

أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية "دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة
بالمعادلات الهيكلية SEM"

**The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship
Behavior "A Case Study of Algeria Telecom Using SEM "**

كريم مصطفى¹، برباوي كمال*²، مقدم عبد الجليل³

¹ جامعة طاهري محمد بشار، mustapha.krim@yahoo.fr

² جامعة طاهري محمد بشار، k_berbaoui@yahoo.fr

³ جامعة طاهري محمد بشار، mokaddemabdeldjalil@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/19

تاريخ الاستلام: 2021/05/15

ملخص:

الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال اتصالات الجزائر بشار)، وتم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، وبرنامج AMOS الذي يستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية.
الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية؛ العدالة التوزيعية؛ العدالة الإجرائية؛ عدالة المعاملات؛ سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

The aim of the study is to determine the relationship between the dimensions of organizational justice and the behavior of organizational citizenship. In order to reach this goal, a questionnaire was prepared for the purpose of collecting data and distributing it to the individuals of the study sample (Algeria Telecom workers Béchar), and the SPSS program was relied upon to conduct the statistical analysis of this study, And the AMOS program, which is used in the modeling of structural equations, and the study concluded that there is a statistically significant relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, there is no statistically significant relationship between distributive justice and organizational citizenship behavior, there is no statistically significant relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior, There is a statistically significant relationship between transactional justice and the behavior of organizational citizenship.

Keywords: Organizational Justice; Distributive Justice; Procedural Justice; Transactional Justice; Organizational Citizenship Behavior.

I. مقدمة

تعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المؤسسات، حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المؤسسة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المؤسسة من منطلق أن العدالة التنظيمية تعد مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي في أي مؤسسة.

فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حي ويتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بالكثير من المفاهيم التي تواجهها المؤسسة ويؤثر فيها، فقد نجد أحيانا الموظف يقوم ببعض السلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا مثل مساعدة الزملاء، قبول بأعمال إضافية دون تدمير، أو التصرف بشكل إيجابي من أجل حماية موارد المؤسسة، وإلى ما ذلك من السلوكيات التطوعية، وتندرج هاته السلوكيات ضمن سلوك الدور الإضافي (التطوعي)، والذي أطلق عليه بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية فعليه قد تكون العدالة التنظيمية هي أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة، من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعمل والربط بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، ومشاركتهم في وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكواهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل، وهذا يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وتدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقتهم وأدائهم .

فمن خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية؟

1. فرضيات الدراسة: للإجابة على سؤال الإشكالية تم اعتماد الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

2. الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إشكالية البحث منها:

1.2. دراسة (عامري، 2003) هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة،

وتحديد أهم العوامل المؤثرة فيه وأهم النتائج المترتبة على وجوده، وقد توصلت إلى عدة نتائج من أبرزها:

- ✓ التأكيد على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين والحد من التسرب الوظيفي.
- ✓ وجود مجموعة من العوامل تؤثر في ظهور أو اختفاء سلوكيات المواطنة التنظيمية عند العاملين، ومنها على سبيل المثال الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، مدة خدمة الموظف، العمر، الثقافة التنظيمية، السياسة التنظيمية، الدوافع الذاتية.

2.2. دراسة (Asgari, Nojabae, و Arjmand, 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية والتوزيعية، التفاعلية والمعلوماتية) وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في جامعة آزاد الإسلامية فرع تشالوس في إيران. وكانت العينة مكونة من (127) موظفاً من أصل (190) موظف هم مجتمع الدراسة، وأشارت النتائج إلى:

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية وسلوك المواطنة للعاملين.
- ✓ العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية لا توجد علاقة كبيرة بينها وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ حصول العدالة التوزيعية والتفاعلية على أقل وزن من وجه نظر المشاركين في الاستبانة.

3.2. دراسة (Barusman و Mihdar, 2014) هدفت تلك الدراسة إلى تناول تأثير كلٍ من الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية عند موظفي المكتب الإقليمي لمديرية الضرائب العامة في اندونيسيا وذلك بإدخال الالتزام التنظيمي كمتغير مُعدّل في تلك العلاقة، وقد عالجت تلك الدراسة كلٍ من أنواع العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار ووعي الضمير والروح الرياضية والكميائية والسلوك الحضاري) كبعد واحد لكل منهم أو تحت مسمى كل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتم الحصول على البيانات المتعلقة بتلك السلوكيات من خلال التقييم الذاتي، وبلغ حجم العينة (158) موظف، وقد توصلت تلك الدراسة إلى:

- ✓ عدم وجود تأثير معدل للالتزام التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإنما للعدالة التنظيمية تأثير مباشر في تلك السلوكيات.

II. إطار النظري للدراسة:

1. مفهوم العدالة التنظيمية

تعريف العدالة التنظيمية بأنها " هي إدراك الأفراد والجماعات للإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة، مع ردة فعل سلوكية تجاه تلك الإدراكات" (James, 1993)، كما عرفها (Greenberg, 1990) بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وتعرف العدالة التنظيمية أيضاً على أنها تمثل إدراك العاملين للمعاملة في وظائفهم. وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية. (Tatum & Eberlin, 2008)

2. أهمية العدالة التنظيمية

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي (الفهداوي و القطاونة، 2004) :

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

3. أبعاد العدالة التنظيمية

1.3 العدالة التوزيعية:

العدالة التوزيعية هي مدى إدراك الأفراد لمدى عدالة توزيع المخرجات التي يتلقونها خاصة المكافآت المادية، وذلك من مقابل المدخلات التي يقدمونها للمؤسسة. (أبو القاسم، 2015)، وتعرف بأنها "العدالة المدركة لتوزيع المخرجات التي تحتوي على الشروط والمنافع التي تؤثر في رفاهية الفرد (sudin, 2011) فعليه نستنتج أن عدالة التوزيع تشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يستلمها وكذلك العوائد التي يتحصل عليها الفرد وتكون مقارنة ما يبذل من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.

2.3 العدالة الإجرائية

تعرف أيضا بالعدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل. (العبيدي، 2012)، وبأنها درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية وأيضا تعني مدى إحساس العاملين بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (العطوي، 2007). ويرى كل من (الفهداوي و القطوانة، 2004) تعني الإجراءات الرسمية العادلة، أي الإجراءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ وتقليل الانحياز والأخطاء التي يتم الوقوع فيها.

ويتحدد إدراك الفرد للعدالة الإجرائية وفقا لعدد من الشروط منها (الطحيح و محمد، 2003):

- أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل مستمر على الجميع دون استثناء.
- أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- أن يؤخذ بعين الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.
- أن تتوفر آلية لغرض تصحيح القرارات الخاطئة.

3.3 عدالة المعاملات

تعرف بأنها " إدراك الموظفين العاملين في المؤسسة لمدى عدالة المعاملة الشخصية من حيث حساسية الإدارة لرغبات العاملين ومراعاة كرامتهم واحترامهم وطبيعة التفسيرات المقدمة للقرارات" (الشترى، 2010).

وقد أشار (دره، 2008) إلى أن عدالة المعاملات تتمثل فيما يلي:

- مدى إحساس المرؤوس بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

- إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام القادة بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها.
- العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع رئيسه المباشر، بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل.

4. مفهوم سلوك المواطنة:

يعرف "Organ" سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهدف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها." (Organ, 1990)

ويعرف أيضا " بأنه "السلوك غير المكلف والذي يحتوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات بصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمينا أو علنيا نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل، محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة." (الصباغ، 2006)

ويرى (العامري، 2003) أن "القاسم المشترك بين التشريعات المختلفة لسوك المواطنة التنظيمية أن هذا السلوك يمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة والذي يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإدارية للمنظمة وذو أهمية كبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار أدائها."

1.4 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

إن لسلوك المواطنة التنظيمية دور كبير في نجاح المنظمة واستمرارها. فالدور الإضافي الذي يقوم به الموظف يساهم بتحقيق أهداف المنظمة وكذلك زيادة قدرة الموظفين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فعال.

بالنسبة للأفراد إذا تمكن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة ويعزز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة. (Bowler, 2006)

أما بالنسبة للمنظمة تتمثل أهميتها في أن لها دور في انخفاض معدلات دوران العمل والقيادة مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية وازدياد مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات بينهم. (Labedo, 2004)

2.4 خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.

إن سلوك المواطنة التنظيمي يتصف بمجموعة من الخصائص تمثل بما يلي (غنوة، 2013):

- إنه سلوك طوعي ينبع من خلال الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
- لا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.
- إنه سلوك يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
- سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب إنجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي.

3.4 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تنقسم أبعاد سلوك المواطنة على أساس خمسة أبعاد: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، سلوك الحضاري، ووعي الضمير. ويعني كل بعد من هذه الأبعاد ما يلي (بندر، 2012):

1.3.4 الإيثار (Altruism): هم مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل وكما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة.

2.3.4 الكياسة واللفظ (Courtesy): وهي محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.

3.3.4 الروح الرياضية (Sport Smanship): وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تدمير، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله.

4.3.4 السلوك الحضاري (Civicvirtue): وتشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولة في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاليم داخلية في المنظمة. كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل.

5.3.4 وعي الضمير (Conscientiousness): ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه. والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة.

III. الإطار التطبيقي للدراسة:

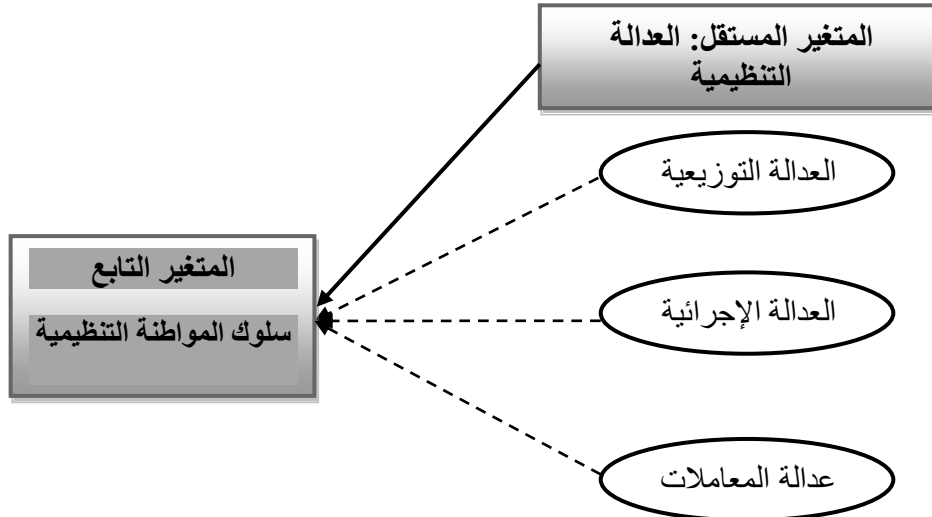
1. مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار عينة بصفة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فقدر عدد المستجوبين في العينة ب 105 عامل تم استرجاع 92 استبيان وتم استبعاد 12 استبيان منها لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها فبقي 80 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

2. متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة يتكون من المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية مكونة من أبعادها الثلاث: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة المعاملات والمتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية، كما هو موضح في الشكل رقم (01).

الشكل 1: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

3. أدوات وأساليب الدراسة الإحصائية:

تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان التي تم إعداده خصيصا من أجل هدف الدراسة وفق لبرنامج SPSS V 20 الذي يعمل على ما يلي: جمع البيانات التحليل الإحصائي للبيانات برنامج AMOS V 23

الذي يستخدم في نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار الفرضيات بواسطة التحليل العاملي التأكيدي، كما تم قياس كافة العناصر باستخدام مقياس من خمس نقاط "ليكرت" هي: موافق بشدة: (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجات)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

IV. النتائج ومناقشتها:

1. خصائص المتغيرات الشخصية:

الجدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، العمر، المستوى التعليمي الخبرة المهنية

المتغيرات	المستويات	العدد	التكرار
الجنس	ذكر	62	77.5%
	أنثى	18	22.5%
العمر	أقل من 30 سنة	08	10%
	من 30 إلى 40 سنة	29	36.3%
	من 41 إلى 50 سنة	27	33.8%
	51 سنة فأكثر	16	20%
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	24	30%
	جامعي	44	55%
	دراسات عليا	12	15%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5	6.3%
	من 5 إلى 15 سنة	26	32.5%
	من 16 إلى 20 سنة	18	22.5%
	أكثر من 20 سنة	31	38.8%

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS.V 20

من خلال الجدول (1) يتضح أن أغلب أفراد العينة هم جنس الذكور بنسبة 77.5% في حين نسبة الإناث هي 22.5%، كما أن الأغلبية ضمن الفئة العمرية بين 30-40 سنة بنسبة 36.3%، ثم تليها الفئة العمرية بين 41-50 سنة بنسبة 33.8% ثم نسبة 20% للفئة أكثر من 51 سنة و 10% للفئة العمرية أقل من 30 سنة، كما نجد الأغلبية من أفراد

العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 55% أما النسبة المتبقية ذوي مستوى تعليمي ثانوي فأقل بنسبة 30% ودراسات عليا بنسبة 15%، في حين نجد أقصى نسبة في الخبرة المهنية هي نسبة 38.8% وهم ذوي الخبرة أكثر من 20 سنة ، ونسبة 6.3% كأدنى نسبة وهم ذوي خبرة أقل من 5 سنوات.

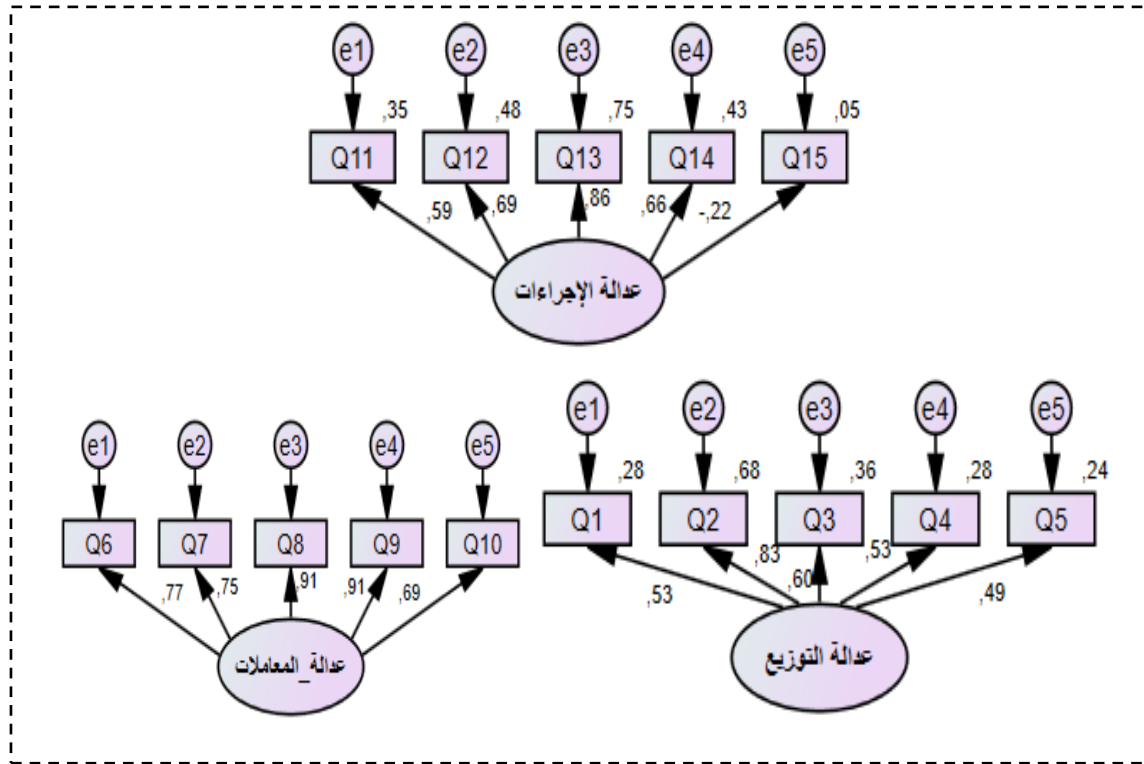
2. اختبار دقة وجودة البيانات

قبل الشروع في عملية التحليل الإحصائي لابد من إجراء عدة اختبارات من أجل اختبار دقة وجودة البيانات للتحليل، ومن أهم هاته الاختبارات هي اختبار الصدق Validity test، واختبار الثبات Reliability Test واختبار KMO.

1.2 اختبار الصدق

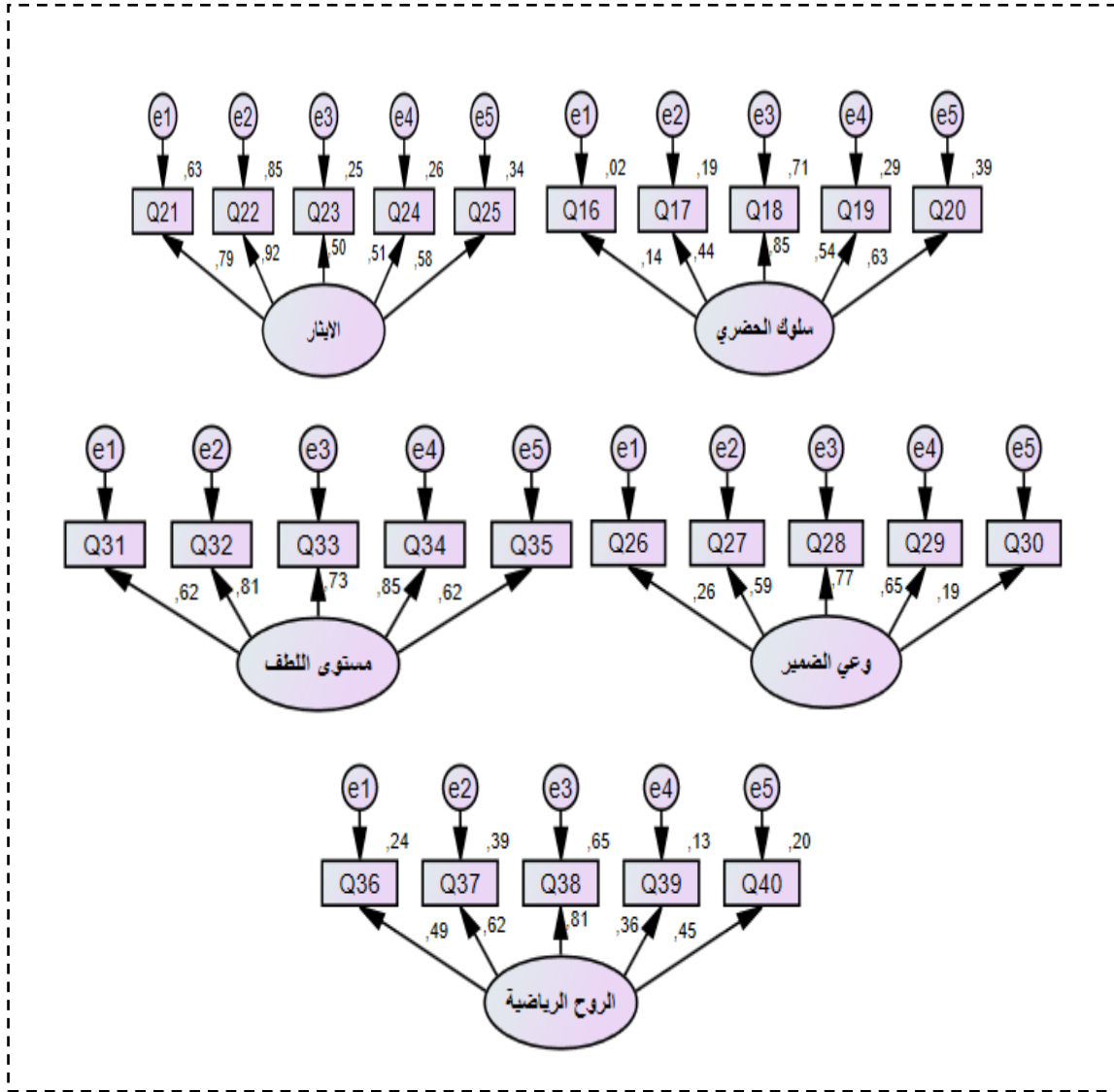
يعتبر صدق بناء الصلاحية Construct Validity أو ما يسمى صدق المتغير من أهم اختبارات صدق المقياس ولعل تحليل العامل التوكيدي (CFA) من أهم الطرق وأكثرها استخداما في هذا المجال (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010)، وتم هذا الاختبار باستخدام برنامج AMOS v21 وكانت النتائج كالآتي:

الشكل 2: التحليل العائلي التأكيدي لقياس أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS.V 20

الشكل 3: التحليل العائلي التأكيدي لقياس أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

من خلال نتائج التحليل العائلي التأكيدي نقوم بحذف الفقرات من المقياس التي لها قيم تحميل أقل من الحد الأدنى المسموح به (0.60)، وهذا من أجل جعل البيانات الخاصة بأبعاد متغيرات الدراسة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

2.2 اختبار الثبات

يعتبر معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha من أكثر الأساليب شيوعاً في قياس مدى الاتساق الداخلي (الثبات) لفقرات المقياس والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 2: اختبار الثبات

المتغير الرئيسي	الأبعاد (المحاور)	عدد الفقرات بعد الحذف	كرونباخ ألفا
أبعاد العدالة التنظيمية	عدالة التوزيع	2	0.667
	عدالة الإجراءات	3	0.775
	عدالة معاملات	5	0.902
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	سلوك الحضري	2	0.693
	الإيثار	2	0.851
	وعي الضمير	2	0.639
	مستوى اللطف	5	0.838
	روح الرياضة	2	0.654

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS.V 20

نلاحظ من الجدول رقم (2) بأن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.639-0.902) فهي لا تقل عن 0.60 لثبات حالة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس فهذا مؤشر على أن المقياس ذو صدق وثبات مرتفع.

3.2 اختبار KMO

الجدول 3: نتائج اختبار KMO and Bartlett's

الاختبار	KMO	Sig
المقياس الإجمالي	0.648	0.000

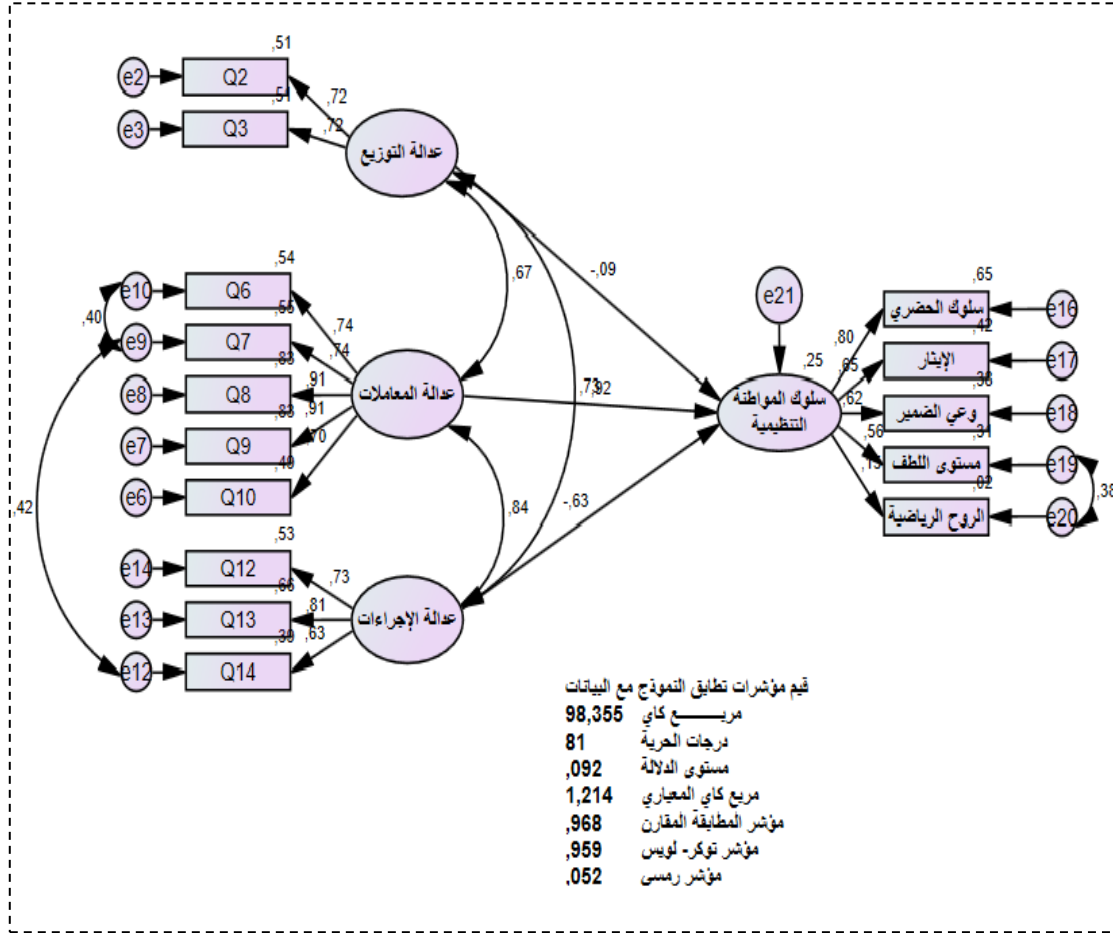
المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات SPSS.V 20

تظهر نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول رقم (3) وجود مستويات ارتباط جزئي مقبولة وجيدة بين الفقرات كون KMO أكبر من (0.60)، الأمر الذي يؤكد سلامتها خاصة باقتراحها مع اختبار Bartlett والذي آلت مستوى معنويته (sig) نحو (0.000) الأمر الذي يدل على إمكانية اعتماد المقاييس المستخدمة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعبارة.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

1.3 اختبار الفرضيات الفرعية:

الشكل 4: التحليل العائلي التأكيدي لتأثير عدالة التوزيع وعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات على سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

يتضح من الشكل (4) بأن قيمة مؤشر مربع كاي المعياري للفرضيات كانت (1.214) وهي أقل من 3 وهذا يعني أن النموذج جيد أي مطابق.

أما بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) فكانت قيمته (0.968) والتي يدل اقتربها من 1 أمرا يدعم قبول النموذج. أما بالنسبة للقيمة الحرجة وقيمة الاحتمال والتقديرات والخطأ المعياري الخاصة بالفرضيات الثلاثة الفرعية سنوضحها في

الجدول الموالي

الجدول 4: نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة لفرضيات الفرعية للدراسة

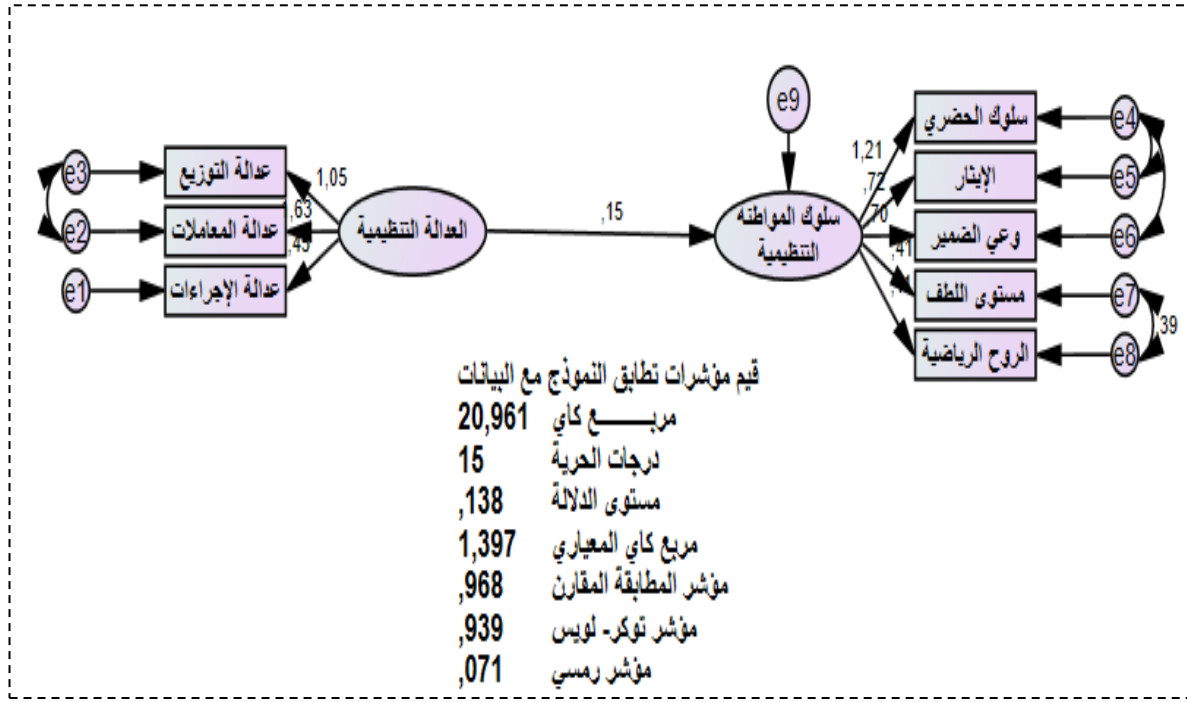
الفرضيات	التقديرات Estimate	الخطأ المعياري SE	النسبة الدرجة CR	قيمة الاحتمال P	القرار
عدالة التوزيع ← سلوك المواطنة التنظيمية	-0.069	0.209	-0.328	0.745	قبول H_0
عدالة المعاملات ← سلوك المواطنة التنظيمية	0.690	0.290	2.379	0.017	قبول H_1
عدالة الإجراءات ← سلوك المواطنة التنظيمية	-0.483	0.336	-1.437	0.151	قبول H_0

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

يتبين من خلال الجدول (4) أن قيمة النسبة الدرجة للفرضية الفرعية الثانية تساوي (2.379) أكبر من (1.96) أو أن قيمة الاحتمال تساوي (0.017) وهي أقل من قيمة الاحتمال (0.05) مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي نقول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات و سلوك المواطنة التنظيمية، أما الفرضية الفرعية الأولى كانت قيمة نسبتها الدرجة (-0.328) وهي أقل من (1.96) أو أن قيمة الاحتمال تساوي (0.745) وهي أكبر من (0.05) مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 . أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد عدالة التوزيع وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة كانت قيمة نسبتها الدرجة (-1.437) وهي أقل من (1.96) أو من خلال قيمة الاحتمال تساوي (0.151) وهي أكبر من (0.05) مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 . أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية.

2.3 اختبار الفرضية الرئيسية

الشكل 5: التحليل العائلي التأكيدي لتأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

يتضح من معطيات الشكل (5) أن قيمة مؤشر مربع كاي المعياري للفرضية الرئيسية كانت (1.397) أقل من 3 وهذا يعني أن النموذج جيد أي مطابق.

أما بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن (CFI) فكانت قيمته (0.968)، فتعد قيمته جيدة والتي يدل اقتربها من 1 أمرا يدعم قبول النموذج.

أما بالنسبة للقيمة الحرجة وقيمة الاحتمال والتقديرات والخطأ المعياري الخاصة بالفرضية الرئيسية للدراسة سنوضحها في الجدول الموالي:

الجدول 5: نتائج اختبار التأثير المباشر لفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضيات	التقديرات Estimate	الخطأ المعياري SE	النسبة الحرجة CR	قيمة الاحتمال P	القرار
العدالة التنظيمية ← سلوك المواطنة التنظيمية	0.314	0.127	2.473	0.013	قبول H_1

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات AMOS. V 23

يتبين من خلال الجدول (5) أن قيمة النسبة الحرجة للفرضية الفرعية الثانية تساوي (2.473) أكبر من (1.96) أو أن قيمة الاحتمال تساوي (0.013) وهي أقل من قيمة الاحتمال (0.05) مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالتالي نقول إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

V. خلاصة

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدالة المعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة 0.05.

VI. التوصيات: وبناء على نتائج الدراسة يمكننا إعطاء بعض التوصيات التالية:

- تشجيع القيادة على تبني مناخ تنظيمي أو بيئة عمل جيدة بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية معززة ومشجعة لسلوك المواطنة التنظيمية.
- مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل ومناسب والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف بشكل يحدد مهام وواجبات كل وظيفة ويحدد الراتب بناء على صعوبة تلك المهام والواجبات.
- ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) بما يضمن العدل والمساواة بين العاملين ويرفع من درجة ولائهم اتجاه المؤسسة، وتحقيق أهدافهم وطموحاتهم مما يعكس ذلك في خلق سلوك المواطنة التنظيمية.
- يجب أن يكون هناك تدفق حر للمعلومات، وثقة للموظفين، واتصال مفتوح وذو اتجاهين لتحسين العدالة المعاملاتية.
- قياس رضا العاملين على مستوى المكافآت والأجور والعلاوات التي يحصل عليها أفراد المؤسسة.
- العمل على دعم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كافة أبعاد هذا السلوك.
- تعريف أفراد المؤسسة بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال عقد تكوينات ودورات تدريبية.
- المراجعة المستمرة لأبعاد العدالة التنظيمية لتعزيز جوانبها الإيجابية ومعالجة جوانبها السلبية، باعتبار العدالة التنظيمية مطلباً أساسياً في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.
- يجب على الإدارة العليا إقناع الموظفين المعنيين بإخلاصهم في ضمان العدالة من خلال تبادل المعلومات، كما أن نوايا التلاعب المتعمدة من قبل الإدارة قد تولد سلوكاً عكسياً يمكن أن يتصاعد خارج نطاق السيطرة الفعالة للإدارة.

VII. قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

1. أبو القاسم، ا. ح. (2015). أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* 11، (03).
2. الشثري، ف. ب. (2010). *العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة الوطنية*. رسالة ماجستير. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.

3. الصباغ, ش. م. (2006). دراسة اثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الامارات العربية المتحدة. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*, (1) 9, 227-251.
4. الطحيح, س. م. & محمد, ع. ح. (2003). العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية "دراسة على منظمات الأعمال الكويتية". *مجلة الإداري*, (94) 2, 81-108.
5. العامري, أ. ب. (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة والإدارة. مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز 17, 83-67(02),
6. العبيدي, ن. ج. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*. 84-107, (24) 8, 107-84.
7. العطوي, ع. ع. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. *مجلة جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد* 9, 170-147(3),
8. الفهداوي, ف. & القطاونة, ن. (2004). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الجنوب الأردنية". *المجلة العربية للإدارة*, (2) 24, 52-1,
9. بندر, ك. أ. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة البلقاء التطبيقية*, (2) 20, 154.
10. دره, م. ع. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. حلب-سوريا: دار الرضوان.
11. غنوة, م. ن. (2013). أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير في إدارة أعمال. جامعة تشرين.

2. المراجع باللغة الأجنبية

12. Asgari, M. H., Nojabae, S. S., & Arjmand, F. (2011). The relationship between the organizational justice and organizational citizenship behavior of the employees. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 10 (2), 141-148.
13. Barusman, A. R., & Mihdar, F. (2014). The effect of job satisfaction and organizational justice on organizational citizenship behavior with organization commitment as the moderator. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4 (9), 118-126.
14. Bowler, W. (2006). Organizational goals versus the dominant coalition: A critical view of the value of organizational citizenship behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7 (3), 258-273.
15. Greenberg, J. (1990). Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow. *journal of management*, 613.

16. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ED ed.). New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
17. James, k. (1993). . The social context of organizational justice: cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* , 21-30.
18. Labedo, O. (2004). Employees' personal motives for engaging in citizenship behavior: The case of workers in Nigeria's agriculture industry. *Current Research in Social Psychology* , 9 (16), 220-233.
19. Organ, D. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical laboratory management review* , 4 (1), 94-98.
20. sudin, s. (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of global management* , 2 (1), 68-69.
21. Tatum, B., & Eberlin, R. (2008). The relationship between organizational justice and conflict style. *Business Strategy Series* , 9 (6), 297.