

العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت  
عين التوتة – باتنة-

## The Organizational Justice as A Determinant of the Practice of Organizational Citizenship Behaviors: case study The Cement Firm Ain Touta

أسماء عيساوي<sup>1\*</sup>



[aissaoui.asma@univ-alger3.dz](mailto:aissaoui.asma@univ-alger3.dz)، الجزائر 3 (الجزائر)،<sup>1</sup>

تاريخ القبول: 2021/06/25	تاريخ الإرسال: 2021/05/25
<p><b>Abstract</b> The study aims to prove that organizational justice is considered as a determinant of the practice of organizational citizenship behaviors in the Cement firm Ain Al-Touta. The descriptive analytical approach was used to address the problem using, the questionnaire tool which was randomly distributed to the employees of the firm. To analyse the study data, spss22 was relied upon using a range of statistical methods. The study found a set of results, the most important of which was that the level of application of organizational justice in the firm was low, reflecting the high level of practice of organizational citizenship behaviors. Organizational justice as a determinant of organizational citizenship behaviors shaded was low</p> <p><b>Keywords:</b> <i>Organizational Citizenship Behaviors; Organizational Justice; Determine; Practice; Cement Firm Ain Al-touta.</i></p> <p><b>JEL Classification Codes:</b> D23.</p>	<p><b>ملخص</b> جاءت الدراسة لإثراء أحد أهم المفاهيم الإدارية في الوقت الحالي متمثلة في للعدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تهدف للدراسة الى لثبات هل للعدالة التنظيمية تعتبر كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الإشكالية بلستخدام أداة الاستبيان التي وزعت بشكل عشوائي على عمال المؤسسة. ولتحليل بيانات الدراسة تم الاعتماد على برنامج spss22 باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية.</p> <p>وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة كان ضعيفا، عكس مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي جاء مرتفعا. وأن للعدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كان ضعيفا.</p> <p>الكلمات المفتاحية: سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ عدالة تنظيمية؛ محدد؛ ممارسة؛ مؤسسة الاسمنت عين التوتة.</p> <p>تصنيفات:Jel: D23.</p>

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

لضمان اسس البقاء في البيئة التنافسية الشديدة التي تعيشها منظمات اليوم، فإنها تحتاج الى استقطاب العناصر البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور المحدد للقيام بأعباء وظيفية معينة. وان فهم وادراك القضايا التي تجعل العاملين مستعدين للمضي في الجهود التي تزيد عما هو مطلوب منهم رسميا يعد بعدا جديدا في ادارة المنظمات كون ذلك يساعد في تسهيل وتسيير وظائف المنظمة. لأن اعتماد المنظمة على سلوكيات محددة بنصوص القانون يجعل منها منظمة روتينية وتقليدية عاجزة عن مواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة.

ان من اجل ادراك العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتحليلهم بها والعمل بكفاءة وفعالية لا بد وأن يشعروا بالعدالة بينهم. وان العدالة التنظيمية من بين أحد أهم المحددات التي تفسر سلوك الافراد العاملين بالمنظمة والتي يؤدي توافرها على رفع مستوى الرضا داخل بيئة العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

### الإشكالية:

حتى يرتفع مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحقيق المؤسسة للعديد من الفوائد لا بد أن يشعر العمال فيها بالعدالة فيما بينهم والتي سوف تؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم الوظيفية والتنظيمية تجاه الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها . وهذا ما سنحاول اثباته في دراستنا الحالية على مؤسسة الاسمنت بعين التوتة من خلال طرح الاشكالية التالية:

"هل تعتبر العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من طرف موظفي

مؤسسة الاسمنت بعين التوتة؟"

يتفرع عنه الاسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق العدالة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت بعين التوتة؟
- ما مستوى تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت بعين التوتة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

#### فرضيات الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات تم اقتراح الفرضيات التالية:

- هناك مستوى تطبيق للعدالة التنظيمية في المؤسسة.
- هناك مستوى تطبيق لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### منهجية الدراسة:

من أجل التحقق من فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي ، واعتمدنا على أداة الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها، حيث احتوى الاستبيان على جزئين، الجزء الأول يشمل المعلومات الشخصية للمستجوبين، اما الجزء الثاني فشمّل محاور الدراسة متمثلة في محور سلوكيات المواطنة التنظيمية و محور العدالة التنظيمية. وقد وزع الاستبيان على إطارات مؤسسة الاسمنت بعين التوتة، حيث بلغت عينة الدراسة 30 إطار من مختلف أقسام المؤسسة. ولغرض تحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS باستعمال مختلف الأساليب الإحصائية المتوائمة مع الدراسة.

## 2. الاطار النظري للدراسة

### 1.2 سلوكيات المواطنة التنظيمية

في بداية الستينات اشار katz الى نوعين من السلوكيات المرغوبة لدى العاملين، يتعلق النوع الاول والذي أطلق عليه مصطلح **in role behaviour** أي تنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير ومعدلات الاداء الرسمية المقررة، بينما يضم النوع الثاني والذي أطلق عليه katz مصطلح **extra role behaviour** وهي السلوكيات التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر او مطلوب رسميا من العاملين. (آل زاهر، 2011)

و أشار Podsakoff & Mackenzie الى أن نظرة المديرين الى العمال الاكثر فاعلية لا تقتصر على اولئك المنتجين فقط بل على العمال الذين يتمكنون من زيادة إنتاجية الآخرين من حولهم عن طريق المساعدة او التعامل بروح رياضية او بالضمير الحي، وعن طريق تحديد هذا السلوك يمكن الحكم بأن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في تحسين أداء المنظمة.

وان العمل البحثي فيما يخص موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية بدأ في بدايات الثمانينات حيث كان التركيز في الاول على بعدين اثنين فيما يخص سلوك العامل، البعد الاول هو الامتثال العام أي القيام بما يجب القيام به جيدا اما البعد الثاني الايثار ويعني به مساعدة الاخرين. (TS & DW, 1983) بعدها توسعت الابحاث لتشمل خمسة ابعاد: الايثار، الفضيلة، الضمير الحي، المجاملة، الروح الرياضية (organ 1988).

ومع ذلك قدم organ 1997 المزيد من التصنيف لسلكيات المواطنة التنظيمية تنقسم الى ثلاث اقسام، الايثار، المجاملة، والضمير الحي. ومن جهة اخرى نجد ان للباحثين williams and Anderson وجهة نظر مختلفة فيما يتعلق بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث قسموا سلوكيات

المواطنة التنظيمية الى نوعين: سلوكيات موجهة الى الافراد بالمنظمة متمثلة في المجاملة والايثار ويرمز لها ب OCBI، وسلوكيات موجهة للمنظمة ككل متمثلة في كل من الفضيلة، الضمير الحي، والروح الرياضية ويرمز لها ب OCBO (Farzana, Jehad, و Mohmad، 2011).

ان سلوك المواطنة التنظيمية كمفهوم يحتوي على مجموعة من العناصر الاساسية يمكن تلخيصها فيما يلي (الصباغ، 2006، صفحة 232):

- انه سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية للفرد؛
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي؛
- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالاداء الوظيفي الكلي فالبرغم من انه لا يعتبر أداء رسمياً بحذ ذاته إلا انه يساهم في تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة؛
- ان هذا السلوك هو مجموعة من الافعال وليس فعلا واحدا وتختلف هذه الافعال من منظمة الى اخرى او من مجتمع الى آخر وفقا لطبيعة وشكل اللوائح والقوانين الجديدة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي؛
- ان هذا السلوك لا يجلب أي فائدة او مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الاجل القصير ولكن يتوقع الفرد ان يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو ان هذا السلوك يحقق لممارسه أفضلية وميزة تنافسية.

وتكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة حسب Netemeyer يتمثل في

(ابراهيم السيد، 2011):

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الادارة بوسائل للتفاعل بين الافراد داخل المنظمة تؤدي الى زيادة النتائج الاحتمالية المحققة؛

● ان القيام بالادوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمية نظرا لندرة الموارد بالمنظمات سوف يؤدي الى امكانية تحقيق المنظمة لأهدافها؛

● تحسن من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشكلات؛

● سلوك المواطنة التنظيمية يفيد كلا من المنظمة والعاملين، حيث تتمثل الفوائد الخاصة بالمنظمة في حصولها على مجموعة من الموظفين يكرسون أنفسهم وعملهم للمنظمة بإخلاص؛

● وجود سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الايثار والوعي والروح الرياضية يقلل من معدل دوران العمالة، وسيظل هؤلاء العاملین المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجون منتجات عالية الجودة ويساعدون المنظمة على النجاح والتميز، حتى اننا نكاد نجزم ان سلوك المواطنة التنظيمية سوف يساعد على وجود بيئة عمل تتسم بالاخلاص والولاء لدى العاملين والذي ينعكس أثره على المنظمة في زيادة الانتاجية وتقليل معدل الدوران.

وقد اختلف الباحثون في تصنيف أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهناك من يرى أنه يمثل بعدين

وهناك من يرى أنه يتضمن عدة أبعاد. وفي الحقيقة ان هذين الاتجاهين متكاملين. وقد كان Smith et

al السباقون في وضع نموذج لتصنيف ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بإجرائهم لدراسة تضمنت

مقابلات مع 422 مدير من اجل معرفة ماهي السلوكيات التي تحسن من فعالية أو كفاءة منظماتهم،

وكانت النتائج ميزت بين نوعين من السلوكيات: سلوك المواطنة الموجه للفرد يتمثل في الايثار، وسلوك

المواطنة الموجه للمنظمة المتمثل في وعي الضمير. التقسيم الاخر ل Organ et Blau حيث أكدوا فيه

على تصنيف Smith et al بالاضافة الى ابرازهم لابعاد أخرى تتمثل في الروح الرياضية، السلوك

الحضاري والكياسة. (Yves & Launaz, 2007, pp. 13–16)

ويعني كل بعد من هذه الابعاد التالية (العامري، 2002، صفحة 47):

- الايثار: يقصد به مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله من زملاء، رؤساء، عملاء في المهام المتعلقة
- الكياسة وتعني محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل مع الآخرين.
- الروح الرياضية ويقصد بها مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.
- السلوك الحضاري ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية والمحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.
- وعي الضمير ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والانظمة، والعمل بجدية.

وبممكننا القول انه يعتبر هذا السلوك عقد بين الفرد والمنظمة ينطوي على علاقات التبادل الاجتماعي المبني على الثقة بين الافراد وان الالتزام بهذا العقد سينمي ويطور سلوك المواطنة التنظيمية ويحقق الفعالية التنظيمية في منظمات اليوم.

## 2.2 العدالة التنظيمية

تعرف العدالة التنظيمية على انها العدالة المدركة من قبل الافراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقة الفرد مع مدرائه والموظفين (عيشوش و دغمان، 2017، صفحة 165). عرفها saa and Moor بأنها عبارة ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية في الاجراءات والمخرجات (حجاج، 2012، صفحة 108).

ويرجع موضوع العدالة التنظيمية أساسا الى نظرية المساواة التي نادى بها Adams والتي تنص على ان الفرد يقارن بين معدل مدخلاته الى مخرجاته مع معدل مدخلات الاخرين في المنظمة فإذا تساوى المعدلان فيشعر الفرد بالمساواة والعكس صحيح (Gerald, Martha, & Robert, 2005, p. 263).

و يهتم العاملون في المنظمات بثلاث أنواع من العدالة التنظيمية نوضحها فيما يلي:

1. العدالة التوزيعية (Distributive justice): او عدالة توزيع الموارد والمكافآت التي يحصل

عليها الموظف، حيث يكون التركيز على حجم وشكل العائد من الاعمال وهنا يميل الافراد الى

تقييم توزيع نتائج العمل وفقا لمبدأ المساواة كما اشار اليه Adams.

2. عدالة الاجراءات (Procedural justice): وهي تركز على عدالة الاجراءات المتعلقة

باتخاذ القرارات والتي تمس الافراد في المنظمة، ويركز هذا النوع من العدالة على عملية العدالة

نفسها او اجراءات اتخاذ القرارات بصرف النظر عن مخرجاتها سواء كانت ترقية او مكافأة او

عقوبة. ولقد قدم Moorman & Niehoof مكونات اساسية لعدالة الاجراءات وهي

عدم التحيز، ثبات ودقة الاجراءات، واقعية الاجراءات وأخلاقياها.

3. عدالة التعاملات (Interactional justice): وهي تشير الى مدى احساس العاملين بعدالة

المعاملة التي يحصل عليها من قبل الرؤساء بما في ذلك الامانة والاحترام في المعاملة وحتى العدالة

في الاتصالات الموجودة في الممارسات التنظيمية.

وتعبر عدالة التعاملات عن مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما

تطبق عليه الاجراءات الرسمية او مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الاجراءات وتمثل في المعاملة بأدب



واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوسين، وتتكون عدالة التعاملات على مكونين هما (الطعامسة و حسب الله، 2015، صفحة 295):

- الحساسية الشخصية وتشير الى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعرهم وحفاظهم على كرامتهم.
- التفسيرات الاجتماعية وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الادارية بشأن أي مكافآت او موارد توزع عليهم.

تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال عدة مؤشرات مثل توضيح حقيقة النظام التوزيعي وكشف الاجواء التنظيمية السائدة وتحديد جودة نظام الرقابة والمتابعة، وتفعيل أدوار التغذية العكسية وضمان جودة استدامة العمليات التنظيمية، وإبراز منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية وتجسيد مبادئ العدالة. ويرى Organ ان العدالة تقود الى سلوكيات المواطنة التنظيمية نظرا لأنها تؤدي الى تطور العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، حيث ان المعاملة العادلة تخلق الثقة بان ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية سوف يقابلها في الاجل الطويل تصرفات ايجابية من جانب المنظمة. وهذا ما سنحاول اثباته في دراستنا التطبيقية التالية على مؤسسه الاسمنت عين التوتة.

### 3. الاطار التطبيقي للدراسة

#### 1.3 اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج

تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية (SPSS)، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى اختبار الانحدار البسيط.

### 2.3 صدق او ثبات أداة القياس

نقوم بإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان من خلال استعمال معامل الفا كرونباخ، ويستعمل هذا الأخير لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وتتراوح قيمته ما بين (0 و 1) حيث أن انخفاض قيمته عن (0.6) دليل على انخفاض الثبات الداخلي، وعليه نقيس إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة القياس. وكانت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (1): نتائج ثبات الأداة باستخدام الفا كرونباخ

المتغيرات	درجة معامل ألفا كرونباخ
سلوك المواطنة التنظيمية	0,93
العدالة التنظيمية	0,92
النتيجة الأداة ككل	0,91

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

على ضوء النتائج المسجلة في الجدول نلاحظ تمتع محوري الاستبيان بنسبة ثبات عالية جدا، مما يزيد من قدرة الاستمارة على تحقيق أغراض الدراسة.

### 3.3 التحليل الاحصائي

من اجل التحقق من صحة الفرضية الأولى والفرضية الثانية تم الاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة، وسنقوم بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة في شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حيث سنقوم بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لها، وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل

في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق جدا=5 ، موافق=4 ، محايد=3 ، غير موافق=2 ، غير موافق جدا=1) نحسب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي في هذا التحليل عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 حيث 4 تمثل عدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة. وتمثل 5 عدد الاختيارات، وعند قسمة 5 على 4 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

### الجدول (2): توزيع مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	من 1 إلى 1.79
ضعيف	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.39
جيد	من 3.40 إلى 4.19
جيد جدا	من 4.20 إلى 5

### أ- عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى

لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه هناك مستوى تطبيق لسلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لمعرفة المتوسط العام لإجابات المستجوبين على عبارات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### تحليل إجابات أفراد العينة لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

- عرض نتائج حساب المتوسط الحسابي لإجابات العينة على الأسئلة الواردة بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حول بعد الايثار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الايثار

أ- الايثار	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1- أساعد الموظفين الآخرين في حالة تغييبهم.	3.85	1.35	جيد
2- أتطوع للقيام بمهام حتى ولو كانت خارج مناصبي.	3.37	1.24	متوسط
3- أبادر في مساعدة وتوجيه العمال الجدد.	4.14	0.94	جيد
نتيجة فقرات الايثار	3.79	1.04	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول(3) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعء الايثار ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت بتقدير جيد أي أن عينة الدراسة تتمتع بممارسة عالية لبعء الايثار سواء من حيث مساعدة الموظفين في حالة تغييبهم، او أخذ المبادرة في توجيه ومساعدة العمال الجدد.

- عرض نتائج حساب المتوسط الحسابي لإجابات العينة على الأسئلة الواردة بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حول بعء الكياسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء الكياسة

ب- الكياسة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1- لا أضيع وقتي في عمادئات خارج إطار العمل.	3.66	0.83	جيد
2- في حالة وجود مشاكل أحاول ان أحسن من الوضع.	3.92	0.87	جيد
3- أجنب خلق المشاكل مع الاخرين.	4.14	0.98	جيد
4- أقوم بإعلام زملائي بالمعلومات الضرورية.	4.11	0.84	جيد
5- أقوم بالتنسيق مع الاخرين لإنجاز العمل.	3.11	1.36	متوسط
نتيجة فقرات الكياسة	3.79	0.70	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول(4) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد الكياسة ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت بتقدير جيد أي أن عينة الدراسة تتمتع بممارسة عالية لبعده الكياسة، حيث ان العمال اجمعوا في اجاباتهم على اهم لا يضيعون وقتهم في محادثات خارج اطار العمل، أيضا يحاولون تجنب المشاكل مع الاخرين.

- عرض نتائج حساب المتوسط الحسابي لإجابات العينة على الأسئلة الواردة بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حول بعد الروح الرياضية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده الروح الرياضية

ج- الروح الرياضية	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1- مستعد للقيام بمهام غير مطلوبة مني من أجل تحسين صورة المؤسسة.	3.77	1.12	جيد
2- لا أشكو من الواجبات التي أقوم بها.	3.88	1.01	جيد
3- أخذ بعين الاعتبار توجيهات زملائي لي.	3.96	1.09	جيد
4- أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	3.44	1.28	جيد
نتيجة فقرات الروح الرياضية.	3.76	0.85	جيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول(5) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد الروح الرياضية ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت بتقدير جيد أي أن عينة الدراسة تتمتع بممارسة عالية لبعده الروح الرياضية، فالعامل مستعد للقيام بمهام غير مطلوب منه من اجل تحسين صورة مؤسسته، أيضا يأخذ بعين الاعتبار توجيهات زملائه له ولا يشكو من الواجبات التي يقوم بها.

- عرض نتائج حساب المتوسط الحسابي لإجابات العينة على الأسئلة الواردة بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حول بعد السلوك الحضاري كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء السلوك الحضاري

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	د- السلوك الحضاري
جيد	1.24	3.40	1- أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.
جيد	1.12	4.03	2- أحرص على تقديم اقتراحات وحلول تساعد في تطوير جودة العمل.
متوسط	1.19	2.85	3- أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للمؤسسة.
جيد	1.18	3.88	4- أتابع الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة وأشارك فيها.
جيد	0.84	3.54	نتيجة فقرات السلوك الحضاري.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

- يتضح من الجدول(6) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعء السلوك الحضاري ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت بتقدير جيد أي أن عينة الدراسة تتمتع بممارسة عالية لبعء السلوك الحضاري.
- عرض نتائج حساب المتوسط الحسابي لإجابات العينة على الأسئلة الواردة بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين حول بعء وعي الضمير كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعء وعي الضمير

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	د- وعي الضمير
جيد	1.07	4.18	1- ألتزم بالمواعيد المتفق عليها.
جيد	0.91	4.00	2- اعلن عن تعيبي مسبقا حتى ولو لم يكن مطلوب مني ذلك.
جيد	0.97	3.55	3- لا أخذ فترات راحة خارج فترات الراحة المخصصة.
جيد	0.87	3.81	4- أقدم اقتراحات لأحسن من أداء المؤسسة.
جيد	0.77	3.88	نتيجة فقرات وعي الضمير.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد وعي الضمير ضمن محور سلوكيات المواطنة التنظيمية تساوي بتقدير جيد أي أن عينة الدراسة تتمتع بممارسة عالية لبعده وعي الضمير، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بتقدير جيد.

#### ب- عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية

لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على أنه هناك مستوى تطبيق للعدالة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لمعرفة المتوسط العام لإجابات المستجوبين على عبارات محور العدالة التنظيمية.

#### ● تحليل إجابات أفراد العينة لبعده العدالة التنظيمية

وتم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لمعرفة المتوسط العام لإجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان.

الجدول(8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعده العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1- الادارة والمسؤولين يعاملونك كما يعاملون زملائك بطريقة محترمة وصادقة.	3.11	1.55	متوسط
2- توجد ثقة بينك وبين مديرك.	3.06	1.35	متوسط
3- سلوك المدراء في المؤسسة يتسم بالانصاف والعدالة.	2.25	0.94	ضعيف
4- عدم تحيز مؤسستكم عند اتخاذ قرارات تخص الموظفين.	2.25	1.09	ضعيف
5- اجراءات اتخاذ القرارات عادلة في مؤسستكم.	2.03	1.01	ضعيف
6- الاجراءات والقوانين التي تطبق عليك وعلى غيرك بنفس الشكل.	2.14	1.13	ضعيف
7- المبلغ الذي تقضاه يوازي المجهودات التي تبذلها	2.77	1.39	ضعيف
8- هناك عدالة في توزيع المكافآت من قبل المؤسسة.	2.40	1.21	ضعيف
نتيجة فقرات العدالة التنظيمية	2.50	0.99	ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لفقرات محور العدالة التنظيمية جاءت بتقدير ضعيف أي أن هناك تدني لمستوى تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة من طرف الإدارة، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين معظمها محصورة بين 1.80 إلى 2.59 وهي نتيجة ضعيفة.

### ج- عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية و يعتبر نموذج الانحدار الخطي البسيط الأسلوب المناسب لتحديد وجود العلاقة بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، ومعرفة اذا كان هناك أثر دال احصائيا والنتائج كانت كالتالي في الجدول أدناه:

الجدول (9): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط	اتجاه العلاقة	معامل التحديد	الخطأ المعياري
0.18	0.18	0.32	0.83

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول (9) أن معامل الارتباط 0.18 مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة و طردية بين كل من المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.32 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 32% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية المقدرة ب 78% فتعود إلى عوامل أخرى.

ومن أجل معرفة الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع نحتاج إلى وضع فرضيتين فرعيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.



H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. مؤسسة

الاسمنت عين التوتة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. مؤسسة

الاسمنت عين التوتة.

الجدول (10): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط

مجموع مربع	متوسط مربع	F قيمة	مستوى المعنوية
التباين	التباين	المحسوبة	
0.43	0.43	0.83	0.37
12.88	0.51		
13.31	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (10) أن قيمة F تقدر ب 0.83 وقيمة مستوى المعنوية المقابلة لها بلغت

0.37 أي أن قيمة F ليست معنوية إحصائياً، ويعني هذا رفض الفرضية الرئيسية البديلة وقبول الفرضية

الرئيسية الصفرية القائمة على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة

التنظيمية. مؤسسة الاسمنت عين التوتة.

حاولنا في دراستنا هذه ان نثبت العلاقة بين العدالة التنظيمية كمحدد لممارسة سلوكيات المواطنة

التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- بينت نتائج الدراسة ان تطبيق العدالة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة كانت ضعيفة المستوى من وجهة نظر العاملين، وبالتالي وجب على المؤسسة تبني أساليب تنظيمية تدعم تطوير ممارسات العدالة التنظيمية مثل التوزيع العادل للمكافآت، وعدالة المعاملة بين الرئيس والمرؤوس...
- أظهرت النتائج أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الاسمنت عين التوتة جيد، وكانت جميع ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة المستوى وهو ما يبين حرص عمال المؤسسة على العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي وهذا ان دل فإنه يدل على السلوك الانساني المتشبع من القيم الدينية، حيث لا ينتظر العامل ان تقوم الإدارة معه بمتطلباته كي يبادلها هو كذلك بممارسة أكثر من المطلوب.
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة، وهذا ما يجعلنا نستنتج أنه لا يمكن ارجاع ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية الى وجود العدالة التنظيمية فقط بل هناك متغيرات أخرى.

#### اقتراحات الدراسة

وبناء على نتائج الدراسة نقدم مجموعة من الاقتراحات:

- العمل على رفع احساس العاملين بالعدالة التنظيمية لاسيما عدالة المعاملات، والعدالة التوزيعية .
- العمل على تبني استراتيجية تدعم الثقة بين العمال والإدارة.
- إتاحة الفرصة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز سلوك المواطنة لديهم.

- تنظيم حلقات وورش عمل ودورات تدريبية في مجال السلوك التنظيمي.

## 6. قائمة المراجع

- Jehad, M., Farzana, Q. H., & Mohmad, A. A. (2011). Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: an empirical study at higher learning institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(02), 149-165.
- Skarlicki, D., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The roles of Distributive, Procedural, Interactional Justice. *Jornal of Applied Psychology*, 82(3), 434- 443.
- TS, B., & DW, O. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of management journal*.
- Yves, E., & Launaz, M. (2007). OCB, une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses. (IDHEAP, Éd.) *chaire management publique et gestion des ressources humaines*.

احمد بن سالم العامري. (2002). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، 16 (02).

خليل جعفر حجاج. (2012). دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظة غزة. (كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل، المحرر) تنمية الرافدين، 34 (110).

سلامة عبد الله الطعامة، و عبد الحفيظ علي حسب الله. (جوان، 2015). اثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ الاردن. مجلة رؤى اقتصادية (8).

شوقي محمد الصباغ. (2006). دراسة اثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة آفاق جديدة.

عثمان عيشوش، و بوبكر الصديق دغمان. (ديسمبر، 2017). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية عند الاستاذ الجامعي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة البليدة 2. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية (24).

علي آل زاهر. (2011). سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*.  
علي يونس ابراهيم السيد. (2011). أثر الاختلاف في شكل العمالة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين  
بالتطبيق على العاملين بجامعة الطائف. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 35.

## The Organizational Justice as A Determinant of the Practice of Organizational Citizenship Behaviors: case study The Cement Firm Ain Touta

Asma Aissaoui<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> University of Mascara - Mustapha Stambouli (Algeria)

[aissaoui.asma@univ-alger3.dz](mailto:aissaoui.asma@univ-alger3.dz) 

<i>Received: 25-05-2021</i>	<i>Accepted: 25-06-2021</i>
<p><b>Abstract</b> The study aims to prove that organizational justice is considered as a determinant of the practice of organizational citizenship behaviors in the Cement firm Ain Al-Touta. The descriptive analytical approach was used to address the problem using, the questionnaire tool which was randomly distributed to the employees of the firm. To analyse the study data, spss22 was relied upon using a range of statistical methods. The study found a set of results, the most important of which was that the level of application of organizational justice in the firm was low, reflecting the high level of practice of organizational citizenship behaviors. Organizational justice as a determinant of organizational citizenship behaviors shaded was low</p>	<p><b>Keywords:</b> Organizational Citizenship Behaviors; Organizational Justice; Determine; Practice; Cement Firm Ain Al-touta.</p> <p><b>JEL Classification Codes:</b> D23.</p>

---

\* Corresponding author