاء في احتياجاتهم و إنجاز أعمالهم دون مقابل							
					37	1/ احترام مواقيت الحضور و الانصراف من العمل في المؤسسة.	
					38	2/ أتعامل بعناية مع الموجودات العينية ( الاجهزة و المعدات ) في مكان العمل.	
					39	3/ لا أمانع في الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة داخل	

					مكان عملي.
40	4	أهتم بإعلام جهة العمل مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور للعمل في المؤسسة.			
<b>3- الروح الرياضية: تقبل المضايقات دون شكوى و تذمر و الحد من الخلافات في العمل</b>					
41	1	أتجنب إثارة المشكلات التافهة و البسيطة مع الزملاء.			
42	2	أقبل النقد بسعة صدر و دون تذمر داخل المؤسسة.			
43	3	أتعالي على الاساءات الشخصية بحقي في مكان عملي.			
44	4	ابتعد عن تصيد الأخطاء لزملائي في العمل داخل المؤسسة.			
<b>4- السلوك الحضاري: المشاركة البناءة و المسؤولة في إدارة المنظمة و تحسين سمعتها</b>					
45	1	أساهم في حل النزاعات التي تحدث في المنظمة.			
46	2	أقدم دائما المقترحات و الأفكار التي ترتقي بالعمل في المؤسسة.			
47	3	أهتم بتنمية قدراتي و أدائي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة .			
48	4	اساهم في تحسين سمعة المؤسسة من خلال التحدث بإيجابية عن قطاعنا أمام الآخرين.			
<b>5- الكياسة (اللطف): المساهمة في عدم حدوث المشكلات لضمان الاستقرار و الهدوء للزملاء في العمل.</b>					
49	1	أتجنب التدخل في خصوصيات زملائي في العمل داخل المؤسسة.			
50	2	أدعم و أشجع زملائي في العمل داخل المؤسسة.			
51	3	احترم رغبات و ميول زملائي و أشاورهم قبل اجراء أي خطوة.			
52	4	اهتم بمعاملة الزملاء بالعمل في المؤسسة.			

### 03. قائمة المحكمين من الجامعات العربية

الرقم	اسم المحكم	المؤهل العلمي والتخصص	جهة العمل	الدولة
1.	صالح هاني عبد الحكيم إسماعيل	دكتوراه إدارة أعمال	جامعة طيبة	السعودية.
2.	حمودي هشام عمر	دكتوراه إدارة الأعمال،	كلية الحدباء الجامعة	الموصل العراق
3.	محمد دقسي	دكتوراه إدارة أعمال	مركز ربوع الأقصى للدراسات والتدريب	الأردن

04. قائمة المحكمين من الجامعات الجزائرية

الرقم	اسم المحكم	المؤهل العلمي والتخصص	جهة العمل
.1	لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي /علوم تسيير	جامعة غرداية
.2	خنيش يوسف	دكتوراه إدارة الأعمال	جامعة الاغواط
.3	شرقي مهدي	دكتوراه إدارة الأعمال	جامعة غرداية
.4	علة مراد	أستاذ التعليم العالي /علوم تسيير	جامعة الجلفة
.5	تقي الدين م.	أستاذ محاضر ب	جامعة الجلفة
.6	علي الصولي	دكتوراه علوم التسيير	جامعة الجلفة
.7	بن برطال ع القادر	أستاذ محاضر ب	جامعة الاغواط
.8	قويدر عياش	دكتوراه تحليل اقتصادي	جامعة الاغواط
.9	لخضر مداح	دكتوراه إدارة الأعمال والتسويق	جامعة الجلفة
.10	ضيف أحمد	أستاذ التعليم العالي /علوم تسيير	جامعة الجلفة
.11	دروم أحمد	دكتوراه علوم التسيير	جامعة الجلفة

05. قائمة المدققين اللغويين

الرقم	اسم المدقق	الصفة	جهة العمل
.1	بن موسى محمد الامين	أستاذ جامعي في الأدب العربي	جامعة الاغواط
.2	بريكي مناد	أستاذ جامعي في الأدب العربي	الجزائر

## 06. الخصائص الشخصية لأفراد العينة :

### الجنس:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	208	77,6	77,6	77,6
انثى	60	22,4	22,4	100,0
Total	268	100,0	100,0	

### السن:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 25 من اقل	23	8,6	8,6	8,6
سنة 35 الى 25 من	103	38,4	38,4	47,0
سنة 45 الى 35 من	97	36,2	36,2	83,2
سنة 45 اكثر من	45	16,8	16,8	100,0
Total	268	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سامي تقني	20	7,5	7,5	7,5
فاقل ثانوي	94	35,1	35,1	42,5
جامعي	154	57,5	57,5	100,0
Total	268	100,0	100,0	

### الخبرة المهنية:

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار	137	51,1	51,1	51,1
تحكم عون	61	22,8	22,8	73,9
تنفيذ عون	70	26,1	26,1	100,0
Total	268	100,0	100,0	

## 07. اختبار التوزيع الطبيعي

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	CH1	CH2	CH3
N	268	268	268
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	33,9515	69,5821
	Ecart type	11,55355	13,83384
Différences les plus extrêmes	Absolue	,078	,133
	Positif	,078	,054
	Négatif	-,060	-,133
Statistiques de test	,078	,133	,148
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

## 08. ثبات اداة الدراسة :

	معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات
العدالة التنظيمية	,908	12
العدالة التوزيعية	,816	4
العدالة الاجرائية	,924	4
العدالة التعاملية	,837	4
سلوكيات المواطنة التنظيمية	,804	20
الايثار	,818	4
وعي الضمير	,635	4
الروح الرياضية	,624	4
الكياسة	,816	4
السلوك الحضاري	,655	4
الثقافة التنظيمية	,892	20
الاحتواء والترابط	,790	4
الانساق والتجانس	,735	4
الاحترام والتقدير	,828	4
تشجيع الابداع والابتكار	,679	4
العمل الجماعي	,683	4

## 09.الصدق البنائي

### Corrélations

		ZALL	ZA	ZB	ZC
ZALL	Corrélacion de Pearson	1	,862**	,912**	,631**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268
ZA	Corrélacion de Pearson	,862**	1	,752**	,283**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268
ZB	Corrélacion de Pearson	,912**	,752**	1	,373**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268
ZC	Corrélacion de Pearson	,631**	,283**	,373**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268

\*\* La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## 10. ارتباط ابعاد الدراسة مع كل محور على حدى

### المحور الاول بابعاده الثلاث

#### Corrélations

		ZA	ZA1	ZA2	ZA3
ZA	Corrélation de Pearson	1	,788**	,876**	,847**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268
ZA1	Corrélation de Pearson	,788**	1	,508**	,485**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268
ZA2	Corrélation de Pearson	,876**	,508**	1	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268
ZA3	Corrélation de Pearson	,847**	,485**	,661**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### المحور الثاني بأبعاده الخمسة

#### Corrélations

		ZB	ZB1	ZB2	ZB3	ZB4	ZB5
ZB	Corrélacion de Pearson	1	,805**	,827**	,904**	,636**	,568**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
ZB1	Corrélacion de Pearson	,805**	1	,571**	,730**	,353**	,280**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
ZB2	Corrélacion de Pearson	,827**	,571**	1	,677**	,390**	,521**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
ZB3	Corrélacion de Pearson	,904**	,730**	,677**	1	,550**	,353**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
ZB4	Corrélacion de Pearson	,636**	,353**	,390**	,550**	1	,095**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,121
	N	268	268	268	268	268	268
ZB5	Corrélacion de Pearson	,568**	,280**	,521**	,353**	,095**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,121	
	N	268	268	268	268	268	268

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### المحور الثالث بأبعاده الخمسة

#### Corrélations

		ZC	ZC1	ZC2	ZC3	ZC4	ZC5
ZC	Corrélacion de Pearson	1	,762**	,662**	,501**	,642**	,606**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
ZC1	Corrélacion de Pearson	,762**	1	,451**	,399**	,302**	,270**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
ZC2	Corrélacion de Pearson	,662**	,451**	1	,170**	,296**	,318**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,005	,000	,000
	N	268	268	268	268	268	268
ZC3	Corrélacion de Pearson	,501**	,399**	,170**	1	,018	,002
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005		,764	,968
	N	268	268	268	268	268	268

ZC4	Corrélation de Pearson	,642**	,302**	,296**	,018	1	,325**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,764		,000
	N	268	268	268	268	268	268
ZC5	Corrélation de Pearson	,606**	,270**	,318**	,002	,325**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,968	,000	
	N	268	268	268	268	268	268

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### العدد الاول للمحور الاول بعبارة الاربعة

##### Corrélations

		ZA1	A1	A2	A3	A4
ZA1	Corrélation de Pearson	1	,842**	,850**	,750**	,787**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
A1	Corrélation de Pearson	,842**	1	,702**	,439**	,599**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
A2	Corrélation de Pearson	,850**	,702**	1	,527**	,546**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268
A3	Corrélation de Pearson	,750**	,439**	,527**	1	,400**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
A4	Corrélation de Pearson	,787**	,599**	,546**	,400**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### العدد الثاني للمحور الاول بعبارة الاربعة

##### Corrélations

		ZA2	B5	B6	B7	B8
ZA2	Corrélation de Pearson	1	,931**	,890**	,908**	,888**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
B5	Corrélation de Pearson	,931**	1	,816**	,781**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
B6	Corrélation de Pearson	,890**	,816**	1	,721**	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268
B7	Corrélation de Pearson	,908**	,781**	,721**	1	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
B8	Corrélation de Pearson	,888**	,747**	,672**	,806**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الثالث للمحور الاول بعبارة الاربعة

**Corrélations**

		ZA3	C9	C10	C11	C12
ZA3	Corrélation de Pearson	1	,772**	,907**	,809**	,790**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
C9	Corrélation de Pearson	,772**	1	,638**	,479**	,396**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
C10	Corrélation de Pearson	,907**	,638**	1	,672**	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268
C11	Corrélation de Pearson	,809**	,479**	,672**	1	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
C12	Corrélation de Pearson	,790**	,396**	,654**	,535**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الاول للمحور الثاني بعبارة الاربعة

**Corrélations**

		ZB1	D13	D14	D15	D16
ZB1	Corrélation de Pearson	1	,688**	,755**	,809**	,871**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
D13	Corrélation de Pearson	,688**	1	,480**	,269**	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
D14	Corrélation de Pearson	,755**	,480**	1	,477**	,469**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268
D15	Corrélation de Pearson	,809**	,269**	,477**	1	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
D16	Corrélation de Pearson	,871**	,479**	,469**	,712**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الثاني للمحور الثاني بعبارة الاربعة

**Corrélations**

		ZB2	E17	E18	E19	E20
ZB2	Corrélation de Pearson	1	,675**	,758**	,738**	,834**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
E17	Corrélation de Pearson	,675**	1	,352**	,308**	,314**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
E18	Corrélation de Pearson	,758**	,352**	1	,395**	,541**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268
E19	Corrélation de Pearson	,738**	,308**	,395**	1	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
E20	Corrélation de Pearson	,834**	,314**	,541**	,622**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الثالث للمحور الثاني بعبارة الأربعة

**Corrélations**

		ZB3	F21	F22	F23	F24
ZB3	Corrélation de Pearson	1	,821**	,827**	,881**	,720**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
F21	Corrélation de Pearson	,821**	1	,651**	,608**	,398**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
F22	Corrélation de Pearson	,827**	,651**	1	,668**	,358**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268
F23	Corrélation de Pearson	,881**	,608**	,668**	1	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
F24	Corrélation de Pearson	,720**	,398**	,358**	,597**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الرابع للمحور الثاني بعبارة الأربعة

**Corrélations**

		ZB4	G25	G26	G27	G28
ZB4	Corrélation de Pearson	1	,725**	,626**	,757**	,750**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
G25	Corrélation de Pearson	,725**	1	,484**	,364**	,275**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
G26	Corrélation de Pearson	,626**	,484**	1	,127*	,199**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,038	,001
	N	268	268	268	268	268
G27	Corrélation de Pearson	,757**	,364**	,127*	1	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,038		,000
	N	268	268	268	268	268
G28	Corrélation de Pearson	,750**	,275**	,199**	,638**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	
	N	268	268	268	268	268

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

البعد الخامس للمحور الأول بعبارة الأربعة

**Corrélations**

		ZB5	H29	H30	H31	H32
ZB5	Corrélation de Pearson	1	,610**	,602**	,854**	,793**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
H29	Corrélation de Pearson	,610**	1	,098	,400**	,396**
	Sig. (bilatérale)	,000		,110	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
H30	Corrélation de Pearson	,602**	,098	1	,353**	,192**
	Sig. (bilatérale)	,000	,110		,000	,002
	N	268	268	268	268	268
H31	Corrélation de Pearson	,854**	,400**	,353**	1	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
H32	Corrélation de Pearson	,793**	,396**	,192**	,663**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	
	N	268	268	268	268	268

البعد الاول للمحور الثالث بعبارته الاربعة

**Corrélations**

		ZC1	U33	U34	U35	U36
ZC1	Corrélation de Pearson	1	,804**	,829**	,790**	,816**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
U33	Corrélation de Pearson	,804**	1	,611**	,598**	,464**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
U34	Corrélation de Pearson	,829**	,611**	1	,513**	,583**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268
U35	Corrélation de Pearson	,790**	,598**	,513**	1	,495**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
U36	Corrélation de Pearson	,816**	,464**	,583**	,495**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الثاني للمحور الثالث بعبارته الاربعة

**Corrélations**

		ZC2	J37	J38	J39	J40
ZC2	Corrélation de Pearson	1	,756**	,558**	,676**	,623**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
J37	Corrélation de Pearson	,756**	1	,577**	,304**	,178**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,003
	N	268	268	268	268	268
J38	Corrélation de Pearson	,558**	,577**	1	-,106	,255**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,084	,000
	N	268	268	268	268	268
J39	Corrélation de Pearson	,676**	,304**	-,106	1	,281**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,084		,000
	N	268	268	268	268	268
J40	Corrélation de Pearson	,623**	,178**	,255**	,281**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الثالث للمحور الثالث بعبارته الاربعة

**Corrélations**

		ZC3	K41	K42	K43	K44
ZC3	Corrélation de Pearson	1	,571**	,813**	,752**	,596**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
K41	Corrélation de Pearson	,571**	1	,461**	,067	,294**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,274	,000
	N	268	268	268	268	268
K42	Corrélation de Pearson	,813**	,461**	1	,462**	,250**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268
K43	Corrélation de Pearson	,752**	,067	,462**	1	,289**
	Sig. (bilatérale)	,000	,274	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
K44	Corrélation de Pearson	,596**	,294**	,250**	,289**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

البعد الرابع للمحور الثالث بعبارته الأربعة

Corrélations

		ZC4	L45	L46	L47	L48
ZC4	Corrélacion de Pearson	1	,805**	,768**	,854**	,788**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
L45	Corrélacion de Pearson	,805**	1	,580**	,593**	,451**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
L46	Corrélacion de Pearson	,768**	,580**	1	,524**	,417**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	268	268	268	268	268
L47	Corrélacion de Pearson	,854**	,593**	,524**	1	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
L48	Corrélacion de Pearson	,788**	,451**	,417**	,611**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

البعد الخامس للمحور الثالث بعبارته الأربعة

Corrélations

		ZC5	M49	M50	M51	M52
ZC5	Corrélacion de Pearson	1	,482**	,767**	,801**	,784**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	268	268	268	268	268
M49	Corrélacion de Pearson	,482**	1	,192**	,054	,081
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,381	,186
	N	268	268	268	268	268
M50	Corrélacion de Pearson	,767**	,192**	1	,624**	,448**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,000
	N	268	268	268	268	268
M51	Corrélacion de Pearson	,801**	,054	,624**	1	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000	,381	,000		,000
	N	268	268	268	268	268
M52	Corrélacion de Pearson	,784**	,081	,448**	,632**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,186	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de variances égales	11,937	,001	,026	266	,979	,04487	1,69625	-3,29491	3,38466
Hypothèse de variances inégales			,023	79,136	,982	,04487	1,98300	-3,90209	3,99183
Hypothèse de variances égales	4,155	,043	,316	266	,752	,64263	2,03065	-3,35557	4,64083
Hypothèse de variances inégales			,285	83,620	,776	,64263	2,25493	-3,84184	5,12710
Hypothèse de variances égales	5,273	,022	-,873	266	,384	-1,23237	1,41246	-4,01339	1,54865
Hypothèse de variances inégales			-1,043	131,574	,299	-1,23237	1,18170	-3,56996	1,10522

ONEWAY CH1 CH2 CH3 BY B  
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CH1	Intergroupes	1724,888	3	574,963	4,476	,004
	Intragroupes	33915,482	264	128,468		
	Total	35640,369	267			
CH2	Intergroupes	777,751	3	259,250	1,360	,255
	Intragroupes	50319,443	264	190,604		
	Total	51097,194	267			
CH3	Intergroupes	752,747	3	250,916	2,757	,043
	Intragroupes	24030,190	264	91,023		
	Total	24782,937	267			

ONEWAY CH1 CH2 CH3 BY B  
/MISSING ANALYSIS  
/POSTHOC=SCHEFFE ALPHA(0.05).

## Comparaisons multiples :

Scheffé

Variable dépendante (I) B	(J) B	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %		
					Borne inférieure	Borne supérieure	
CH1	سنة 25 من اقل	سنة 35 الى 25 من	,97509	2,61397	,987	-6,3796	8,3298
		سنة 45 الى 35 من	-,37472	2,62868	,999	-7,7708	7,0214
		سنة 45 اكثر من	-6,31401	2,90524	,196	-14,4882	1,8602
	سنة 35 الى 25 من	سنة 25 من اقل	-,97509	2,61397	,987	-8,3298	6,3796
		سنة 45 الى 35 من	-1,34981	1,60364	,871	-5,8618	3,1622
		سنة 45 اكثر من	-7,28910	2,02536	,005	-12,9877	-1,5905
	سنة 45 الى 35 من	سنة 25 من اقل	,37472	2,62868	,999	-7,0214	7,7708
		سنة 35 الى 25 من	1,34981	1,60364	,871	-3,1622	5,8618
		سنة 45 اكثر من	-5,93929	2,04432	,040	-11,6912	-,1874
	سنة 45 اكثر من	سنة 25 من اقل	6,31401	2,90524	,196	-1,8602	14,4882
		سنة 35 الى 25 من	7,28910	2,02536	,005	1,5905	12,9877
		سنة 45 الى 35 من	5,93929	2,04432	,040	,1874	11,6912
CH2	سنة 25 من اقل	سنة 35 الى 25 من	-3,92697	3,18397	,678	-12,8854	5,0315
		سنة 45 الى 35 من	-6,07441	3,20189	,310	-15,0833	2,9345
		سنة 45 اكثر من	-5,46570	3,53875	,497	-15,4224	4,4910
	سنة 35 الى 25 من	سنة 25 من اقل	3,92697	3,18397	,678	-5,0315	12,8854
		سنة 45 الى 35 من	-2,14743	1,95333	,751	-7,6433	3,3485
		سنة 45 اكثر من	-1,53873	2,46702	,942	-8,4799	5,4025
	سنة 45 الى 35 من	سنة 25 من اقل	6,07441	3,20189	,310	-2,9345	15,0833
		سنة 35 الى 25 من	2,14743	1,95333	,751	-3,3485	7,6433
		سنة 45 اكثر من	,60871	2,49011	,996	-6,3975	7,6149
	سنة 45 اكثر من	سنة 25 من اقل	5,46570	3,53875	,497	-4,4910	15,4224
		سنة 35 الى 25 من	1,53873	2,46702	,942	-5,4025	8,4799
		سنة 45 الى 35 من	-,60871	2,49011	,996	-7,6149	6,3975
CH3	سنة 25 من اقل	سنة 35 الى 25 من	,60616	2,20029	,995	-5,5846	6,7969
		سنة 45 الى 35 من	3,62528	2,21267	,444	-2,6003	9,8509
		سنة 45 اكثر من	4,21932	2,44546	,397	-2,6612	11,0999

سنة 35 الى 25 من	سنة 25 من اقل	-,60616	2,20029	,995	-6,7969	5,5846
	سنة 45 الى 35 من	3,01912	1,34986	,174	-,7788	6,8171
	سنة 45 اكثر من	3,61316	1,70484	,216	-1,1836	8,4099
سنة 45 الى 35 من	سنة 25 من اقل	-3,62528	2,21267	,444	-9,8509	2,6003
	سنة 35 الى 25 من	-3,01912	1,34986	,174	-6,8171	,7788
	سنة 45 اكثر من	,59404	1,72079	,989	-4,2476	5,4357
سنة 45 اكثر من	سنة 25 من اقل	-4,21932	2,44546	,397	-11,0999	2,6612
	سنة 35 الى 25 من	-3,61316	1,70484	,216	-8,4099	1,1836
	سنة 45 الى 35 من	-,59404	1,72079	,989	-5,4357	4,2476

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

### Sous-ensembles homogènes :

#### CH1

Scheffé<sup>a,b</sup>

B	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
سنة 35 الى 25 من	103	32,1553	
سنة 25 من اقل	23	33,1304	33,1304
سنة 45 الى 35 من	97	33,5052	33,5052
سنة 45 اكثر من	45		39,4444
Sig.		,954	,067

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 46,664.

#### CH2

Scheffé<sup>a,b</sup>

B	N	Sous-ensemble pour
		alpha = 0.05
		1
سنة 25 من اقل	23	64,9565
سنة 35 الى 25 من	103	68,8835
سنة 45 اكثر من	45	70,4222
سنة 45 الى 35 من	97	71,0309
Sig.		,213

### CH3

Scheffé<sup>a,b</sup>

B	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	
سنة 45 أكثر من	45	77,9111	
سنة 45 إلى 35 من	97	78,5052	
سنة 35 إلى 25 من	103	81,5243	
سنة 25 من أقل	23	82,1304	
Sig.		,209	

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CH1	Intergruppes	577,322	2	288,661	2,182	,115
	Intragruppes	35063,048	265	132,313		
	Total	35640,369	267			
CH2	Intergruppes	209,375	2	104,688	,545	,580
	Intragruppes	50887,819	265	192,030		
	Total	51097,194	267			
CH3	Intergruppes	587,123	2	293,562	3,215	,042
	Intragruppes	24195,813	265	91,305		
	Total	24782,937	267			

### CH1

Scheffé<sup>a,b</sup>

C	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	
جامعي	154	32,7143	
فاقل ثانوي	94	35,4149	
سامي تقني	20	36,6000	
Sig.		,281	

### CH2

Scheffé<sup>a,b</sup>

C	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	
جامعي	154	68,9351	
فاقل ثانوي	94	70,1277	
سامي تقني	20	72,0000	
Sig.		,580	

### CH3

Scheffé<sup>a,b</sup>

Sous-ensemble pour  
alpha = 0.05

C	N	1
فاقل ثانوي	94	77,9787
سامي تقني	20	79,2000
جامعي	154	81,1234
Sig.		,300

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CH1	Intergroupes	46,093	2	23,046	,172	,842
	Intragroupes	35594,277	265	134,318		
	Total	35640,369	267			
CH2	Intergroupes	942,263	2	471,131	2,489	,085
	Intragroupes	50154,932	265	189,264		
	Total	51097,194	267			
CH3	Intergroupes	1333,060	2	666,530	7,532	,001
	Intragroupes	23449,877	265	88,490		
	Total	24782,937	267			

#### Tests post hoc

Comparaisons multiples :							
Scheffé							
Variable dépendante	(I) E	(J) E	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
CH1	سنوات 5 من اقل	سنوات 10 الى 5 من	1,09515	2,12808	,876	-4,1434	6,3337
		سنوات 10 من اكثر	1,13448	2,01559	,854	-3,8272	6,0961
	سنوات 10 الى 5 من	سنوات 5 من اقل	-1,09515	2,12808	,876	-6,3337	4,1434
		سنوات 10 من اكثر	,03933	1,57668	1,000	-3,8419	3,9206
	سنوات 10 من اكثر	سنوات 5 من اقل	-1,13448	2,01559	,854	-6,0961	3,8272
		سنوات 10 الى 5 من	-,03933	1,57668	1,000	-3,9206	3,8

							419
CH2	سنوات 5 من اقل	سنوات 10 الى 5 من	-4,70155	2,52612	,179	-10,9200	1,5 169
		سنوات 10 من اكثر	-5,23770	2,39259	,093	-11,1274	,65 20
	سنوات 10 الى 5 من	سنوات 5 من اقل	4,70155	2,52612	,179	-1,5169	10, 920 0
		سنوات 10 من اكثر	-,53615	1,87159	,960	-5,1434	4,0 711
	سنوات 10 من اكثر	سنوات 5 من اقل	5,23770	2,39259	,093	-,6520	11, 127 4
		سنوات 10 الى 5 من	,53615	1,87159	,960	-4,0711	5,1 434
CH3	سنوات 5 من اقل	سنوات 10 الى 5 من	1,65285	1,72730	,633	-2,5992	5,9 048
		سنوات 10 من اكثر	5,43712*	1,63599	,004	1,4099	9,4 644
	سنوات 10 الى 5 من	سنوات 5 من اقل	-1,65285	1,72730	,633	-5,9048	2,5 992
		سنوات 10 من اكثر	3,78427*	1,27975	,014	,6340	6,9 346
	سنوات 10 من اكثر	سنوات 5 من اقل	-5,43712*	1,63599	,004	-9,4644	- 1,4 099
		سنوات 10 الى 5 من	-3,78427*	1,27975	,014	-6,9346	- ,63 40

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

#### Sous-ensembles homogènes :

##### CH1

Scheffé<sup>a,b</sup>

E	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	
سنوات 10 من اكثر	133	33,7519	
سنوات 10 الى 5 من	91	33,7912	
سنوات 5 من اقل	44	34,8864	
Sig.		,840	

##### CH2

Scheffé<sup>a,b</sup>

Sous-ensemble pour alpha = 0.05		
E	N	1
سنوات 5من اقل	44	65,3864
سنوات 10الى 5من	91	70,0879
سنوات 10من اكثر	133	70,6241
Sig.		,073

CH3

Scheffé<sup>a,b</sup>

Sous-ensemble pour alpha = 0.05			
E	N	1	2
سنوات 10من اكثر	133	77,6992	
سنوات 10الى 5من	91	81,4835	81,4835
سنوات 5من اقل	44		83,1364
Sig.		,054	,571

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16859,726	1	16859,726	130,988	,000 <sup>b</sup>
	de Student	34237,468	266	128,712		
	Total	51097,194	267			

a. Variable dépendante : CH2. b. Prédicteurs : (Constante), CHA1

## 12. مخرجات برنامج amos

### 1. مؤشرات المطابقة لمودج العدالة التنظيمية:

#### CMIN

Model	GFI	AGFI	DF	P	CMIN/DF
Default model	,939	,975	51	,000	8,990
Saturated model	90	,000	0		
Independence model	24	,972	66	,000	36,378

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,909	,953	,927	,974	,925
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	RMR	SRMR	PCFI
Default model	,049	,063	,638
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	407,475	342,713	479,703
Saturated model	,000	,000	,000

<b>Independence model</b>	2334,972	2178,507	2498,780
---------------------------	----------	----------	----------

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,717	1,526	1,284	1,797
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,992	8,745	8,159	9,359

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,063	,159	,188	,000
Independence model	,364	,352	,377	,000

**2. مؤشرات المطابقة لنموذج النقاة التنظيمية:**

**CMIN**

Model	GFI	AGFI	DF	P	CMIN/DF
Default model	,970	,902	160	,000	9,410
Saturated model	,730	,000	0		
Independence model	40	,825	190	,000	18,734

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,977	,998	,904	,926	,901
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	RMR	SRMR	PCFI
Default model	,042	,086	,006
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1345,602	1225,062	1473,568
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3369,525	3179,477	3566,884

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	5,639	5,040	4,588	5,519
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	13,332	12,620	11,908	13,359

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,047	,169	,186	,000
Independence model	,258	,250	,265	,000

**3 مؤشرات المطابقة لنموذج سلوكيات المواطنة التنظيمية :**

**CMIN**

Model	GFI	AGFI	DF	P	CMIN/DF
Default model	,970	,962	160	,000	9,741
Saturated model	230	,000	0		
Independence model	40	,006	190	,000	17,205

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,923	,934	,950	,961	,946
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	RMR	SRMR	PCFI
Default model	,094	,041	,960
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	,094	,041	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1398,562	1275,734	1528,812
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	3079,006	2897,266	3268,071

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	5,837	5,238	4,778	5,726
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	12,243	11,532	10,851	12,240

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,051	,173	,189	,000
Independence model	,246	,239	,254	,000

13. نموذج الوساطة

