

## أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة

بن يحيى عز الدين  
كلية علم النفس وعلوم التربية  
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الشبابية لولاية قسنطينة، ومن ثم الكشف عن مدى تواجد إنصاف ومساواة بين عمال هذه المؤسسات محل الدراسة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية – العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية -، بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال هذه المؤسسات التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس، سنوات العمل، السن والمؤهل العلمي). وبعد التعرض للدراسة النظرية ثم الانتقال إلى الدراسة الميدانية وشملت كل مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، وكانت الاستبانة هي الأداة الأساسية للدراسة، وبعد تحليلها ومعالجتها إحصائياً كانت كشفت النتائج . أن إحساس العمال بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء متوسطاً، بينما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب، كما تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الديموغرافية ( الجنس، السن، سنوات العمل، المؤهل العلمي ) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.  
الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، سلوك المواطنة التنظيمية.

### Abstract

The aim of this study is to uncover the impact of organizational justice on organizational citizenship behavior among the workers of the youth institutions in the state of Constantine, Algeria. Therefore, the study reveals the situation of administrative management in the youth sector in general and research institutions in particular. Furthermore, the study sheds light on the extent of the workers' sense of fairness of treatment, integrity in the distribution of outputs, and objectivity in taking action among them within these institutions under study through the dimensions of organizational justice that includes distributive justice, procedural justice, and practical justice. This research, additionally, identifies the significant differences in

the level of behavior of organizational citizenship among workers of these institutions, which are attributed to gender variable, years of work, age, and scientific qualification. To achieve the desired objectives, a comprehensive inventory of the study is conducted in a selected community in all youth institutions in the state of Constantine. The research uses the questionnaire as the main tool for analysis. After the statistical analysis, the findings of the study reveal that the workers' sense of organizational justice in all its dimensions is average. Moreover, the findings show a high level of organizational citizenship behavior among the workers of the youth institutions. Finally, the study concludes that there is no statistically significant impact of organizational justice on the organizational citizenship behavior. Likewise, there are no statistically significant differences of demographic factors (gender, age, years of work, scientific qualification) on the level of organizational citizenship behavior.

**Keywords :**Organizational justice, Distributive justice, Procedural justice, Practical justice, Organizational Citizenship Behavior.

### مقدمة

لطالما سعت كل منظمة إلى تحقيق أهدافها في إطار زمني ومكاني محدد ومن خلال خطة عمل دقيقة، أخذة بعين الاعتبار طبيعة هذه الأهداف ومتغيرات المحيط المتواجدة فيه، و مؤسسات الشباب بصفتها مؤسسات خدماتية لا تختلف عن بقية المنظمات الأخرى، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها- إعلام، تنشيط وتوجيه الشباب- ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توفير عنصرين هامين أولهما العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب يتسم باستقرار وظيفي، يتخلله نشاط وحيوية تزيد في كفاءة الأداء الوظيفي الذي ينبثق من سلوكيات ايجابية لدى العمال نتاج ثقتهم في إدارة المنظمة و من دافعية عند عمالها لضمان الأداء الجيد للمؤسسة ككل، وثانيهما يتعلق بالبحث عن أحسن الوسائل والطرق للمحافظة على هذه السلوكيات ومن تم لضمان الاستمرارية في الفعالية و الأداء الجيد .

وحتى تضمن المؤسسة توفر هذان العنصران يجب عليها أن تركز على متغير محوري من متغيرات السلوك التنظيمي وهو العدالة التنظيمية لما له من انعكاسات وتأثيرات متعددة على العديد من المخرجات التنظيمية، فضلا عن كونها

بعدها هاما لدافعية الفرد نحو الإنجاز وشعوره بالرضا والاستقرار ( محمد ناصر راشد ، 2015 ، ص 2 ) .

وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات داخل المنظمة (زايد، 2006، ص 13) ، كما أن الشعور بانخفاضها أو عدمها يؤدي إلى سلوكيات سلبية لدى العمال و انخفاض في مستويات الأداء الوظيفي ككل .

ومن السلوكيات التي تتأثر بشكل مباشر بالشعور بالعدالة التنظيمية من عددها، سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك ينبع من وعي وإرادة ورغبة ذاتية تلقائية تفوق المهام الرسمية المطلوبة من الفرد العامل في المنظمة وتترك انطبعا حسنا لدى الرؤساء والزملاء وتسهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق أهدافها .

وقد عرفها (Neihoff&Moorman 1993) بانها سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة .

ومن هذا المنطلق فإنه يمكن إبراز إشكالية بحثنا كما يلي :

**هل تؤثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة ؟**

وتتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية :

- هل تؤثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة ؟

- هل تؤثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة ؟

- هل تؤثر العدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، سنوات العمل ، المؤهل العلمي ، السن )

**2/ فرضيات الدراسة :**

**1.2 الفرضية العامة :**

- تؤثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة .

## 2.2 الفرضيات الجزئية :

1. تؤثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة .
2. تؤثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة .
3. تؤثر العدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة .
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس ، سنوات العمل ، السن ، المؤهل العلمي ) .

### 3/ أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي:

- 1/ التعرف على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وأبعادها في مؤسسات الشباب قيد الدراسة على اعتبار انه من المفاهيم التي لا تزال تحتاج إلى البحث على المستوى العربي عامة والجزائري خاصة.
- 2/ التعرف على مستوى تبني العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب بولاية قسنطينة .
- 3/ الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية ومؤسسات البحث بصفة خاصة .
- 4/ إبراز أهم ما توصلت إليه البحوث العربية و الأجنبية فيما يخص كلا المفهومين وارتباطهما ببعض المتغيرات التنظيمية.
- 5/ طرح بعض التوصيات والاقتراحات بناء على نتائج البحث بجانبها النظري والتطبيقي وذلك للرفع من مستوى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية وزيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية .
- 4/ أهمية البحث: تنبثق أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري في المنظمات إذ يعتبر محور التنمية والتطور في كل المجالات لذلك بات من الضروري الاهتمام به وبطرق معاملته داخل التنظيم حتى يكون عاملا منتجا وعلى قدر من المسؤولية التي تحقق أهداف المنظمة .

وتبرز أهمية الموضوع كونه يهم المشرف المسير والعامل البسيط إذ يرتبط بأداء وإنتاجية الفرد بشكل خاص وأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى .

وتكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في نظر الباحث فيما ستضيفه إلى الرصيد المعرفي في مجال أدبيات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية إذ تعد إضافة جديدة المكتبة العربية.

أما الأهمية التطبيقية تكمن في أهمية معرفة واقع سلوك المواطنة التنظيمية الجدير بالدراسة في مؤسساتنا بصفة عامة ومؤسسات الشباب مجال البحث وتأثره بالعدالة التنظيمية.

كما تتأكد الأهمية العملية لهذه الدراسة في نظر الباحث فيما يمكن أن تسفر عنه من نتائج وتوصيات يستفيد منها المسؤولون بمؤسسات الشباب والقطاعات الإدارية بصفة عامة في تحسين تقديم الخدمة .

ثانياً الإطار النظري للدراسة

### I - مفهوم العدالة التنظيمية:

إن العدالة التنظيمية تعتبر من الموضوعات الهامة في الميدان الإداري، وقد حظيت بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي والعاملين على تطوير المورد البشري لخلق الثقافة التنظيمية والتي من خلالها تسعى للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها ومن تم العمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يتحرك من خلاله العاملون داخل المؤسسة.

أ/ لغة:

وهي مشتقة من العدل: ما قام في النفس انه مستقيم، وهو ضد الجور، والعدل: الحكم بالحق، يقال هو يقضي بالحق ويعدل.

ويقال لان يعدل فلان أي يساويه، ويقال ما يعدلك عندنا شيء أي ما يقع عندنا شيء موقعك. (ابن المنظور، ص 806)

ب/ اصطلاحاً :

وقد عرف مفهوم العدالة التنظيمية العديد من الباحثين والمفكرين.

اعتبرتها (حواس، 2003، ص 51) أنها من المفاهيم النسبية، بمعنى آخر إن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرداً ما على انه عادل قد يكون إجراء متحيزاً أو غير موضوعي في نظر فرد آخر ولدى فان العدالة التنظيمية تتحدد

في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات، وهذا التعريف يقتصر على البعد الإجرائي للعدالة التنظيمية إذ يقتصر على مدى إحساس العاملين لعدالة الإجراءات التي تستخدمها المنظمة.

ويشير (عبد الفتاح المغربي، 2003، ص3) "إن العدالة التنظيمية تمثل احد مكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وحيث تركز العدالة التنظيمية على الاهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء.

كما أشار (زايد، 2006 ، ص 12 ) إلى أن للعدالة التنظيمية أثرا معنويا على اتجاهات وسلوك العاملين فهي تزيد من ثقتهم بإدارتهم وتمنحهم حافزا للتعاون مع رؤسائهم.

ويعرفها (أبو تاية، 2012، ص 146 ) بأنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات ( المدخلات المخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات العامل مع مدرائه والعاملين وزملائه بنفس رتبة العمل وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي .

وهذه التعريفات الثلاث تركز على الجانب الاجتماعي وعلى مشاعر العاملين وسلوكياتهم ومدى تفاعلهم مع مرؤوسيههم وبذلك تشير إلى بعد التعاملات أو التفاعلات في العدالة التنظيمية .

أما تعريفات العدالة التنظيمية عند العلماء الغربيين نذكر منها:

قد عرف (Greenberg,1990) العدالة التنظيمية بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.( حواس، 2003، ص51)

ويرى (James 1993) أن العدالة التنظيمية هي إحساس العامل بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الإحساس.(أبو تاية، 2012، ص 150).

واعتبر (Adams 1963) العدالة التنظيمية بأنها المساواة ، والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة وحيث لا يتساوى المعدلان لا تتحقق العدالة التنظيمية ويشعر الفرد بالظلم.(السعود سلطان، 2009، 201)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الآلية النمطية الآتية في إجراء المقارنات المطلوبة إزاء الشعور بالمساواة من عدمها بالمنظمة والتي تتمثل في الآتي:

$$\begin{array}{l} \text{مخرجات الفرد} \\ \text{مخرجات الفرد} > \text{مدخلات الفرد} \\ \text{مخرجات الفرد} < \text{مدخلات الفرد} \\ \text{مخرجات الفرد} = \text{مدخلات الفرد} \end{array}$$

ولهذا حدد ( Noe et al 2002 ) عدة أساليب يلجا إليها الموظف وهو على رأس عمله لتحقيق العدالة وهي :

- زيادة مدخلاته إذا كانت اقل من مدخلات الآخرين أو اقل من مخرجاته.
- تقليل مدخلاته إذا كانت كبيرة مقارنة بمدخلات الآخرين أو بمخرجاته.
- زيادة مخرجاته إذا كانت اقل من مخرجات الآخرين أو اقل من مدخلاته.
- تقليل مخرجاته إذا كانت اكبر من مخرجات الآخرين أو من مدخلاته.
- ترك العمل أو الانتقال و الغياب.
- تقليل مدخلاته ومخرجاته بالزيادة أو النقصان حسب الضرورة.
- تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.

• تغيير الآخرين الذين يقومون بمقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم معهم وبهذا تقتض ظاهرة العدالة إن رد فعل المتوقع في مواجهة عدم العدالة يكون واحداً، أي إن الأفراد متساوون في حساسيتهم للعدالة ويشار إلى ذلك بالنمط السائد للعدالة ( Noe , Noe et al 2002 ) .

وبعد استعراض التعاريف السابقة يمثل الباحث إلى التعريف التالي للعدالة التنظيمية وهو :

العدالة التنظيمية تعرف من خلال ما يحكم به العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني ، ويعد موضوع العدالة من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة ، ولذلك يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية :

1/ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعدا هاما من الأبعاد التي يتم عبرها تقسيم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.(الذرة، 2008، ص 49)

2/ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب. (نمر أبو جاسر، 2010، ص 17)

3/ إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز بعد عدالة التعاملات. (Rahim .M , 2000 ,pp 3-23)

4/ إن العدالة التنظيمية تنعكس سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والانتماء التنظيمي. (الذرة، 2007، ص 53)

5/ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند المنظمة.(نمر أبو جاسر ، 2010 ، ص 17)

6/ إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي أدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكها وتصوراتها للعدالة الشائعة في المنظمة.(الذرة، 2007، ص 54)

وهناك عدة أسباب تؤدي إلى الاهتمام بالعدالة التنظيمية منها التخلي عن البيروقراطية ومشاعر الظلم وسياسة التهديد وتبني سياسات أخلاقية تقوم على العدل والدعم التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية .

كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية.(عواد، 2003، ص 12)

بالإضافة إلى ذلك أثبتت نظريات العدالة التنظيمية خطورة غياب إي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وذلك على النحو التالي :

1- بالنسبة ل**بعد العدالة التوزيعية** : توصلت الدراسات إلى انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد يمكن أن يسبب النتائج السلبية مثل : انخفاض مستوى الأداء الوظيفي ، انخفاض مستوى جودة الأداء وضعف المواطنة التنظيمية .

2- بالنسبة لبعء العدالة الإجرائية: توصلت الدراسات إلى أن عمليات صنع القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، نقص الرضا الوظيفي، انخفاض الانتماء التنظيمي، انخفاض الأداء وضعف المواطنة التنظيمية وزيادة الميل لترك العمل .

3- أما بالنسبة لبعء التعاملات : قد أشارت الدراسات أن عدم مراعاة الحساسية الشخصية ( المكون الأول لعدالة التعاملات ) يترتب عليه الصراعات التنظيمية وزيادة الاتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل، كما أكدت أن التوزيعات غير المواتية يتم استقبالها بشكل أفضل من جانب العاملين عند تقديم تفسيرات منطقية لها من قبل المنظمة (المكون الثاني لعدالة التعاملات (أبو الندا 2007 ، ص ص 163- 164 ).

وقد صنف العدالة إلى داخلية ( Internal Equity ) عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة، وكذلك صنفها إلى خارجية ( External Equity ) فتحققه حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في منظمات أخرى. ( زايد 1995، ص ص 275-276 )

ويلاحظ أن نظرية العدالة التنظيمية ثلاث مراحل وهي:

- سعي الأفراد نحو علاقة العدالة فيما بينهم.
- عندما يشعر الفرد بحالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن
- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب.

#### 6 - أبعاد العدالة التنظيمية :

يتفق الباحثون في السلوك التنظيم والعاملون على تطوير المورد البشري إن العدالة التنظيمية تقسم إلى ثلاثة أبعاد كما هي موضحة كالتالي:

#### أ/ العدالة التوزيعية Distribution justice

تعرف على أنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل والتي تتمثل في الأجور، والحوافز، وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء واجبات الوظيفة. ( عمر محمد نرة ، مرجع سابق ، ص 43 )

وتعرف بأنها درجة الشعور المتولد لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة. ( صابر مراد نمر ابو جاسر، 2010 ، ص 13 )

وقد حدد (Organ) ثلاث قواعد للعدالة التوزيعية في المنظمات وهي :

**1/ قاعدة المساواة :** وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا اكبر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ان العوامل الأخرى متساوية لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعني تتجاوز قاعدة المساواة .

**2/ قاعدة النوعية :** وتعني هذه القاعدة ان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس العرق الدين...) يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت، فمثلا تقديم الخدمات الصحية للعاملين يجب ان تشمل هذه الخدمات كل العاملين، وإذا حصل العكس فان باقي العاملين سيشعرون بان هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

**3/ قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم العاملين ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلا ( تقد امرأة متزوجة ولها أطفال على أخرى غير متزوجة) وإذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر يتجاوز قاعدة الحاجة. (Yalmaz, K & Tasdan, M, 2009, p113)

وعلى ضوء وجهات النظر المتقاربة للعدالة التوزيعية فان الباحث يرى أن مفهوم العدالة التوزيعية متفاوت الشعور بين العاملين ويختلف باختلاف إحساس العاملين وبالأهمية التي يولونها سواء للجانب المادي الملموس أو المعنوي، ومن خلال التجربة الميدانية للباحث فان العدالة التوزيعية التي تتجلى من خلال المخرجات المادية الملموسة سواء كانت مكافآت أو أجور تكون لها اثر كبير على سلوكيات وتصرفات العاملين مقارنة مع المخرجات غير الملموسة وغير المادية كساعات العمل و فرص الترقية .

## 2/ العدالة الإجرائية Procedural justice:

حسب (عباس والحسني، 2003، ص ص 220-250 ) ما هي إلا وسيلة لتحقيق العدالة التوزيعية.

أي أن العدالة التوزيعية تتعامل مع النهايات المحققة ، أي القرارات التي يتم اعتمادها بشكل نهائي، في حين العدالة الإجرائية ترتبط بالوسائل التي يتم استخدامها لتحديد النهايات أي كيفية اتخاذ القرار .

ومن هنا تم تحديد مجموعة من العوامل التي تؤثر في كيفية إدراك الموظف للعدالة الإجرائية مثل ثبات الإجراءات وعدم تحيزها، ودقتها وصحتها وإجرائها وواقعتها وأخلاقياتها).

ويمكن تلخيص العدالة الإجرائية بمجموعة من العناصر الأساسية التي يمكن أن تشمل عليها وهي :

- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القرارات مع من سيطبق عليهم القرار.
- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات والتي بدورها تحقق ما يسمى بالقواعد الهيكلية (كالقاعدة الأخلاقية وقاعدة الاستئناف وقاعدة الانحياز وكذلك قاعدة الدقة والانسجام) والتي يجب الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالموظفين والتي تشكل القالب الذهني للموظفين والتي من خلالها يدركون العدالة. (برنوطي ونايف، 2004، ص ص 368 – 390)

وعرف (Moorman 1991) عدالة الإجراءات بأنها تمثل انعكاسا لمدى إحساس العاملين لعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات.

وهناك من لخص العدالة الإجرائية في ما يلي:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صنع القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والعاملين الذين يتوقعون أن يتأثروا بالقرار. (الشلهوب، 2011، ص 18)

وكذلك اقترح (Folger & Bies) مجموعة من الخصائص المميزة للإجراءات أهمها: (الذرة، 2008، ص 38)

- اعتبار وتقدير وجهة نظر العاملين
- تجنب التحيز الشخصي
- تطبيق متناسق للمعايير على الجميع
- إعطاء العامل القدر المناسب من المعلومات المفسرة للقرار

ويرى الباحث أن هذا الفرع من العدالة لا يتأتى إلا من خلال الجانب المعرفي وهو مدى تصورات وقناعات العمال لِرزنامة الإجراءات المتخذة في حقهم والتي يكون هم طرفا فاعلا فيها لضمان عدم التحيز وزيادة ثقة العاملون في منظمتهم .

### 3/ عدالة التعاملات Practical justice:

يعرف كذلك هذا المفهوم بعدالة التفاعلات و تمثل البعد الثالث للعدالة التنظيمية وتعبّر عن المدى الذي يشعر فيه الأفراد بالاحترام والتقدير من قبل المنظمة وقادتها ، ، يقول بيبس وموج " إن العدالة التنظيمية تدل على اهتمامات الأفراد بجودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها أثناء تنفيذ الإجراءات التنظيمية " (الهنداوي ، 2012 ، ص 177)

وفي هذا إشارة إلى العدالة التفاعلية في المنظمة التي تبرز من خلال جودة المعاملة التي يحصل عليها العمال في سياق التفاعل الاجتماعي مع الرؤساء أثناء تنفيذ القرارات و تطبيق الإجراءات .

وقد حدد بيبس وموج أربع محاكاة للحكم على العدالة التفاعلية طبقا للمدى الذي تتصف به سلطات صنع القرار بما يلي: صدق، الاحترام، توصيل القرارات، الاهتمام بتقديم مبررات وتفسيرات. (الهنداوي، نفس المرجع، ص 177)

كما تعكس عدالة التعاملات مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية في المنظمة ، أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات ، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين و الثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوسين واهتمام الرئيس بمصالح العامل.(الخشروم، 2010، ص 312)

وهي تعني درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات. (لعبيدي، 2012، ص 82)

مجمل هذه التعريفات ركزت على الحساسية الشخصية للعاملين اتجاه العدالة التنظيمية التي يشعرون بها في منظماتهم.

وينظر إليها باحثين آخرين على أن عدالة التعاملات هي مدركات العاملين للمعاملة التي يتلقونها من طرف رؤسائهم وكذا التفسيرات والتوضيحات التي قدمت لهم من طرف رؤسائهم أثناء تطبيق إجراءات وقوانين العمل التي يرونها غير مجحفة في حقهم .

وفي هذا السياق ترى ( سامية خميس أبو الندا ) إن عدالة التعاملات تمثل معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات. (ابو الندا ، 2007 ، ص 152 )

كما يرى عبد المحسن النعساني إن عدالة التعاملات تشير إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه، ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات

اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين، فضلا عن معاملتهم باحترام.(النعماني، 2002، ص 149 )

وبهذا فان الطريقة التي يتعامل بها العامل عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وعلى إحساسه بعدالة التعاملات العادلة بين الأشخاص، ومن هذا المنطلق يمكن لعدالة التعاملات أن تعكس جودة العلاقة والمعاملة الشخصية بين الرئيس المباشر و العاملين ، ومقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر للعاملين كما تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة .

وفي هذا الشأن يشير ( لوكيا، 2013، ص 4): إن عدالة العلاقات الشخصية فهي الاحترام والتقدير الذي يتعامل به المدير مع الموظفين وتتضمن عدالة التعاملات جانبيين هما :

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء
- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

وعليه فعدالة التعاملات تحتوي على مكونين هما :

1/ الحساسية الشخصية : وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

2/ التفسيرات الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم.

( Chan ,M, 2000 , pp 68-88)

وفي هذا السياق العديد من الدراسات الحديثة تصطلح على هذه العدالة بالعدالة التفاعلية تتكون من بعدين أساسيين هما العدالة المعلوماتية ، والعدالة البيئشخصية.

1/ العدالة المعلوماتية **informational justice** : تشير إلى كفاية المعلومات المستخدمة في تفسير كيفية تنفيذ الإجراءات وكيفية صنع القرار.

2/العدالة البيئشخصية **Interpersonal justice**: تشير إلى التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة فنوعية التفاعلات مع الرؤساء والزملاء يمكن أن تؤثر على مدركات الأفراد للعدالة في البيئات التنظيمية المختلفة . ( ياسر فتحي

الفهداوي، مرجع سابق، ص 178 )

وعلى ضوء ما سبق فإن الباحث يرى إن عدالة التعاملات تنبع من خلال إعلام العامل ومشاركته في القرارات والإجراءات التي تنفذ عليه ويكون هو على دراية بعواقبها، ومن ثم هو يشعر بالموضوعية وعدم التحيز ، والكرامة والاحترام ويغرس الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس.

**II - مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :**

خلال العقد الماضي تزايد الاهتمام من طرف الباحثين حول سلوكيات المورد البشري، داخل المنظمات على اعتباره من أهم الموارد الفعالة في الأداء وجودة الخدمة ولما له من اثر في تحقيق أهداف المنظمة.

وبرز خلال ذلك عدة مفاهيم تنظيمية حديثة لا يمكن الاستغناء عنها ولا تجاهلها ومن أبرزها مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والذي هو سلوك غير رسمي ذاتي تطوعي لا يدخل في مواصفات الوظيفة ويتجاوز ما هو مطلوب رسمياً، ويزيد من استمرارية المنظمة ونجاحها ولهذا شار (Katz 1964) إن المنظمات التي تعتمد فقد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشّة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد.

**- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :**

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة ، لهذا زاد الاهتمام به من قبل العديد من الباحثين في مطلع القرن الماضي وحتى الوقت الراهن ، وهذا لما له من أهمية وعلاقة جد وثيقة بإبراز مكونات عناصر المنظمة وهو العامل. وقد أدى هذا الاهتمام بداية إلى اختلاف في التسميات وهذا انطلاقاً من توجهات رؤى الباحثين ومنطلقاتهم الفكرية ومن التسميات حسب

( بن زاهي وحمزة، 2013، ص 46) و( الزهراني، 2007) و(السعود وسلطان، 2008، ص ص 31- 57) :

- سلوك الدور الإضافي Extra-role Behavior
- سلوك الموالية أو الدعم أو التأييد الاجتماعي Prosocial Behavior
- سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior
- السلوك الغير مكلف أو الغير مفروض Non-mandated Behavior
- سلوك التلقائية المؤسسية Institutional Spontaneity Behavior

- سلوك المواطنة الصالحة Good Citizenship Behavior .

ومن هذا المنطلق يعرض الباحث عدد من التعاريف وفقا لوجهات النظر المختلفة لعدد من الباحثين :

Organ 1988 فهو يرى انه سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين

Moorman 1991: سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال.

محارمة 2007: أما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية، فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة إلى المنظمة فهو اختياري وتطوعي للموظف ولا يرتبط بشكل رسمي بأية مكافأة أو حوافز.

واستنادا لما تقدم فان الباحث يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك ينبع من وعي وإرادة ورغبة ذاتية تلقائية تفوق المهام الرسمية المطلوبة من الفرد العامل في المنظمة وتترك انطبعا حسنا لدى الرؤساء والزلاء وتسهم في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق أهدافها.

**8/ أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:**

يمكن تقسيم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي : الإيثار، اللباقة واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير. ( أسماء، 2012 ، ص ص 17-18)

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

- اللباقة واللفظ: وهناك من يطلق عليه الكياسة، والبعض سماه الكرم وآخرون سموه المجاملة وهو يعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل تأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم ؛ وهو عكس الإيثار الذي يدور حول مساعدة شخص بعينه في مشكلة.

- الروح الرياضية: وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل؛ وأيضاً حسب (الزهراني، 2010، ص 29) تجنب استهلاك الأوقات في كثرة الشكوى، وعدم تضخيم الأمور بالإضافة إلى البعد عن مواطن الخلاف مع الآخرين وتقبل النقد بصدر رحب والتعالي عن الإساءات الشخصية..

- السلوك الحضاري: وبحسب (هارون، 2014) انه هناك من سماها "فضيلة المواطنة" ويشير إلى المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة وغير الرسمية، والاندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على صورة

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

ثالثاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها :

1- مجتمع وعينة الدراسة :

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، لجأ الباحث إلى طريقة الحصر الكلي لأفراد المجتمع الأصلي المقصود بالدراسة (مؤسسات الشباب) فالعدد الكلي لعمال قطاع الشباب هو 333 وبعدها تم استبعاد هيئة التفتيش بالمقاطعتين على اعتبار الباحث عضو فيها، أصبح المجتمع المعني بالدراسة يتكون من 318 عاملاً ميدانياً داخل مؤسسات الشباب وهم الإطارات البيداغوجية الممثلين في المربين الرئيسيين ومربي الشبيبة والعمال المهنيين والأسلاك المشتركة .

كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الوظائف

النسبة	العدد	طبيعة الوظيفة
36.47	116	مربي رئيسي لشبيبة
15.09	48	مربي الشبيبة
48.42	154	مهنيين واسلاك مشتركة
	318	المجموع

دراسة وتحليل الاستبيان:

وبهدف التحقق من اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب بولاية قسنطينة، قام الباحث بدراسة استطلاعية الهدف منها ضبط متغيرات البحث، والتأكد من معرفة ما إذا كانت الأداة المستعملة ملائمة للدراسة وهذا من خلال التأكد من الشروط السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات) وضبط مختلف متغيرات الدراسة ضبطا علميا دقيقا، لتتماشى مع أهداف الدراسة. حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية مقدره ب 30 فردا من مختلف المؤسسات ووزعت عليهم استبانة بعد تحكيمها .

#### الصدق و الثبات:

لقد تضمن الاستبيان خمس وسبعون (75) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور، المحور الأول يخص البيانات الشخصية للمستجوب والمحور الثاني خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية والمحور الثالث يتعلق بالمتغير التابع، وهو سلوك المواطنة التنظيمية.

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة قمنا بحساب معامل الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان وكانت القيم عالية وهذا دليل على وجود علاقة قوية بين الأبعاد والدرجة الكلية وعلى صدق مختلف أبعادها وما وضعت لقياسه، وللتأكد من صدق الأداة ككل سلطنا طريقتين طريقة التجزئة النصفية لأداتين (أداة العدالة التنظيمية وأداة سلوك المواطنة التنظيمية) كل على حدي وبعد معادلة التصحيح لبراون لحساب معامل الثبات لاختبار كله كانت النتيجة واحدة للأداتين الثبات 0.97 والصدق يساوي 0.98 وعليه فلاستبيان دال وثابت. وبحساب معاملات الفا كرومباخ أين سجلنا 0.94 بالنسبة للعدالة التنظيمية، و 93.0 بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي قيم تدل على ثبات المحورين، وبالتالي ثبات الاستثمار ككل. أما الصدق الذاتي فكانت النتيجة واحدة 0.96 لكلا المتغيرين، وعليه فإن الاستثمار ثابتة قياسيا وصادقة ذاتيا.

#### مقاييس الإحصاء الوصفي :

يظهر من خلال الدراسة ووفقا للنتائج المتوصل إليها، أن المتغير المستقل المتمثل في العدالة التنظيمية بمجمل محاورها تتواجد بمستوى متوسط في مؤسسات الشباب والمتمثلة بقيمة متوسط حسابي 3.65 ، كما انه جاء بعد العدالة التعاملية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ما قيمته 3.94 و في المرتبة الثانية بعد العدالة الإجرائية بمتوسط 3.55 و أخيرا بعد العدالة التوزيعية بمتوسط قيمته 3.46.

كما نسجل واستقراء للنتائج المتوصل إليها من دراسة المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية فإنها ظهرت بمستوى عال ومرتفع في كل محاورها والمتمثلة في قيمة المتوسط حسابي 4.09

وبمقارنة المتوسطات الحسابية للمكونات الخمسة لهذا المتغير فقد أظهرت النتائج ترتيب المستويات كانت بداية بوعي الضمير بقيمة 4.17 ثم ظهر المرتبة الثانية سلوك الكرم والल्प بـ 4.16 ، ثم في المرتبة الثالثة السلوك الحضاري بـ 4.14 وفي الرابعة سلوك الإيثار بـ 4.02 وأخيرا سلوك الروح الرياضية بمتوسط حسابي قدره 3.97 .

#### اختبار علاقة التأثير بين المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع

لاختبار هذه الفرضية وللكشف إن كانت هناك علاقة تأثير بين المتغير التابع والمتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، و أكثر من متغير مستقل والمتمثلة في بحثنا أبعاد العدالة التنظيمية وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية فإننا قمنا باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي.

تبين من نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة (pas à pas) أن سلوك المواطنة التنظيمية ( المتغير التابع للدراسة ) تتأثر بصورة جوهرية و ذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة التالية:

- العدالة الإجرائية
- العدالة التعاملية.

بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد ( R ) 0.478 ، و بلغ معامل التحديد ( $R^2$ )

0.229 ( R- deux ) ، وبلغ معامل التحديد المعدل ( R- deux ajuste ) 0.224 ومن خلال معامل التحديد المعدل يتبين لنا النسبة التي تفسرها المتغيرات المستقلة (المعنوية) من التباين في المتغير التابع، وهذا يعني إن 22.4 % من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية ( المتغير التابع ) تم تفسيرها من خلال المتغيرات المستقلة المتمثلة في : العدالة التعاملية- والعدالة الإجرائية و النسبة المتبقية في حدود 77.6 % قد ترجع إلى عوامل أخرى كالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة .

- وتشير نتيجة اختبار ف = 45.85 ( وهي قيمة اكبر من 5 ) والقيمة الاحتمالية أو المعنوية sig=0.000 وهي (قيمة اقل من 0.05) وهي تشير إلى ان نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا أي انه يوجد على الأقل واحد من المتغيرات المستقلة للعدالة (التوزيعية- الإجرائية- التعاملية) له تأثير معنوي على المتغير

التابع الممثل في سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا الاستنتاج يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي مفادها (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية) وقبول الفرضية البديلة أي " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية "

- وبالنسبة إلى معنوية المتغيرات المستقلة: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن نموذج الانحدار النهائي تم التوصل إليه بعد ثلاث خطوات، حيث تضمن النموذج ( Model ) متغيرين مستقلين وهما - التعاملية والإجرائية

وأشارت نتيجة اختبارات إلى أن كل من هذه المتغيرات يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية وهذا يعني أن القيمة الاحتمالية لكل متغير اقل من 0.05 (العدالة التعاملية، القيمة الاحتمالية Sig= 0001 العدالة الإجرائية ، القيمة الاحتمالية Sig= 0.003). ومن ناحية أخرى تم استبعاد متغير من المتغيرات المستقلة ليس له تأثير معنوي على المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية وهذا لان قيمته الاحتمالية Sig= 0.5 وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه ليس له تأثير معنوي.

- من خلال قيم معاملات بيتا (Beta) يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع ( سلوك المواطنة التنظيمية ) كما يلي :

- 1- العدالة التعاملية ( معامل بيتا = 0.270 )
- 2- العدالة الإجرائية ( معامل بيتا = 0.237 )
- المتغيرات المستقلة المستبعدة:

أما المتغير المستقل المستبعد من النموذج هو :

- 1- العدالة التوزيعية .

واستخلاصا لما تقدم نستنتج ان :

**الفرضية الأولى** التي مفادها ( تؤثر العدالة التوزيعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة) **غير محققة**. وهذا لأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لبعد العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات الشباب .

**وتحققت كل من الفرضيتين :**

- **الفرضية الثانية** التي مفادها ( تؤثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات الشباب ).
- **الفرضية الثالثة** التي مفادها ( تؤثر العدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات الشباب ) .

**لاختبار أثر المتغيرات الشخصية على المتغير التابع واستنادا للاختبار t test لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA )** فإننا وجدنا أن جميع المتغيرات الشخصية مستقلة عن المتغير التابع، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) المعتمد في دراستنا ومن ثم:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس، سنوات العمل، السن، المؤهل العلمي).

#### - النتائج العامة :

- من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى مجموعة من النتائج، المتعلقة باستجابات أفراد العينة على مختلف متغيرات الدراسة، يمكن أن نلخصها هذه في :
- مستوى العدالة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة متوسط .
  - مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة مرتفع .
  - لا يوجد اثر للعدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.
  - يوجد اثر للعدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة .
  - يوجد اثر للعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.
  - يوجد اثر للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة.
  - لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الشخصية (الجنس ، السن، سنوات الخدمة والمؤهل العلمي) لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب .

#### - الاقتراحات:

بعد إجراء هذه الدراسة والوقوف على اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة ووفقا للنتائج السالفة الذكر يقدم الباحث جملة من الاقتراحات يجمعها في ما يلي :

- ضرورة وجود مختص في علم نفس العمل والتنظيم في كل مؤسسة.
- سد الثغرات القانونية للمؤسسات الشبانية من طرف الجهات الوصية ، في إعادة النظر في التوزيع المنتظم للهيكل الشبانية من حيث الموارد البشرية والمادية وفق متطلبات المحيط التربوية والاجتماعي والثقافي .
- إعادة النظر في عملية تعيين مسيري هذه المؤسسات وفق معايير العمل الذي يجمع بين الجانب الإداري والقانوني والبيداغوجي .
- الجدية في تطبيق الإجراءات القانونية على كل الشرائح العمالية داخل المؤسسات.
- يستحسن للمشرف بصفة عامة، أن يكون على علم بأن سلوكه يؤثر على طبيعة العمل بالمؤسسة والجو السائد داخلها .
- التحلي بالسلاسة الوظيفية المتبادلة بين العمال داخل المؤسسة
- تنظيم ندوات وأيام دراسية تضم كل من العمال والمشرفين، لمناقشة قضايا الإشراف وانعكاساته على علاقات العمل داخل المؤسسة والأداء بصفة عامة.
- عقد تربية تكوينية لصقل مواهب العمال وتعزيز روح المبادرة لديهم.
- إضفاء العدالة بكل أبعادها داخل المؤسسات .
- ضرورة توسيع هذه الدراسة لتشمل قطاعات أخرى حساسة، كقطاع النشاط الاجتماعي والطفولة المسعفة وقطاع التكوين المهني والصحة.
- العمل على إيجاد تنسيق حقيقي بين الجامعات والمؤسسات ، من شأنه أن يساهم في تطوير وترقية تقديم الخدمة في المؤسسات وجودة مخرجاتها ، ومن جهة أخرى إضفاء مصداقية للبحث العلمي والخروج به من مخابر ومدرجات الجامعة إلى الميادين التطبيقية، وبذلك تسعى الجامعات إلى التحسين في مخرجاتها .

### المراجع المعتمدة

1. ابن المنظور، لسان العرب، المجلد 2، بيروت، (د ت).
2. برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، " أثر الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك المصرية"، دار وائل للنشر عمان ( 2004 ).
3. دره عمر محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. حلب، دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
4. عادل محمد زايد" العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
5. لوكيا الهاشمي، العدالة التنظيمية والإجهاذ، مقررات دراسية، بعنوان ( العدالة التنظيمية والإجهاذ ) ، قسنطينة 2013.
6. ياسر فتحي الهنداوي، إدارة المدرسة وإدارة الفصل : أصول نظرية قضايا معاصرة، ط 1 ، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
7. أميرة محمد رفعت حواس، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة كلية التجارة 2003.
8. تامر بن ساعد الشلهوب، مستويات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات المدانة دراسة مطبقة على وحدات الحرس الوطني الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض 2011.
9. دره عمر محمد، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 2007
10. الزهراني، محمد سلوك المواطنة التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 2010.
11. صابر مراد نمر أبو جاسر " اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال : 2010
12. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، - من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة - متطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2015.

13. هارون ،سميرة (2014) فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع الإداري بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،الجزائر.
14. أبو تاية، وهيب عنوان " اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن " مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية مجلد 20 العدد 2 . 2012.
15. بن زاهي منصور، حمزة معمرى، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة..،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية قاصدي مرباح ورقلة،العدد 14 /مارس 2014.
16. راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة دمشق للعلوم التربوية المجلد 25 العدد (1+2) ، 2009
17. راتب السعود، وسوزان سلطان: سلوك التطوع التنظيمي، لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 9 العدد 4 ديسمبر 2008 .
18. زايد عادل محمد تحليل العلاقة بين أساليب ومراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة القاهرة، مجلد (2) عدد (2). 1995
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي " اثر محددات الدعم التنظيمي على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل كلية التجارة، جامعة طانطا، الملحق الثاني، العدد الثاني، 2003.
20. عبد المحسن نعلاني، اختبار العدالة والثقة بسلوكيات المواطنة، مجلة بحوث جامعة حلب العدد 32 ، 2002.
21. عواد عمرو محمد احمد " تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ج. م. ع.م، 21 ع 1 ، 2003.
22. نماء جواد لعبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8 العدد 24 (2012) .
23. محمد الخشروم، دور عدالة التعاملات في التخفيف من ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني، 2010
24. يوسف أسماء،علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين دراسة في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، . الجامعة الأردنية،، 2012.
25. Chan , M, 2000, organizational justice and land mark , cases international journal of organizational analysis .
26. Rahim, M , 2000 De jus perception influence style of handling conflict Whith supervisors , what justice perceptions ? International journal of conflict management 11(3)

27. Yalmiz , K &Tasdan, M « Organizational citizenship and organizational justice “ in Turkish primary schools” Journal of Educational Administration ,vol 47 , No 1, 2009.