

## العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة

### المحلية في الجزائر

بحري صابر<sup>1</sup> و خرموش منى<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين -دباغين-

سطيف 02

<sup>1</sup>bahri.saber43@yahoo.fr

#### الملخص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالإدارة المحلية، من خلال أبعاد الإيثار، والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مقياسين؛ الأول خاص بالعدالة التنظيمية، والثاني متعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم تكيفها لتلائم وطبيعة موضوع الدراسة وبيئتها، وقد تم تطبيق المقياسين على عينة مكونة من 72 إدارياً يعملون في الإدارة المحلية في الجزائر، وقد توصلنا إلى عدة نتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الإداريين العاملين بالإدارة المحلية، كما نستنتج من ذلك أن للعدالة التنظيمية أثراً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية وتشكل دافعاً نحو التوجه لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر. **الكلمات الدالة:** العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الإيثار، الكياسة، الضمير الحي، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، الإدارة المحلية.

## المقدمة

تُعَدُّ الإدارة المحلية من بين أهم المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر باعتبارها الرابط المباشر ما بين المواطن والمؤسسات المركزية في الدولة، إذ تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات في المجال الإداري المتعلق بوظائفها، والبلدية والدائرة والولاية من أبرز أشكال هذه الإدارة المحلية، وبسبب طبيعة عمل هذه المؤسسات العمومية الإدارية، فإنه يتواجد بها كثير من الموظفين الإداريين من أعوان إدارة، وملحقين إداريين، وملحقين إداريين رئيسيين، ومتصرفين إداريين، ومتصرفين إداريين رئيسيين، ومتصرفين إداريين مستشارين، والذين يقومون بمختلف المهام والواجبات الإدارية الموكلة إليهم والتي قد تختلف أو تتشابه فيما بينهم حسب رتبهم الإدارية التي ينتمون إليها، وكذا حسب المصالح والأقسام التي يعملون في إطارها. فالإدارة المحلية إذن يتواجد بها عدد من الموظفين، يختلفون في الرتب والخصائص والمستوى، لكنهم يشتركون في أنهم يعملون ضمن مناخ تنظيمي واحد، يتمثل في مختلف الظروف والبيئة المحيطة بهم، وهم يؤدون واجباتهم وتواجههم عدة مشكلات تتعلق بالعمل وبكيفية إنجازه، ولقد أكدت العديد من الدراسات أن المناخ التنظيمي الإيجابي يدفع العمال لأداء أعمالهم وفقاً للمطلوب منهم، كما يدفعهم أيضاً للقيام بسلوكيات لا تدخل ضمن صميم وظائفهم، إذ يبذلون مزيداً من الجهد والوقت في سبيل منظماتهم، وذلك يرتبط بعدة اعتبارات، أهمها إحساس العامل بالعدالة التنظيمية في العمل التي يتوجب توافرها.

والعدالة التنظيمية في الواقع تقتضي معاملة كل موظف إداري حسب رتبته المهنية، أي تسند له مجموعة من المهام حسب رتبته وخبرته في العمل ومدى كفاءته وجدارته فيما يوكل إليه، وهو ما يقتضي من المسؤول المباشر في الإدارة المحلية مراعاة تلك الفروق بين الرتب الوظيفية، لكن الواقع يؤكد أن الكثير لا يراعي هذه الفروق الوظيفية أي نجد أن بعض المهام التي هي من صلاحيات موظف تسند لموظف أقل رتبة، وهو ما يحرم صاحبها من أدائها لتسند له هو الآخر بعض الأعمال الأقل من رتبته المهنية، خاصة أن قانون الأسلاك المشتركة بالرغم من تحديده لمختلف مهام الإداريين، إلا أنه لم يضبطها بصورة دقيقة، وتركها تحمل غير معنى واحد لتشابه العمل الإداري في الكثير من الأحيان، وهو ما يجعل الموظفين يشعرون بنوع من تداخل الصلاحيات فيما بينهم، وهو ما يطرح قضية العدالة التنظيمية بين الموظفين ومدى تحقيقها بالمؤسسات العمومية الجزائرية خاصة المحلية منها في ظل تواجد قوانين تنظم كل عمل أو مهنة.

ولعل تحقيق العدالة التنظيمية في الإدارة المحلية كشعور يحس به الموظفون، يجعلهم يقومون بأعمال تطوعية من دون انتظار أي ثناء أو مقابل من أي كان؛ أين يقوم الموظف بمهام هي في الحقيقة خارجة عن أطر العمل، وهو ليس مطالب بأدائها أو القيام بها، لأنها لا تدخل ضمن صلاحيات عمله، ويترجم ذلك في عدة سلوكيات؛ كالإيثار والروح الرياضية والسلوك الحضاري، والضمير الحي، والكياسة واللطف، وكلها مظاهر وأبعاد تتعلق بسلوك المواطن التنظيمية، ومن هنا تبرز أهمية الموضوع الذي نحن بصدد دراسته حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية.

### مشكلة الدراسة

يعد العامل في مجال الإدارة المحلية الركيزة الأساسية لهذه الإدارات في ظل طبيعة الخدمات التي تقدمها الإدارات المحلية من بلديات ودوائر وولايات ، خاصة أن هذه الخدمات المقدمة تتعلق بالدرجة الأولى بالمواطن وباحتياجاته الأساسية اليومية، إذ تربطها علاقة اتصال مباشرة مع المواطن، والعامل في مجال الإدارة المحلية كأحد الفاعلين في ميدان الخدمة العمومية، يعيش أجواء معينة تتعلق بالمناخ التنظيمي وأين تبرز العديد من المشكلات التي تتعلق بالبيئة العملية التي يتواجد بها، والتي تعد العدالة التنظيمية من بين الموضوعات التي لا تزال تلاقي الاهتمام من ناحية دراستها باعتبارها مطلباً أساسياً للعمال وجب توافره في كل مؤسسة.

ولهذا ينظر للعدالة التنظيمية على أنها متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة العامة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات(دره، 2008، ص31)، وهو ما جعلها موطن العديد من الدراسات والأبحاث في شتى مجالات عمل الأفراد على اعتبار أن توافر العدالة التنظيمية وإحساس الفرد العامل بها يعد مؤشراً إيجابياً في رفع أداء العمل وزيادة فعاليته وكفاءته، مما يسهم في تنمية المنظمة في مختلف أبعادها.

إن اندفاع الموظف نحو ممارسة المزيد من السلوكيات التطوعية غير الرسمية والتي تندرج ضمن سلوكيات المواطن التنظيمية، ما هي إلا لإحساسه بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات(القحطاني، 2014)، وانطلاقاً من ذلك، جاءت دراستنا هذه لدراسة مشكلة ما فتئت تطرح في مجال الإدارة المحلية، أين نلاحظ بروز سلوك المواطن التنظيمية لكن بصورة محتشمة، ولعل هذا الظهور المحتشم تتداخل فيه العديد من العوامل والعناصر، وفي ظل

كون إحساس العامل بالعدالة التنظيمية في مكان العمل يدفعه لسلوك العديد من السلوكيات الإيجابية التي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أبرزها، ما يجعلنا نطرح مشكلة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية.

### أسئلة الدراسة

ينطلق الباحثان في دراستهما من السؤال الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر؟.

ويتفرع عن هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

1. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر؟.

2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والكياسة واللفظ لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر؟.

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والروح الرياضية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر؟.

4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر؟.

5. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والضمير الحي لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر؟.

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية العامة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

### الفرضيات الإجرائية

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والكياسة واللفظ لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والروح الرياضية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والضمير الحي لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر.

### أهداف الدراسة

- إدراك مستوى العدالة التنظيمية التي يشعر بها العاملون في مجال الإدارة المحلية.
- التعرف إلى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية.
- معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية.
- التعرف إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من سلوك الإيثار والكياسة واللفظ، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والضمير الحي لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية.
- محاولة جذب الاهتمام لأهمية العدالة التنظيمية للإداريين، وهو ما من شأنه زيادة فعالية سلوك المواطنة التنظيمية في الإدارة المحلية.

## أهمية الدراسة والحاجة إليها

تتعلق أهمية الدراسة من كونها دراسة تطبيقية تتناول موضوعاً هاماً، جد هام في الإدارة الجزائرية وهو العدالة التنظيمية من ناحية تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية في ظل سعي الوزارة الوصية إلى عصرنة قطاع الداخلية وتقريب الإدارة من المواطن، أين يمكن اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية إحدى النتائج المترتبة على نجاح الوزارة في مسعاها، في ظل ما تعيشه الإدارات المحلية الجزائرية من مشاكل أرققت المواطن، كما أن هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها في مجال الإدارة الجزائرية والتي نأمل من خلالها تقديم إضافات بحثية دراسية جادة، والمشاركة في حل مشكلات الإدارة الجزائرية من خلال تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بتوفير أجواء العدالة التنظيمية في الإدارة المحلية وهو ما من شأنه أن يقدم دعماً للعامل في مجال الإدارة نحو التوجه لسلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد سلوكاً إيجابياً محبباً لدى المنظمات، والذي من شأنه أن يرفع كفاءة وفعالية أداء العاملين في المؤسسة وفعاليتها.

## تحديد مصطلحات الدراسة إجرائياً

**العدالة التنظيمية:** هي شعور الإداريين بمدى النزاهة والمساواة في معاملات رؤساء المصالح والمسؤولين في العمل أين تتضمن إدراك الموظف النزاهة في التعامل دون أي تمييز بين الموظفين لأي اعتبارات من شأنها جعل الموظف يشعر بنوع من الإهمال أو اللامعالية في مختلف فرص العمل.

**العدالة التوزيعية:** هي الشعور بنزاهة مختلف العمليات المتعلقة بمخرجات العمل من أجور ومكافآت وترقيات أي تذهب كل هذه العمليات لمستحقيها ويتوزع عادل دون أية محاباة أو تمييز.

**العدالة الإجرائية:** وهي عبارة عن نزاهة وعدالة كل الإجراءات المتعلقة بالعمل وعدالتها، أي مدى نزاهة تحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة، كاتخاذ القرارات داخل المنظمة، فكلما شعر الموظف بالنزاهة في عملية اتخاذ القرار الخاص بالعمل كلما زادت ثقته بالمسئول عنه ما ينمي لديه شعوراً بالعدالة التنظيمية في العمل.

**العدالة التعاملية:** وهي شعور الموظف بمدى نزاهة التعامل بينه وبين إدارته والتي تقوم على مدى صدق المنظمة في مختلف العمليات التي تقوم بها ومدى احترامها لعمالها في العلاقات الإنسانية التي تجمعها معهم، وكذا مدى الثقة بين المنظمة وعمالها والتي تبرز في صورة الالتزام التنظيمي للعامل.

سلوك المواطنة التنظيمية: هي عبارة عن سلوك تطوعي يقوم به الموظف خارج إطار المهام المحددة في توصيف وظيفته، فهو لا يدخل ضمن الأعمال الموكلة إليه، بل يقوم بها بصفة اختيارية وليست إجبارية، حيث لا ينتظر الموظف وهو يقوم بهذا السلوك أي جزاء أو مكافأة من المنظمة، ويتضمن تطوع الموظف لبعض الأعمال داخل المنظمة دون أن يطلب منه ذلك أي أحد.

الإيثار: هو القيام بعمل يهدف من خلاله الموظف مساعدة الموظفين الآخرين في القيام بأعمالهم.

الكياسة واللفظ: يتعلق بتلك الأعمال التي يقوم بها الموظف من أجل الحد من مشكلات العمل أو حلها سواء تعلقت بالعمل أو بزلاء العمل عن طريق تقديم النصائح والإرشادات والتوجيه لضمان مناخ عملي ملائم. الروح الرياضية: هو استعداد الموظف العمل تحت أي ظروف من بدون أي شكوى أو تذمر يذكر.

السلوك الحضاري: هو قيام الموظف ببعض الأعمال التي تسهم في تطور المنظمة، وتضمن تحقيق أهدافها وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها.

الضمير الحي: وهو شعور الموظف بمدى أهمية العمل الذي يقوم به من خلال استغلاله للوقت المخصص لعمله على أكمل وجه، و الالتزام بكل ما هو متعلق بالعمل من قوانين وتنظيمات وتشريعات، ويكون هذا الالتزام ذاتياً، أي عن طريق الرقابة الذاتية لنفسه وليس مرتبطاً بوجود مراقب خارجي.

الإداريون: هم الموظفون العاملون في الإدارة المحلية، والذين يكونون في رتبهم المهنية بين الأسلاك المشتركة، ويشمل في الإدارة المحلية فئة المتصرف الإداري (متصرف الإداري، متصرف إداري رئيسي)، أو ملحقي الإدارة (ملحق إداري، ملحق إداري رئيسي)، أو أعوان الإدارة (عون إداري، عون إداري رئيسي).

الإدارة المحلية: نعني بها تلك الإدارة التي لها علاقة بمصالح المواطنين مباشرة، أي تقدم مجموعة من الخدمات للمواطن، وتتواجد بالقرب منه، أي في مقر سكنه كالببلدية والدائرة والولاية.

## الإطار النظري للدراسة

## أولاً: العدالة التنظيمية

**مفهوم العدالة التنظيمية:** إن العدالة التنظيمية هي عامل رئيسي لنجاح المؤسسة، من أجل الحفاظ على رضا الموظفين، فالمنظمة تحتاج أن تكون منصفة في نظامها بشأن عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، فالعدالة التنظيمية شرط أساسي لفعالية عمل المنظمات، كما أن تصورات الإنصاف تحتل مركزاً هاماً في القرارات والعمليات وفقاً لجوانب الموارد البشرية كالأجر والفوائد وجوانب التعويضات الأخرى (Akanbi et al., 2013).

و بالرغم من المخاوف الموجودة من أجل تحقيق العدالة والإنصاف لفترة طويلة (أرسطو، هوبز، ماركس)، إلا أن هذا المفهوم لم يكن موجوداً حتى قدم هومان Homans (1961) مفهوم العدالة التوزيعية، حيث بدأ علماء الاجتماع يلتفتون إلى هذا الجانب الأساسي من السلوك البشري، وقد أصبح هذا المفهوم أكثر أهمية في مجال البحوث في السلوك التنظيمي وقد ظهر في أعمال بلاو (1964)، وأدمز (1965) (Arif, 2002).

ويستند مفهوم العدالة التنظيمية أساساً إلى نظرية المساواة التي وضعها آدمز سميث Adams Smith، وتركز نظرية المساواة على ردود أفعال الأفراد في مواجهة الأوضاع الظالمة في المنظمة ذات الصلة مع قرارات توزيع في المنظمة، فالعدالة التنظيمية هي النظرة إلى العامل بشأن التطبيقات في مكان العمل، والعدل كمفهوم يحتاج إلى المعالجة كمبدأ توجيهي في توزيع مختلف الموارد اللازمة في الحياة وتوفير النظام في المجتمعات، والعدل كلمة ترتبط بعدة معاني كالحق، والصحيح، والصدق، والتوازن، والعدل مفهوم واسع يشمل الأحكام القيمية مثل الخير، والإخلاص، والحق، والقانون، والمساواة (Mücahit and Mehmet, 2012)، حيث إن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي، يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة (البشابة، 2008).

ويقصد بالعدالة التنظيمية المدركة، والتي تعني ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل؛ أي إدراك العاملين للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة، أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (محمود محمد عوض دويدار: دس، ص4)، فإدراك معاني العدالة التنظيمية يتصل بالعديد

من القواعد التي تشكل الإطار المفاهيمي لمضامين هذا المفهوم حيث يؤكد ليفنثال (Leventhal, 1980)، على أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يتوقف على درجة الإلتزام أو الإخلال بالقواعد الهيكلية التالية (الطبولي وآخرون، 2015):

**قاعدة الاستئناف:** ويقصد بها وجود فرص للاعتراض على القرارات ومراجعتها وتعديلها إذا ظهر ما يببر ذلك.

**القاعدة الأخلاقية:** أي توزيع المصادر وفقاً لمعايير وأسس أخلاقية.

**قاعدة التمثيل:** أي استيعاب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر ذوي العلاقة بحيث يشارك جميع المعنيين في صناعة القرارات التي تقع على تماس مع حياتهم المهنية.

**قاعدة عدم التحيز (الموضوعية):** ويقصد بها الحياد والابتعاد عن المصالح الشخصية والإبقاء عليها بعيداً عن مجريات عملية صنع القرار واتخاذها.

**قاعدة الدقة:** أي اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة وشاملة ومؤكدة.

**قاعدة الانسجام:** أي عدالة تطبيق إجراءات المكافآت والعقاب على جميع العاملين، وفي جميع الظروف.

لقد تبلور مفهوم العدالة التنظيمية من مفهوم العدل في حد ذاته، فالعدالة هي تطبيق للعدل ونشره في المنظمة في مختلف التفاعلات التي تقوم بها، وبالرغم من تبلور العديد من المفاهيم حول العدالة التنظيمية إلا أن أغلبيتها قد صبغت في ثلاثة اتجاهات تتعلق بالعدالة في التوزيع والإجراءات، وكذا في التعاملات والتفاعلات، فالعدالة التنظيمية تعد من بين أهم العناصر التي يتشكل منها المناخ التنظيمي أو بيئة العمل، وهي بذلك تعد محورياً لتشجيع الإبداع والتطوير، كما تعد دافعا للعمل في ظل منافسة شريفة بين الأفراد العاملين في المنظمة، وانطلاقاً مما تم ذكره سابقاً حول العدالة التنظيمية، يمكننا أن نبرز أهم مكونات العدالة التنظيمية على وفق ما يوضح الجدول التالي رقم (01).

**جدول 1. مكونات العدالة التنظيمية (Russell et al., 2007, p36)**

العدالة التوزيعية: ملاءمة النتائج
الإنصاف: مكافأة العاملين على أساس مساهماتهم
المساواة: توفير التعويض نفسه لكل موظف
الحاجة: توفير المنفعة على أساس احتياجات المرء الشخصية

العدالة الإجرائية: ملاءمة عملية التخصيص
الاتساق: يتم التعامل مع جميع الموظفين بالشيء نفسه
عدم التحيز: لا يجب التحيز لأحد أو مجموعة بالتمييز أو سوء المعاملة
الدقة: تستند القرارات على معلومات دقيقة
تمثيل جميع الأطراف المعنية: يجب أن يكون مناسباً لأصحاب المصلحة
التصحيح: هناك عملية استئناف أو آلية لتحديد الأخطاء
الأخلاق: لا تنتهك قواعد السلوك المهني
العدالة التفاعلية: ملاءمة العلاج الذي يتلقاه الفرد من رموز السلطة
التعامل مع الآخرين بعدالة: احترام الموظف ومجاملته والحفاظ على كرامته
العدالة الإخبارية: عدالة توزيع تبادل المعلومة ذات الصلة مع الموظفين

2. أنواع العدالة التنظيمية: لقد أدت الكثير من الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية إلى بروز ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية، وفقاً لما تتطلبه المنظمة من عدالة، وهي: التوزيعية والإجرائية، والتفاعلية، وعلاوة على ذلك تشير الأخيرة إلى أن هناك أربعة أنواع للعدالة هي: التوزيعية والإجرائية، والعلاقات الشخصية، والإعلامية (Maureen et al., 2209).

1.2 عدالة التوزيع: هي شكل من أشكال العدالة التنظيمية التي تركز على معتقدات الناس أنهم تلقوا كميات من نتائج العمل التي تم توزيعها بعدالة، فالأفراد الذين يشعرون أن هناك ظلماً في عملية التوزيع، يميلون إلى الشعور بمستويات عالية من الإجهاد، كما يميلون إلى الشعور بأنهم غير راضين عن وظيفتهم، فالعدالة التوزيعية لها تأثير كبير في دفع الناس لأداء وظائفهم (Jerald, 2005, p44)

2.2 العدالة الإجرائية: خلال سنة 1970 بدأ الباحثون دراسة تجريبية في العدالة الإجرائية في المنظمات، والعدالة الإجرائية هي التي تنتج من الإجراءات العادلة (Wendy , 2007) وقد قدم تيبو ووكر (Thibaut and Walker's 1975) معيارين للحكم على العدالة الإجرائية، هما التحكم في العمليات (على سبيل المثال القدرة على التعبير عن وجهات النظر الواحدة والحجج أثناء الإجراء)، والتحكم في القرار (على سبيل المثال القدرة على التأثير في النتيجة الفعلية نفسها) (Jason and Colquitt, 2001)، والجدول التالي رقم (02) يبين بوضوح أهم معايير العدالة الإجرائية.

جدول 2. يرصد معايير العدالة الإجرائية (Jerald, 2005, p45)

المثال	الوصف	المعيار
يمنح العاملون فرصة لتعديل مشاعرهم عن عملهم إلى المشرف الذي يقوم بتقويم أدائهم	يتم تعزيز مفاهيم العدالة الإجرائية لدرجة أن تتاح للناس رأي في القرارات التي تؤثر فيهم	صوت إدارة التصورات
يجب أن يستخدم الأستاذ المعايير الدقيقة في تقويم أوراق كل طالب في الصف	لابد أن نكون منصفين في القواعد المستخدمة لاتخاذ القرار، حيث تطبق بالتساوي فيما يخص اتخاذ القرار حول أي شخص	التطابق في تطبيق القواعد
على المدير حساب مبلغ العمل الإضافي الذي يدفع للتعامل بإضافة الأرقام بدقة	لابد أن تستند القرارات العادلة على المعلومات الدقيقة	الدقة في استخدام المعلومات
يكون للمتقاضين فرصة لإعادة النظر في قرار القاضي في حال ارتكب خطأ في قانونية الإجراءات.	الإجراءات العادلة تكون موجودة لدى الناس، أي تكون لديهم الفرصة لتصحيح الأخطاء التي وقعوا فيها	فرصة الاستماع
طريقة إقامة البانصيب أي يتم تحديد الرقم بطريقة عشوائية لا ينحاز فيها لأي رقم.	الشخص الذي يتخذ القرار يجب أن لا يترك أليه فرصة للتحيز	الضمانات ضد التحيز

3.2 العدالة التفاعلية: هي نوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها الفرد قبل القرارات وبعدها، ويجب التمييز هنا بين حساسية التعامل مع الآخرين (الاعتقاد بأن المعاملة العادلة يجب أن تكون مدنية والاحترام)، والتفسيرات أو الحسابات الإجتماعية (الأعداء والمبررات) (Wendy , 2007)، وقد أبرزت العديد من الأبحاث أهميتها كما هو الحال في عملية صنع القرار، وفي وضع التوظيف في الشركات، والعدالة التفاعلية تعتمد على مدى كون القرارات التي تتخذها سلطات صنع القرار جديرة بالثقة والتواصل، ووفقا لذلك يتم تقييم العدالة التفاعلية على أساس العلاقات الشخصية والجوانب الإعلامية للسلوك، حيث يجب على صانع القرار أن يعرف كيف يتصل بالآخرين (Muhammad et al, 2012)، ويشير البعض إلى أن العدالة التفاعلية تتضمن جزأين: العدالة الإعلامية التي تشير إلى احتمالية كون أحد غير صادق ويقدم مسوغات

كافية عندما تسير الأمور بشكل سيء، والجزء الثاني يتعلق بالعدالة بين الأفراد، والذي يشير إلى الاحترام والكرامة مع أي واحد يعامل الآخرين (Russell et al.,2007, p38-39).

إن العامل في أية منظمة يمكنه أن يشعر بالعدالة التنظيمية من خلال عدة معايير تتعلق بتوزيع المهام والواجبات والمسؤوليات والأرباح والمكافآت والأجور وغيرها مما هو حق من حقوق العامل، وعدالة هذا التوزيع لن تتم إلا عن طريق عدالة الإجراءات التي تتضمنها مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، إضافة إلى عدالة التفاعلات والعلاقات بما تتضمن من معاملات بين الأفراد وبين الأفراد والمسؤولين في المنظمة، أي عدالة الاتصال والعلاقات في العمل والتي هي الأخرى لن تتم إلا من خلال عدالة التوزيع والإجراء، فإحساس العامل بالعدالة التنظيمية هو في الحقيقة إحساس متشابك ومتداخل، فلا يمكن أن يشعر الفرد بعدالة التوزيع ويحس بعدم عدالة الإجراءات وعدالة التفاعلات؛ لأن لكل قسم من أقسام العدالة تأثيره في باقي الأقسام باعتبار العدالة كإحساس داخلي، كلاً هو متكاملًا فيما بين أجزائه، لذا فعلى المنظمة أن تسعى إلى ترجمة العدالة في مختلف المستويات التوزيعية والإجرائية وكذا التفاعلية، وذلك لما لها من تأثير إيجابي كبير على سلوك الأفراد داخل العمل، وكذا على أدائه للعمل وإنتاجيته، فالعدالة يمكنها أن تزيد من الإنتاجية من دون الحاجة لزيادة الأجور، وهذا ما أثبتته الكثير من الدراسات في هذا الإطار.

### ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: تعدّ كتابات برنارد في العام 1938 في مجال الرغبات الحقيقية للأفراد ومدى استعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي والتي اعتمد عليها فيما بعد كاتز في العام 1964 حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسية للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، بعدها وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية على يد العالم أورجان في العام 1977 واصفاً بذلك السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، عندها قام بدراسة العلاقة بين الرضا والأداء، ثم قامت بعد ذلك دراسة باتمان وأورجان في العام 1983 بإعادة اختبار نتائج دراسة أورجان (1977) حيث أظهرت أنه بالرغم من عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، إلا أن الرضا الوظيفي يرتبط بقوة بسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وذلك لأن الأخيرة أقل تقيداً واعتماداً على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل بالمقارنة بالإنتاجية، ومنذ 1983 وحتى الآن توالت الأبحاث والدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية (العزام، 2015).

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية من المتغيرات المتعددة الأبعاد، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته (إسماعيل، وآخرون، 2012)، لذا يمكن النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من منظور ثنائي القطب والاتجاه، يتصل الأول بأنماط السلوك والممارسات التطوعية الهادفة إلى تحقيق بعد الكفاءة والفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء للقيام بأدوارهم وواجباتهم المهنية، لينعكس كل ذلك بشكل يحقق أفضل حالات التوازن والانسجام بين البعدين الشخصي والتنظيمي (الطبولي وآخرون، 2015).

من المؤكد أن تناول سلوك المواطنة التنظيمية في الكثير من الدراسات نتج عنه عدة تعاريف لهذا المفهوم لدى العديد من الباحثين في مجالات مختلفة، ولعل كثرة الدراسات، خاصة في الآونة الأخيرة، جعلت هناك نوعاً من التحديد الدقيق لهذا المفهوم، فسلوك المواطنة التنظيمية يعرف بأنه "سلوك الفرد الذي يعود بالمنفعة على المنظمة، وهو غير معترف به بشكل مباشر أو صريح من نظام المكافأة الرسمي، ويخلق في المنظمة قيمة بيئة عمل مواتية للعمل" (Obamiro et al., 2014)، كما ينظر إليه على أنه "تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي، أو ضمن التعليمات وعقد العمل، أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها" (أبا زيد، 2010)، فهو "سلوك غير إلزامي للفرد ولا يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بنظام المكافآت في المنظمة" (sofiah et al, 2014)، وبذلك، فسلوك المواطنة التنظيمية يعكس في الحقيقة تلك الإجراءات التي يقوم بها الموظفون التي تفوق الحد الأدنى لمتطلبات الدور المتوقع من المنظمة، وتعزز رفاهية زملاء العمل، مجموعات العمل و/أو المنظمة" (Jihad et al., 2011)، ولأن سلوك المواطنة التنظيمية يوصف بأنه استعداد المشاركين لبذل الجهد تتجاوز الالتزامات الرسمية التي تملها عليهم، وتبرز في رغبة الأفراد في التعاون لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ عليها" (Nadim et al., 2004, p77)، فإن أهميته تكمن بإعتباره شرطاً أساسياً للإنجاز التنظيمي والفعالية التنظيمية، وكذا في الرضا الوظيفي (Nader et al., 2010)، ومن هنا يتضح لنا أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للفرد والمنظمة معاً، فهو يشكل أحد أبرز أوجهها التي تسهم في أداء الفرد، وتزيد من فعالية المنظمة ومن استقرارها.

**أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:** لقد بدأ البحث في سلوك المواطنة التنظيمية في وقت مبكر، ومنذ نشأتها تم التمييز بين بعدين من سلوك الموظف: الإلتزام العام (القيام بما هو مطلوب من الموظف)، والإيثار (مساعدة الآخرين، وقد خضع المفهوم لتحولات في وقت لاحق، ما جعل هناك عدة تصنيفات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث قسمها البعض إلى نوعين: السلوكيات الموجهة نحو أفراد معينين في المنظمة كالمجاملة والإيثار، والسلوكيات التي تعود على المنظمة بالفائدة ككل، كالضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري، فالسلوكيات الموجهة نحو الأفراد، فهي تشير إلى السلوكيات التي

تعود بالنفع على الفور على أفراد معينين داخل المنظمة، وبالتالي تسهم بشكل غير مباشر في الفعالية التنظيمية، أما السلوكيات الموجهة نحو التنظيم، فهي تشمل السلوكيات التي تعود بالفائدة على المنظمة دون إجراءات تهدف إلى تحديد أي عضو أو الأعضاء الذين تعود عليهم الفائدة، وهي السلوكيات التي تعود بالنفع على المنظمة بشكل عام (معمرى، وبن زاهي، 2014)، ولقد كان لكثرة الدراسات التي جعلت من سلوك المواطنة التنظيمية موضوعاً لها الدور البارز في تحديد أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إذ لم تقتصر على البعدين الأولين: الالتزام العام والإيثار، بل إن الدراسات وسعت الأبعاد الخاصة لسلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد هي: الإيثار، والروح الرياضية، والكياسة واللفظ، والسلوك الحضاري، والضمير الحي، وأصبحت الدليل على تواجد فعل سلوك المواطنة التنظيمية من عدمه في أية منظمة مهما كان نوعها وطبيعة الخدمات التي تقدمها، وسنوجز أهم هذه الأبعاد فيما يأتي.

**الإيثار:** ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة (Jihad et al., 2011)، فهو استعداد الموظفين لمساعدة زملاء العمل ومساعدة الموظفين الجدد، على سبيل المثال مساعدة البعض في المهام الصعبة، وتوجيه الموظفين الجدد (Ackfeldt and Leonard, 2005).

**الروح الرياضية:** ويقصد بالروح الرياضية أن الموظف يتصف بالاستعداد لتحمل المضايقات التي لا مفر منها، وإملاءات العمل دون أي شكوى، وكذا الحفاظ على موقف إيجابي في حالة عدم سير الأمور بطريقتها (Podsakoff et al., 2000).

**الكياسة واللفظ:** وهي مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير سلوكه في الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين (الزاهري، 2007).

**السلوك الحضاري:** أي المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة المنظمة، والشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، من خلال الاهتمام بمصير المنظمة ومصالحها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

**الضمير الحي:** وهو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لمتطلبات العمل في أداء الدور، وخدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية (الطبولي وآخرون، 2015).

وما يمكن ملاحظته أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية هي المحدد العام لها، فبروزها وتمتع أفراد منظمة ما دليل على مستوى مرتفع لها، والعكس، فإن انعدامها دليل على عدم وجود هذا السلوك فيها، وهو ما جعل الكثير من الباحثين

يتخذها مقياساً أساسياً يعتمد عليه في قياسها أي تحولت لمحكات للعديد من المقاييس التي هدفت لقياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد في مختلف المنظمات والمؤسسات.

**نتائج سلوك المواطنة التنظيمية:** بإعتبار سلوك المواطنة التنظيمية من بين السلوكيات التي تحدث داخل المنظمة في إطار تفاعلات الأفراد، فإن أهميته داخل أي تنظيم تكمن من حيث طريقة القيام بهذا السلوك، الذي تنتج عنه في الواقع عدة نتائج ترتبط بالمنظمة من جهة وبالأفراد من جهة ثانية، وقد تكون هذه النتائج من ناحيتين سواء إيجابية أو سلبية، فسلوك المواطنة التنظيمية ليس دائماً هو سلوك إيجابي كما يتصوره الكثير، ففي بعض الأحيان تكون له عواقب سلبية خاصة لدى الفرد منفذ هذا السلوك، وأهم نتائج سلوك المواطنة التنظيمية وانعكاساته نبرزها فيما يأتي (Sangya and Kumar,2014):

**الإبقاء على الموظفين:** يهتم الكثير من المدراء في المنظمات بالاحتفاظ بالموظفين بسبب التكاليف الشخصية والتنظيمية لترك الوظيفة التي تعد مرتفعة جداً، وقد أكتشف أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مثل الإيثار والروح الرياضية، تحسن من القدرة التنظيمية لاجتذاب واستبقاء الموظفين واستبقائهم، فسلوك الإيثار يؤدي إلى علاقة شخصية سليمة بين الموظفين، وهو ما يؤدي إلى بيئة عمل صحية ومناخ عمل إيجابي، والموظف الموجود في مثل هذا المناخ نادراً ما يرغب في ترك المنظمة، كما أن الروح الرياضية والمجاملة تخلق نوعاً من بيئة عمل إيجابية، أي نادراً ما يشنكي الموظفون من المضايقات والصراعات في العمل التي تواجههم، وكل هذه السلوكيات تجعل مكان العمل أفضل، وتساعد في استبقاء الموظفين.

**الرضا الوظيفي:** وجدت بعض نتائج البحوث أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، مثل الإيثار والضمير، قد تحسن من رضا العاملين في المنظمة، فعندما يحمل الموظفون من ذوي الخبرة الإيثار في سلوكهم لمساعدة الموظفين الأقل خبرة حول الطرق الفعالة لأداء المهمة، فإنه سيتم تعزيز أداء الموظفين الأقل خبرة، كما أن السلوك الضميري يتطلب إشرافاً أقل ويسمح للمدير بتفويض المزيد من المسؤولية للموظفين، وبسبب الإيثار والمجاملة سيتم تطوير العلاقات الشخصية الإيجابية، وسيظل الموظف راضياً عن وظيفته.

**التغيب عن العمل:** يشير التغيب عن العمل إلى عدم الحضور المعتاد إلى العمل، وقد أثبتت الدراسات المختلفة أن زيادة مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إنخفاض نسبة الغياب.

الصراع بين العمل والعائلة: يمكن تعريف صراع العمل والعائلة كشكل من أشكال صراع الدور حينما تتداخل متطلبات العمل مع مطالب الأسرة، فالفرد حينما يساعد الآخرين في المنظمة، أو يبقى لساعات طويلة، سيعطي عادة وقتاً أقل لعائلته، الأمر الذي يؤدي إلى النزاعات العائلية، وسلوك المواطنة التنظيمية يؤدي أحياناً إلى عواقب سلبية كالنزاعات العائلية.

الدور الزائد: هو دور يتجاوز مقدار الوقت والموارد المعروضة للإنجاز، وهو يشير إلى الحالة التي تواجه الموظفين، أي تكون هناك الكثير من المسؤوليات أو الأنشطة التي يتوقع منهم ضمن الوقت المتاح لهم، وقد وجد بزيل(2010) من خلال الدراسة التي أجراها على 85 موظفاً أدلة تشير إلى علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والدور الزائد، من خلال إدارة العلاقة بالالتزام العاطفي، فيمكن أن يؤدي المستوى العالي من المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية إلى الدور الزائد.

إن مختلف النتائج المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية تؤكد لنا الدور الذي يلعبه هذا السلوك للفرد والمنظمة معاً، لكن في بعض الأحيان يتحول سلوك المواطنة التنظيمية إلى سلوك سلبي خاصة في حالة الإفراط فيه، أي ينعكس على حياة الفرد الشخصية، ومنه سترجم مباشرة في أداء الفرد الذي سينخفض، ومنه سيؤثر في أداء المنظمة، لذا فعلى المنظمة في مثل هذه الحالات أن تتدخل للتقليل من هذا السلوك السلبي كي تحافظ على إيجابيته، وذلك بترشيد هذا السلوك.

## منهجية البحث والدراسة

1. التصميم والمنهج المستخدم: لقد كان المنهج المطبق في دراستنا هو المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (بوحوش، والذنيبات، دس، ص140)، ولقد تم الاعتماد على وجه التحديد في هذه الدراسة على التصميم الترابطي لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ويعد هذا النوع من المناهج أكثر ملاءمة لدراستنا؛ لأنه يتعدى حدود جمع البيانات لظاهرة ما إلى تحليل هذه الظاهرة وعلاقتها بالظواهر الأخرى.

2. حدود الدراسة: إن القطاع المعني بالدراسة هو بالضبط الإدارة المحلية والتي تمثلت في البلدية، وقد امتدت الدراسة حوالي شهرين خلال السنة الجامعية 2016/2015، و شملت العينة مجال الدراسة الإداريين العاملين بالبلدية كإدارة

محلية، حيث تم الاعتماد على مقياسين: الأول خاص بالعدالة التنظيمية، والثاني خاص بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم تطبيق المقياسين بصورة فردية.

3. عينة الدراسة: لقد تم الاعتماد على العينة القصدية، أي تم اختيار بلديات من ولاية سطيف وهي بلدية العلمة وبلدية سطيف كمكان لإجراء الدراسة بولاية سطيف بالجزائر، وقد اشتملت عينة الدراسة على الأفراد العاملين في مجال الإدارة المحلية بالبلديات التي بلغ عددها 72 عاماً من مختلف الرتب التابعة للأسلاك المشتركة، والجداول التالية تبرز بشكل واضح وصفا دقيقا لعينة الدراسة من حيث الحجم والخصائص.

جدول 3. وصف العينة من حيث الحالة الإجتماعية.

الحالة المدنية		التكرار	السن
متزوج	عازب		
8	17	25	30-25
15	12	27	35-30
5	7	12	40-35
7	1	8	45-40
35	37	72	المجموع

جدول 4. وصف العينة حسب مكان العمل.

مكان العمل		التكرار	السن
سطيف	العلمة		
14	11	25	30-25
16	11	27	35-30
5	7	12	40-35
5	3	8	45-40
40	32	72	المجموع

جدول 5. يبين وصف العينة حسب مكان العمل.

رتبة العمل			التكرار	السن
متصرف إداري	ملحق إداري	عون إداري		
8	8	9	25	30-25
6	9	12	27	35-30
3	4	5	12	40-35
2	3	3	8	45-40
19	24	29	72	المجموع

### أدوات الدراسة

لقد تم تبني مقياسين لإجراء الدراسة؛ الأول خاص بقياس العدالة التنظيمية لنايهوف ومورمان Niehof and Moorman 1993 (السعود، وسلطان، 2009)، والذي ضم ثلاثة أبعاد: هي العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية، وقد تم تكييف هذا المقياس ليتلاءم وطبيعة موضوع الدراسة، وكذا البيئة الجزائرية باعتبار أن المقياس طبق في العديد من الدراسات العربية، حيث تم عرضه على مجموعة من الخبراء من أساتذة علم النفس بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 من أجل إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول المقياس المعدل، وقد ضم المقياس 19 بنداً تم تقسيمها لعدة محاور هي: العدالة التوزيعية التي شملت 5 بنود من 1 إلى 5 بند، العدالة الإجرائية والتي شملت 5 بنود من 6 إلى 10 بند، العدالة التعاملية والتي شملت 9 بنود من 11 إلى 19 بنداً، أما المقياس الثاني، فهو متعلق بقياس سلوك المواطنة التنظيمية لنوح 2013 ولويس 2010 Loisch (جاسم محمد، وشنيتير، وياس، 2015)، والذي ضم 25 بنداً الذي تم تكييفه ليتلاءم وموضوع الدراسة والبيئة المراد تطبيق المقياس فيها وهي البيئة الجزائرية، وقد شمل المقياس عدة محاور هي: محور الإيثار بـ5 بنود من 1 إلى 5 بند، محور الكياسة واللطف بـ 5 بنود من 6 إلى 10 بند، محور الروح الرياضية بـ 5 بنود من 11 إلى 15 بند، محور السلوك الحضاري بـ 5 بنود من 16 إلى 20 بند، محور الضمير الحي بـ 5 بنود من 21 إلى 25 بند، وقد تم الاعتماد على مدرج ليكرت (Likert) الخماسي الاستجابة لقياس شدة الإجابة عن المقياسين، والذي يتراوح مداه ما بين (5-1) درجات، إذ تعطى 5 درجات إذا كانت إجابة العامل موافقاً بشدة، و4 درجات إذا كان موافقاً،

و3 درجات إذا كان محايداً، ودرجتين إذا كان غير موافق، ودرجة واحدة إذا كان غير موفق تماماً، وتمنح درجات عكسية في حالة كانت العبارات سلبية، وللتأكد من ثبات المقياسين، تم استخدام معادلة كرونباك ألفا (Cronbach's alpha)، وللتأكد من صدق المقياسين تم عرضهما على مجموعة من أساتذة قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 02 من أجل التأكد من صدق المحتوى، حيث أجمع الأساتذة المحكمين أن الأداة تقيس ما أعدت لأجله حيث إعتدنا على الصدق الظاهري (صدق المحكمين) أي بلغ معامل صدق مقياس العدالة التنظيمية 0.72 في حين بلغ معامل صدق مقياس سلوك المواطنة التنظيمية 0.81، وهو ما يجعل المقياسين صادقين وفقاً لنظر المحكمين، وللتأكد من ثبات الأدوات، تم استخدام قيمة معامل ألفا مرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات الأدوات، وقد دلت النتائج المتوصل إليها أن معامل ألفا كورنباخ لأداة العدالة التنظيمية يتصف بدرجة عالية من الثبات بلغت (0.86)، كما توصلت النتائج أن معامل ألفا كورنباخ لأداة سلوك المواطنة التنظيمية يتصف هو أيضاً بدرجة عالية من الثبات بلغت (0.90)، وهو ما يؤكد أن كلتا الأدوات قابلتان للتطبيق على عينة الدراسة.

### إجراءات الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وكذا ثبات أدوات الدراسة، قمنا بتطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين العاملين في مجال الإدارة المحلية، أي تم توزيع أدوات الدراسة بصورة مباشرة بين الباحثين والعينة وبصورة فردية، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 72 بمجموع العينة، وقد حرصنا على جمع جميع الاستبيانات الموزعة من أفراد العينة بالنظر لصغر حجم العينة، مما سمح لنا بعدم إضاعة أي استبيان تم توزيعه، كما قمنا بملاحظات لأفراد العينة بضرورة الإجابة عن جميع أسئلة الاستبيان، أي تم منحهم الوقت الكافي، والذي بلغ مدة 15 يوماً من تاريخ توزيع الاستبيانات، وذلك بالنظر لارتباطات عينة الدراسة بالمهام الموكلة إليها.

### الأدوات الإحصائية

نظراً لطبيعة الموضوع الذي درسناه، فإننا قد استخدمنا في تحليل النتائج الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط لبيرسون، وهو أكثر الوسائل الإحصائية ملاءمة، حيث يعبر عن الارتباط بين درجات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- معامل ألفا كورنباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أدوات الدراسة.

## عرض النتائج والتعليق عليها

## عرض نتائج الفرضيات الإجرائية والتعليق عليها

## عرض نتائج الفرضية الإجرائية الأولى والتعليق عليها

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر".

## جدول 6. نتائج الفرضية الإجرائية الأولى.

الملاحظة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القوة	النوع	معامل الارتباط بيرسون	العدد	العينة
دال إحصائيا	0.05	70	قوي	موجب	0.74	72	العمال

من خلال حساب معامل الارتباط لعينة الدراسة في الفرضية الإجرائية الأولى، وجدنا قيمة معامل الارتباط بين درجات العدالة التنظيمية ودرجاتهم في سلوك الإيثار يساوي (0.74)، درجة وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و في ذلك دلالة على وجود علاقة إرتباطية قوية جدا وموجبة بين عامل العدالة التنظيمية و سلوك الإيثار لدى عينة الدراسة، ويعني ذلك أنه كلما شعر العامل بالإدارة المحلية بالعدالة التنظيمية زاد سلوك الإيثار لديه في العمل.

## عرض نتائج الفرضية الإجرائية الثانية والتعليق عليها

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين العدالة التنظيمية والكياسة واللفظ لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر".

## جدول 7. نتائج الفرضية الإجرائية الثانية.

الملاحظة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القوة	النوع	معامل الارتباط بيرسون	العدد	العينة
دال إحصائيا	0.05	70	قوي	موجب	0.85	72	العمال

من خلال حساب معامل الارتباط لعينة الدراسة في الفرضية الإجرائية الثانية وجدنا قيمة معامل الارتباط بين درجات العدالة التنظيمية ودرجاتهم في سلوك الكياسة واللفظ يساوي (0.85) درجة وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و في

ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية قوية جدا وموجبة، بين عامل العدالة التنظيمية وسلوك الكياسة واللفظ لدى عينة الدراسة، ويعني ذلك أنه كلما شعر العامل بالإدارة المحلية بالعدالة التنظيمية زادت الكياسة واللفظ عنده في العمل.

#### عرض نتائج الفرضية الإجرائية الثالثة والتعليق عليها

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والروح الرياضية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر".

#### جدول 8. نتائج الفرضية الإجرائية الثالثة.

الملاحظة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القوة	النوع	معامل الارتباط بيرسون	العدد	العينة
دال إحصائيا	0.05	70	قوي	موجب	0.65	72	العمال

من خلال حساب معامل الارتباط لعينة الدراسة في الفرضية الإجرائية الثالثة وجدنا قيمة معامل الارتباط بين درجات العدالة التنظيمية ودرجاتهم في الروح الرياضية يساوي (0.65) درجة وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و في ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، بين عامل العدالة التنظيمية و الروح الرياضية لدى عينة الدراسة، ويعني ذلك أنه كلما شعر العامل بالإدارة المحلية بالعدالة التنظيمية زادت الروح الرياضية لديه.

#### عرض نتائج الفرضية الإجرائية الرابعة والتعليق عليها

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر".

#### جدول 9. نتائج الفرضية الإجرائية الرابعة.

الملاحظة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القوة	النوع	معامل الارتباط بيرسون	العدد	العينة
دال إحصائيا	0.05	70	قوي	موجب	0.62	72	العمال

من خلال حساب معامل الارتباط لعينة الدراسة في الفرضية الإجرائية الرابعة وجدنا قيمة معامل الارتباط بين درجات العدالة التنظيمية ودرجاتهم في السلوك الحضاري يساوي (0.62) درجة وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)،

وفي ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، بين عامل العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى عينة الدراسة، ويعني ذلك أنه كلما شعر العامل بالإدارة المحلية بالعدالة التنظيمية زاد سلوكه الحضاري في العمل.

#### عرض نتائج الفرضية الإجرائية الخامسة والتعليق عليها

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية والضمير الحي لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر".

#### جدول 10. نتائج الفرضية الإجرائية الخامسة.

العينة	العدد	معامل الارتباط بيرسون	النوع	القوة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الملاحظة
العمال	72	0.66	موجب	قوي	70	0.05	دال إحصائيا

من خلال حساب معامل الارتباط لعينة الدراسة في الفرضية الإجرائية الخامسة وجدنا قيمة معامل الارتباط بين درجات العدالة التنظيمية ودرجاتهم في الضمير الحي يساوي (0.66) درجة وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، و في ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة، بين عامل العدالة التنظيمية والضمير الحي لدى عينة الدراسة، ويعني ذلك أنه كلما شعر العامل بالإدارة المحلية بالعدالة التنظيمية زاد الضمير الحي في العمل لديه.

#### عرض نتائج الفرضية الإجرائية العامة والتعليق عليها

"هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر".

#### جدول 11. يعرض نتائج الفرضية العامة.

العينة	العدد	معامل الارتباط بيرسون	النوع	القوة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الملاحظة
العمال	72	0.76	موجب	قوي	70	0.05	دال إحصائيا

من خلال حساب معامل الارتباط لعينة الدراسة في الفرضية العامة وجدنا قيمة معامل الارتباط بين درجات العدالة التنظيمية ودرجاتهم في سلوك المواطن التنظيمية يساوي 0.76 درجة وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، و في

ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية قوية جدا وموجبة، بين عامل العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة، ويعني ذلك أنه كلما شعر العامل بالإدارة المحلية بالعدالة التنظيمية زاد سلوك المواطنة التنظيمية في العمل.

### تفسير النتائج وتحليلها على ضوء الفرضيات

#### تفسير النتائج وتحليلها على ضوء الفرضيات الإجرائية

#### تفسير النتائج وتحليلها على ضوء الفرضية الإجرائية الأولى

يظهر من خلال نتائج الفرضية الإجرائية الأولى للدراسة الميدانية أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى الإداريين العاملين في الإدارة المحلية، وهي علاقة ارتباطية إيجابية قوية، بمعنى أنه كلما زاد مستوى العدالة التنظيمية لدى الإداريين زاد سلوكهم الإيثاري في العمل، فالعامل الإداري حينما يشعر بأن هناك عدالة داخل العمل والتي تتضمن مختلف الإجراءات التي يقوم بها المسئول في الإدارة المحلية وكذا العدالة في توزيع مختلف المهام والأدوار والواجبات، أي أنه لا يوجد هناك أي نوع من التهميش والتفضيل لشخص على آخر، خاصة إذا تم الاعتماد على مبدأ الكفاءة والإمكانيات والقدرات التي يتمتع بها كل عامل، ومدى التزامه بالعمل، كل ذلك سيشكل دافعا أساسيا للفرد كي يقوم بأعمال ليست من صميم عمله، بل إنها تدخل في إطار الإيثار الذي يميز هذا العامل والذي يكون هدفه الأساسي مساعدة الموظفين الآخرين على القيام بعملهم، فإذا كان الناس يرون التناقض بين المكافآت التي يحصلون عليها على جهودهم عند مقارنتهم بالآخرين فإنهم يكونون أقل عملاً " (Yavuz and Ilhami, 2013)، فالجو المناسب؛ أي ما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد يشكل بصفة مباشرة عاملا أساسيا في سلوك الفرد نحو الإيثار والقيام بأعمال يهدف من خلالها مساعدة الآخرين، وسيتم ذلك بصورة واضحة إذا كان هذا المناخ التنظيمي يتسم بالعدالة التنظيمية التي تعد مطلباً أساسياً للسلوك الإيثاري في العمل، كما أن العلاقات التي تربط العامل بمختلف العاملين معه وما تعنيه من علاقات إنسانية واجتماعية تلعب دوراً مهماً في السلوك الإيثاري في العمل خاصة إذا توافر عنصر العدالة التنظيمية سواء التوزيعية أو الإجرائية، أو التفاعلية، فالعامل الإداري مثلاً إذا كان يحس بأن هناك نوعاً من التحيز في المعاملة وفي توزيع المهام وكذا في مختلف الإجراءات المتبعة؛ أي أن هناك تفضيلاً لشخص على شخص آخر، ويكون هذا التفضيل لاعتبارات شخصية بحتة دون أي وجه حق، سيؤدي ذلك لا محالة إلى شعور العامل بنوع من الظلم والقهر الذي يرفضه، ما سيؤدي به إلى عدم القيام بأي عمل إضافي للمنظمة التي يعمل بها، ولن يتوانى في عدم القيام بأي عمل من شأنه أن يكون في شاكلة الإيثار، لأن

قيام العامل بذلك السلوك في ظنه هو محاولة للتقرب من المسئول الذي لم يكن عادلاً في معاملته معه، لذلك فهو لن يقدم أية خدمة إضافية للمؤسسة لاعتبارات شخصية تتعلق بإحساسه بالعدالة التنظيمية في العمل، فطبيعة العلاقات الشخصية تعتبر محدداً هاماً للعدالة التنظيمية، ذلك أن إدراك العامل للإحساس بالعدالة هو إدراك شخصي ذاتي، ما يجعل الاهتمام بالعلاقات الشخصية أمراً هاماً لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمة، وهو ما جعل البعض يعتبر أن "العدالة التنظيمية تعتبر مورداً هاماً في التبادل الاجتماعي، من خلال التركيز على أهمية نوعية المعاملة الشخصية" (Yavuz and Ilhami, 2013)، لأن طريقة التعامل مع الأشخاص هي التي ستدفعهم لنهج تصرف دون غيره سواء أكان هذا السلوك إيجابياً أم سلبياً داخل المنظمة، والمسئول الذكي هو الذي يحسن طريقة الإتصال والتعامل مع الآخرين في سبيل تحقيق أهداف العمل وأهداف المنظمة، ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن للعدالة التنظيمية علاقة بسلوك الإيثار لدى الإداري العامل بالإدارة المحلية، فكلما كانت هناك عدالة تنظيمية داخل مكان العمل في الإدارة المحلية، كلما زاد سلوك الإيثار لدى العامل.

#### تفسير النتائج و تحليلها على ضوء الفرضية الإجرائية الثانية

يظهر لنا من خلال حساب معامل الارتباط لعينة الدراسة في الفرضية الإجرائية الثانية أن هناك علاقة ارتباطية قوية جداً وموجبة، بين عامل العدالة التنظيمية وسلوك الكياسة واللفظ لدى عينة الدراسة، ويعني ذلك أنه كلما شعر العامل بالإدارة المحلية بالعدالة التنظيمية زادت الكياسة واللفظ عنده في العمل، فالعامل حينما يشعر بالعدالة داخل العمل ونظير ما يحس به من راحة نفسية في العمل ورضا وظيفي وتوافق مهني داخل العمل، سواء مع المسؤولين المباشرين عليه أو مع زملائه في العمل، فإنه يكون قادراً على العطاء في العمل، والعطاء هنا لا يشمل فقط تلك المهام والواجبات المطالب بأدائها في العمل والتي تدخل ضمن صميم العمل الذي يقوم به، بل إن عطاءه يمتد ليشمل تلك النصائح والإرشادات والتوجيهات التي يقدمها للعاملين معه في العمل، في شكل استشارات تخص الوظيفة أو ملفات إدارية معينة من حيث طريقة معالجتها، فالعامل حينما يتعصى عليه حل ملف أو قضية إدارية معينة، فهو يلجأ إلى زملائه في العمل لمحاولة إيجاد حل لها أو إنجازها في الوقت المحدد، وهو ما يتضمن البحث عن المعلومة الإدارية في وقتها والذي سيجدها بكل سهولة إذا توافرت العدالة التنظيمية في العمل، لأنها ستعمل على توفير الجو المناسب للعلاقات والعمل في جو يسوده الاحترام والنصح والإرشاد، وهذا ما وقفنا عليه من خلال دراستنا، أي يلجأ الكثير من الموظفين إلى طلب الاستشارات القانونية والإدارية من الذين هم أعلى رتبة منهم أو أكثر خبرة أو العكس في سبيل أداء العمل في الوقت المطلوب، خاصة أن العمل الإداري في كثير من ملفاته مرتبط بعامل الوقت الذي يحتسب على الإدارة في معالجتها للملفات الإدارية، إضافة

إلى أن طبيعة العمل الإداري وخصائصه التي تميزه من حيث كيفية أدائه وكونه أيضاً جماعياً وليس فردياً في الكثير من الأحيان يجعل طلب المشورة والنصح أمر ضروري لكل عامل، وهو ما يغرس سمة أساسية في الإدارة تتعلق بالتعاون الجماعي لأداء عمل معين، خاصة إذا تعلق الأمر بقضية إدارية جديدة بهذا من جهة، ومن جهة أخرى فلكون العمل الإداري لا يتحمل أي خطأ إداري؛ لأنه يترتب عليه الكثير من الأمور، أي يكون الموظف وهو ينجز عملاً معيناً فهو باسم الإدارة التي يعمل فيها وليس باسمه الشخصي ما يجعل طلب النصح ضرورياً كي لا يقع في أي خطأ قد ينتج عنه نوع من المساءلة، ولعل إحساس العامل بالعدالة التنظيمية سيحفزه لتقديم مجموعة من الخدمات المتعلقة بالنصح، أي لا يبخل على زملائه في العمل؛ لأنه يحس بأنه في قارب واحد في العمل معهم، كما أنه يشكل وإياهم أسرة واحدة لا بد أن تتعاون في سبيل تحقيق نجاحها وتطورها، أما إذا شعر العامل بانعدام العدالة التنظيمية في العمل فإنه لن يقدم أية نصائح أو إرشادات تسهم في حل مشكلات الإدارة، لأنه يعتقد أن الإدارة قد ظلمته في المعاملات أو توزيع الأعمال أو الإجراءات، ما يجعله لا يسهم في تقديم المعلومة الإدارية التي سيحتفظ بها وحده انتقاماً من الإدارة للاعدالة وفقاً لمنظوره الخاص، ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والكياسة واللفظ لدى الإداري العامل بالإدارة المحلية، فكلما توافرت العدالة التنظيمية في الإدارة المحلية زاد سلوك الكياسة واللفظ لدى العامل بما يتضمنه من تقديم نصائح وإرشادات وإسهامات تتعلق بالإبداع والتطوير في العمل الإداري.

### تفسير النتائج وتحليلها على ضوء الفرضية الإجرائية الثالثة

يظهر لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية والروح الرياضية لدى عينة الدراسة، وهي علاقة إيجابية قوية، أي أنه كلما شعر الإداري العامل بالإدارة المحلية بالعدالة التنظيمية زادت الروح الرياضية لديه في العمل، فالعامل في الإدارة حينما يحس بالعدالة التنظيمية في العمل، فإنه يكون مستعداً للعمل تحت أية ظروف معينة، أين نجده لا يشتكي أو يتذمر من العمل الذي يقوم به، ولا يقدم على تقديم الشكاوي بخصوص ظروف العمل لأنه يحس بأن مختلف هذه الظروف المحيطة يتساوى فيها مع غيره، وهو ما يجعله لا ينتفض ضدها، على العكس إذا شعر بأن هذه الظروف المحيطة تخصه وحده أي أن هناك شكلاً من أشكال اللاعدالة يخصه وهو ما يدفعه لرفض هذه الظروف والتعليق عليها، فوسائل العمل مثلا التي تعد جد ضرورية لعمل الإداري، ولأن هناك إنصافاً في توزيعها على مختلف المصالح حسب عمل كل مصلحة، ما يضمن العدالة التوزيعية في الموارد على مختلف العاملين يشعر جميع العاملين بهذه العدالة، مما يجعلهم لا يعلقون على نقص هذه الوسائل في بعض الأحيان، لأنهم يكونون

متأكدين بأنه قد تم توزيعها بعدل بينهم فلا داعي لأي شكوى أو تذمر، وهو ما يؤكد ارتباط العدالة التنظيمية بسلوك العامل نحو الروح الرياضية بما تتضمنه من استعدادات على الموظف بذلها نتيجة هذا الشعور الذي يعيشه، ويتبين لنا من خلال ذلك أن للعدالة التنظيمية علاقة بالروح الرياضية لدى العامل بالإدارة المحلية، فكلما أحس العامل بالعدالة في العمل تمتع بروح رياضية عالية داخل العمل.

#### تفسير النتائج و تحليلها على ضوء الفرضية الإجرائية الرابعة

يظهر لنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى عينة الدراسة، أي أنه كلما زاد إحساس العامل بالعدالة التنظيمية زاد سلوكه الحضاري في المؤسسة التي يعمل بها، فالعامل الذي يحس بالعدالة داخل العمل يحس نوعاً ما بأنه مطالب برد الجميل لمنظّمته، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق قيامه ببعض الأعمال التي تسهم في تطور مؤسسته، فقد نجد في الإدارة المحلية بعض العمال قد أبدعوا في المجال الإداري بالرغم من محدودية الإبداع فيه، ففي الكثير من الأحيان بالرغم من محدودية الوسائل المتوافرة إلا أن العامل يجتهد ويبذل طاقته كامله لأداء عمله وفقاً لما هو مطلوب منه، وقد يكون ذلك بسبب شعور العامل بالرضا الوظيفي عن العمل المحقق من العدالة التنظيمية المطبقة في مؤسسته، فقد بينت " نتائج البحوث أن العدالة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي لدفع رضا العاملين، فشعور الموظف بالعدالة التنظيمية يكون أكثر التزاماً، وعلى العكس فإن شعوره بعدم العدالة يزيد من ظاهرة دوران العمل" (Princy and Nagalingappa, 2012)، كما أن شعور الموظف بالعدالة في العمل يدفعه لأن يقوم ببعض المهام التي تحقق أهداف منظّمته، ويسعى إلى تحسين الخدمات المقدمة من طرفها، وهو ما لاحظناه لدى بعض العاملين في الإدارة المحلية، والتي تبرز من خلال إبداعه في العمل من ناحية ترتيب الملفات ودراستها في وقتها المطلوب، ويكون ذلك نتيجة المسؤولية الملقاة على عاتقه، وهنا ترتبط المسؤولية ارتباطاً وثيقاً بالعدالة، فحينما يشعر العامل بأن هناك عدالة في توزيع الملفات على عدد العمال، وأكد كل واحد منهم مطالب بعمل معين، فإنه لن يتوانى في أدائه في وقته المطلوب، أي تبرز صفة أساسية في العمل وهي المنافسة لتحقيق أجود العمل، وهو ما يضمن تحقيق المنظمة لأهدافها وتحسين الخدمات وتطويرها التي تقدمها، ومن هنا يتبين لنا أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى الإداري، فكلما كانت هناك عدالة تنظيمية زاد السلوك الحضاري لدى الإداريين العاملين في الإدارة المحلية.

## تفسير النتائج وتحليلها على ضوء الفرضية الإجرائية الخامسة

لقد وجدنا من خلال نتائج دراستنا أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية والضمير الحي لدى عينة الدراسة، وهي علاقة ارتباطية إيجابية قوية، فكلما توافر إحساس العامل بالعدالة في العمل زاد شعوره بالضمير الحي، الذي ينتج عنه الكثير من المسؤوليات والواجبات التي تقع على عاتق الموظف، وقد يبرز ذلك في عدة سلوكيات يقوم بها الموظف؛ كالالتزام بالعمل سواء بالالتزام بمواعيد العمل والانضباط، وكذا القيام بالمهام دون الحاجة لأي رقيب؛ أي الرقابة الذاتية للعمل، وهي أبرز أشكال الانتماء الوظيفي والولاء للمؤسسة التي يعمل بها، فالموظف خاصة في العمل الإداري ولخصوصيات هذا العمل ولأنه مطالب بمعالجة ملفات معينة تقع على عاتقه، فهو ملزم بالقيام بمعالجتها، وهو ما يدفعه لأدائها بسبب المسؤولية التي تقع عليه إن قصر فيها، خاصة أنه سيتعرض للعتاب من طرف المسئول عنه، لكن في الكثير من الأحيان نجد الموظف، لأنه يشعر بالعدالة التنظيمية في المؤسسة التي يعمل بها، فإنه يسهم في أداء العمل المكلف به دون الحاجة إلى مراقب خارجي له، فالعدالة التنظيمية هي شرط أساسي لقيام العامل بعمله على أكمل وجه، فهي تعتبر من المكونات الأساسية للمناخ التنظيمي الذي إما يدفع العامل نحو العمل أو يثبط عزيمته إذا تميزت البيئة بالعدالة أي يكون عدم أداء العامل لعمله نوعاً من مقاومة اللادالة التي لا يستطيع التعبير عنها بكل صراحة، إضافة لتعلق العمل الإداري بمصالح المواطنين، وتعاطف الإداري معهم في الكثير من الأحيان يجعله يقوم بعمله شعوراً بأهمية العمل الذي يؤديه ومدى ارتباطه بمصالح الآخرين، وهنا تلعب العدالة التنظيمية دوراً في شعور العامل بالضمير الحي، فالعدالة في توزيع المهام على مختلف العاملين والإجراءات المطبقة على العاملين وكذا العدالة في طبيعة التفاعلات داخل المنظمة، تدفع العامل للعمل بضمير حي دون الحاجة لمن يراقبه، وإذا تمتع الفرد بضمير حي في العمل، فإن ذلك سينعكس بصورة إيجابية على أدائه وأداء منظمته خاصة من ناحية الفعل والإنجاز، وفي هذا الإطار يؤكد ( كوستا وماكري 1992 Costa & Macrae ) أن " الفرد ذا الضمير الحي يكون فرداً واعياً وحي الضمير وجاداً وذا عزم وإرادة قوية ويتميز بالتصميم على الفعل والإنجاز" (محمد، 2011)، وعادة ما يرتبط الضمير الحي بتصورات العامل حول بيئة العمل وما ينتظره من هذه البيئة، فإذا حققت له ما ينتظره فإنه سيعمل بضمير حي وعلى العكس من ذلك كونه فرد يتمتع الجدية والإخلاص في العمل، وهو ما يؤكد أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي للعامل الذي يتعلق هو الآخر بالضمير الذي يتمتع به العامل، وهو ما يجعل "المنظمات الناجحة تدرك أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة

أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتائهم والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة" (العوفي، 2005)، ومن خلال ما تم عرضه سابقاً يتبين لنا أن للعدالة التنظيمية علاقة بالضمير الحي لدى العامل الإداري في الإدارة المحلية، فكلما زادت العدالة التنظيمية لدى العامل زاد شعوره بالضمير الحي، والذي ينعكس بصورة مباشرة على أدائه في المنظمة وعلى رضاه وتوافقه المهني.

### تفسير النتائج وتحليلها على ضوء الفرضية العامة

يظهر لنا من خلال النتائج المتوصل إليها المتعلقة بالفرضية العامة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة، وهذا ما يدل على أن لشعور العامل بالعدالة دوراً أساسياً في اتجاهه نحو سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يكون فعل سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة فعلية للعدالة التنظيمية المطبقة في المنظمة، وهو ما يبرز الأهمية التي تكتسبها العدالة داخل المنظمة، بمختلف أنواعها، سواء التوزيعية أو الإجرائية أو التفاعلية، فالعامل الذي يرى أن مختلف المهام والواجبات داخل العمل الإداري توزع بعدل وبمساواة بين الأفراد دون محاباة أو تفضيل أو تمييز يؤدي عمله نتيجة هذا الشعور الذي يتحول إلى دافع وحافز للعمل أكثر منه واجب، كما أن قيام الإدارة بالإجراءات المتخذة نفسها مع أي موظف بالصفة نفسها وفي الموقف نفسه يجعل العامل يثق بمؤسسته، وهو ما يسهم في تعزيز عدالة الإجراءات لديه، والذي قد يدفعه لسلوكيات تتعلق بأبعاد المواطنة التنظيمية كالإيثار والروح الرياضية وغيرها، ولكون العامل في الحقيقة يعمل وفقاً لمنظور العلاقات التي تُعد حتمية ضرورية في أية مؤسسة بما تتضمنه من تأثيرات تتعلق بالعامل، وطبيعة هذه العلاقات ونوعيتها تؤثر على أداء العامل وعلى أدائه لبعض سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو ما يعزز قيمة العدالة التنظيمية في العلاقات بين العاملين، فإذا اتصفت هذه العلاقات بالعدالة، فذلك يترجم في سلوكيات الإيثار والسلوك الحضاري، وخاصة ما تعلق بالتعاون بين الزملاء، وهو سلوك حضاري محبب في المؤسسة، وعلى العكس من ذلك، إذا اتسمت العلاقات باللاعدالة، فإن العامل -هنا- لن يقوم بأي سلوك تطوعي لمصلحة المنظمة نظير إحساسه بالتمييز والظلم واللا عدل، ويقابله رفض أي سلوك من شأنه أن يسهم في تطوير المنظمة، خاصة إذا كان هذا السلوك تطوعياً، فإحساس العامل بعدالة الإجراءات المنفذة في حقه، وكذا عدالة توزيع المهام بين زملائه، وكذا الشعور بالتعامل من دون أي تمييز أو تحيز تُعد دافعا للعمل، ويدفعه أحيانا نحو سلوك المواطنة التنظيمية بالقيام بالكثير من الأعمال التطوعية التي لا تُعد ضمن صميم عمله، فقد أثبتت الأبحاث أن العدالة الإجرائية التي تتضمن نزاهة الإجراءات من المصادر المهمة للموظف، فإذا اعتبرت السياسات والإجراءات التنظيمية نزيهة ومنصفة، سيتم تعزيز سلوك المواطنة

التنظيمية" (Bashorat et al., 2012)، إضافة لكون العدالة التنظيمية تُعدُّ كمحددًا أساسياً في الكثير من الأحيان بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية التي تُعدُّ العدالة بالنسبة له كشرطاً أساسياً لبروز هذا السلوك التطوعي، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن "العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، ذلك أن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات، تولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي الانخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية، أي سلوك المواطنة التنظيمية (الزاهراني، 2007)، كما أن طريقة تعامل المنظمة وإدراك الفرد العامل لهذا التعامل هي التي تحدد سلوكه داخل هذا التنظيم، فقد يكون السلوك عبارة عن رد فعل يقوم به الموظف تجاه سياسة مؤسسته، لذا فالسلوك هنا يعتبر ترجمة لسلوك المنظمة وفعالها، والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أبرزها للخصوصيات التي تميزه كونه عملاً تطوعياً بالدرجة الأولى، فالموظف يقوم به" اختيارياً دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بحوافز المنظمة ومكافآتها، والموظف قد يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين لمنظمتهم، وتجنب إثارة المشاكل فيها، وأداء أعمال إضافية دون تذمر أو شكوى والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها (أبو تايه، 2012)، ومن خلال ما سبقت الإشارة إليه من نتائج، يتضح لنا جلياً تلك العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعاده من إثارة وكياسة ولطف، وروح رياضية وسلوك حضاري وضمير حي والتي ستبرز في المنظمة بشكل واضح إذا توافر مستوى معين من العدالة التنظيمية في المؤسسة التي يعمل بها الفرد.

## الاستنتاجات والتوصيات

إن العصرية التي تتميز بها الإدارة المحلية اليوم على مختلف المستويات، خاصة في ظل التكنولوجيات الحديثة لا يمكن أن تتجح من دون الاهتمام بالموارد البشري، وهو العنصر الهام جداً في حلقة نجاح أية منظمة تريد أن تقدم خدمات ذات جودة عالية في أقل وقت ممكن، لتتمشى ومتطلبات العصر الذي شهد تحولات لا يستهان بها في جل الميادين، ولكي تواكب الإدارة المحلية هذا التطور من جهة، وتحقق الإدارة المركزية أهدافها اليوم برهانها على الإدارة المحلية كحلقة وصل بينها وبين المواطن في ظل تقريب الإدارة من المواطن، فذلك أيضاً لن يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشري، الرقم الفاعل في أية مؤسسة كانت، والعناية بهذا المورد البشري لا تتطلب فقط توفير الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاز العمل، بقدر ما تتطلب أيضاً عدة متغيرات تعد أساسية لتطوير الإدارة، والتي تعد العدالة التنظيمية أحد

أبرز أوجهها، لأن إحساس العامل بالعدالة التنظيمية في الإدارة التي يعمل بها هو ليس مجرد إحساس داخلي يبقى داخل الفرد، بل إنه الإحساس الذي ينعكس ويبرز في العديد من السلوكيات التي يقوم بها العامل، لذا فإن ضرورة توفير العدالة بمختلف أنواعها، توزيعية كانت أو إجرائية أو تفاعلية ينعكس على أداء العامل وعلى سلوكياته وسياساهم في بروز أشكال متنوعة من السلوكيات التطوعية داخل المؤسسة التي يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد أوجهها، لذا فظهور مثل هذه السلوكيات الإيجابية لا بد من توافر العدالة التنظيمية، المطلب الأساسي والرهان الحقيقي لنجاح الإدارة في تقديم خدماتها، لذا، ومن خلال نتائج دراستنا، بقدر ما نؤكد تلك العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال مختلف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فإننا نراهن على أن توافر العدالة التنظيمية سيدفع العامل نحو سلوك المواطنة التنظيمية من إثارة وكياسة ولطف وروح رياضية وضمير حي وسلوك حضاري، وهي عناصر تتعلق بالأداء الوظيفي للعامل ومنه ستضمن جودة المنتج المقدم وفعالية الإدارة، وكذا الأداء العام للمنظمة بتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة وأهداف الفرد معاً، ومن خلال النتائج للتوصل إليها في الدراسة يمكن القول إن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي في مختلف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال في مجال الإدارة المحلية، فلكما شعر العمال بالعدالة التنظيمية في عملهم زادت سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وهو ما يبرز لنا تلك الأهمية التي تكتسبها عملية تطبيق العدالة التنظيمية في الإدارات المحلية بالجزائر والآثار والنتائج المترتبة التي يمكن أن يعكسها مثل هذا السلوك، وبناء على النتائج المتوصل إليها، والدراسة التي قمنا بها يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات التالية:

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الميدانية حول موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من أجل تعميم النتائج ورصد الطرق التي يتم بها تعزيز السلوك الإيجابي في الإدارات المحلية.
- القيام بدراسات مماثلة لهذه الدراسة وربطها بمتغيرات أخرى كالجنس، والرتبة، والأقدمية في العمل.
- وضع معايير لتقويم العدالة التنظيمية في الإدارات المحلية ومراقبة مدى تطبيقها للحرص على توفير المناخ المناسب للعمال في مجال الإدارة.
- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الإدارات المحلية بتشجيعه من خلال تحفيز العاملين الذين يقومون به عن طريق التحفيز المعنوي أو المادي.

## قائمة المراجع

## المراجع العربية

1. أبا زيد، رياض،(2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 24(2)، ص501.
2. أبو تاية، بندر كريم(2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (2)، ص146.
3. إسماعيل، محمد ناصر والجاسم، نبيل ذنون وصبر، رنا ناصر،(2012)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 30، ص220.
4. البشابشة، سامر عبد المجيد،(2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل الوظيفي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4 (4)، ص ص427-428.
5. بوحوش، عمار، والذنيبات، محمد محمود، (دس)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
6. جاسم محمد، نسرين وشنيتر، عبد الرحمن طاهر وياس، علي طه، (2015)، قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الاهلية، مجلة الدنانير، 1(6)، ص68.
7. دره، عمر محمد،(2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، مصر، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
8. الزهراني، محمد بن عبد الله بن سعيد،(2007)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ص28.
9. السعود، راتب وسلطان ، سوزان، (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، 25(1+2)، ص211.
10. الطبولي، محمد عبد الحميد وكريم، رمضان سعد والعبار، إيستام علي حمزة، (2015)، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتوير، 2، ص69.

11. العزام، زياد، (2015)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، دراسات العلوم الإدارية، 42(1)، ص109.
12. العوفي، محمد بن غالب،(2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص30 .
13. القحطاني، عبد السلام بن شايح،(2014)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص30.
14. محمد، عباس محمد،(2011)، العوامل الخمسة الكبرى للشخصية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 30 ، ص322.
15. معمرى، حمزي وبن زاهي، منصور، (2014)، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 14 ، ص47.

#### المراجع الأجنبية

16. Ackfeldt A L.,and Leonard V C.(2005) study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. Journal of Business Research. 2(58). P152.
17. Akanbi et al ,and Paul A., and Onyema E.(2013). Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. International Journal of Humanities and Social Science. 3(14).p207.
18. Arif H.,(2002). Organizational Justice As A Determinant Of Organizational Commitment And Intention To Leave. Asian Academy of Management Journal.7(2). P28.
19. Bashorat I., Sherry R, and Windsor J C., and Prybutok V .(2012).Understanding the Antecedents of Knowledge Sharing. An Organizational Justice Perspective.the International Journal of an Emerging Tran discipline.15.p188.
20. Jason A., and Colquitt.(2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. Journal of Applied Psychology. 6.p388.
21. Jerald, G.(2005). Organizational justice ethics and corporate social responsibility.Fourth Edition. Pearson Education.universitaires correspondent.
22. Jihad M.,and Farzana Q H., and Mohammad A A.(2011). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour An Empirical Study at Higher Learning Institutions. Asian Academy of Management Journal.16(2).p151-152.

23. Maureen L., and Ambrose, and Marshall S.(2009). Research Reports The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research. Journal of Applied Psychology.94(2).p491.
24. Mücahit Ç., and Mehmet S.(2012).Organizational Justice And Motivation Relationship The Case Of Adiyaman University.Istanbul Ticaret Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi,11(21). p375.
25. Muhammad J., and Sobia R.,and Adeel A.,and Tahira M T.(2012). Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. Journal of Business and Management.5 (4).p40.
26. Nader S., and Kandelousi I., and Anees J A., and Anahita A.(2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction The Role of the Formal and Informal Communication. International Journal of Business and Management.5(10). p50.
27. Nadim J.,and Muzahid Akbar M., and Mahmudul H.(2004).Organizational Citizenship Behavior its Nature and Antecedents, Brac University Journal.
28. Obamiro J K., and Ogunnaike O .,and Osinbajo O.(2014).Organizational Citizenship Behavior Hospital Corporate Image and Performance. Journal of Competitiveness.6(1). p36.
29. Podsakoff P M., and Scott B M., and Julie B P., and Daniel G B.(2000). Organizational Citizenship Behavior A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management. 26(3). P517.
30. Princy T., and Nagalingappa G.(2012).Consequences Of Perceived Organizational Justice. An Empirical Study Of White-Collar Employees. Journal of Arts Science & Commerce. 3(2). p55.
31. Russell C., and David E B., and Stephen W G.(2007).The Management of Organizational Justice, Academy of Management.University in New York. . p 36-39. كتاب
32. Sangya D., and Kumar P R.(2014). Determinants and Consequences of Organizational Citizenship Behavior A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organizations, International Journal of Business and Management Invention.3(1). p21-22.
33. Sofiah K., and Padmashantini., and Gengeswari P.(2014).A Study on Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry. International Journal for Innovation Education and Research..2(7). p74.

34. Wendy, L P.(2007). Organizational Justice As A Framework For Understanding Union Management Relations In Education. The Canadian Journal of Education (CJE).30.P729-731.
35. Yavuz D.,and Ilhami Y.(2013). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment A Study on Automotive Industry, International Journal Of Social Sciences.1(3). p 27.

# The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among local Administration Employees of Algeria

Bahri Saber<sup>1</sup> and Kharmoush Mona<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Psychology and Educational Sciences and Artophonia, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohammed Lamin - Dabbajin - Setif 02

<sup>1</sup>bahri.saber43@yahoo.fr

## Abstract

*This study addresses the relationship between the organizational justice (OJ) and organizational citizenship behavior (OSB) among the local administration's employees through the five-factor model: altruism, courtesy, conscience, civic virtue, and sportsmanship. To achieve the study's objectives, the researcher implemented two scales; namely, the organizational justice and organizational citizenship behavior. Specifically speaking, these scales were adapted to suit both the nature and the environment of the study and applied to 72 employees at workplace. The study came up with a number of results, the most important of which was the existence of a strong, positive and significant relationship between the OJ and the OSB among the local administrative employees. This study also identifies the organizational relationship justice and organizational citizenship behavior among administrative workers at the local administration in view of the following dimensions: Altruism, courtesy, sportsmanship, civilized behavior and conscience. To achieve these objectives, two tests were used; the first was for the organizational justice (Niehoff and Moorman1993) and the other was for the organizational citizenship behavior (Loisch 2010). More precisely, these tests were adapted to suit the nature and subject of the study and its environment as well. Then these tests were applied to a sample of administrative workers in the local administration. Consequently, the study came up with several results, the most notable of which was that there is a positive and significant relationship between the organizational justice and organizational citizenship behavior and the administrative staff of the local administration.*

**Keywords:** organizational justice, organizational citizenship behavior, altruism, courtesy, conscientiousness, civic virtue, sportsmanship, local administration.