

## العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين

### – دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار/الجزائر –

لعلى محمد الشريف بوكميش

حياة براهيم الدهبي

مخبر الدراسات الإفريقية || جامعة أدرار || الجزائر

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؛ من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين، وأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم 74 عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الآتي:  
إنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها. إضافة إلى وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.  
الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية؛ العدالة التوزيعية؛ العدالة الإجرائية؛ العدالة التعاملية سلوك المواطنة التنظيمية.

#### مقدمة:

تشهد المؤسسة الجزائرية في الآونة الأخيرة موجة إضرابات واحتجاجات عمالية مست مختلف القطاعات؛ إذ تمحورت مطالبها بشكل عام حول زيادة الأجور وإعادة النظر في المنح، وإعادة النظر في التصنيف المهني، وتوفير النقل والسكن الوظيفي، وتوفير معدّات ووسائل العمل، وإعادة النظر في ساعات العمل الإضافي وغيرها كثير. والمتمعن في هذه المطالب يستنتج أن العامل الجزائري لا يشعر بالعدالة في جل منظمات الوطن؛ أي عدم إدراكه للعدالة التنظيمية؛ ذلك المصطلح الذي يشير إلى مدى توافر النزاهة والإنصاف في محيط العمل، والمنعكس في إدراك وإحساس العامل بالعدل على مستوى الأسلوب الذي يستخدم من قبل رؤسائه في التعامل معه وظيفياً وإنسانياً.

وتتجلى العدالة التنظيمية في تقييم العامل للعدل والإنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والمعاملة التي يتلقاها داخل المنظمة، وتبعاً لذلك يُصنّف هذا المفهوم إلى عدالة توزيعية وعدالة إجرائية وعدالة تعاملية. فإحساس العامل بتناسب العوائد التي يحصل عليها ومدخلاته؛ يشير إلى وجود العدالة التوزيعية. أمّا إدراكه لنزاهة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد كالأجر والمنح، وترقية العمال، وتقييم الأداء وتحديد مستحقي المكافآت؛ فيشير إلى العدالة الإجرائية.

كما أنّ مشاركة العمال في صناعة القرارات المتخذة في المؤسسة، وصدق صاحب السلطة وصراحته وإخلاصه في التعامل، وعدم تحيّزه في تطبيق القرارات يعكس عدالة المعاملة.

إنّ المؤسسة الجزائرية تفتقر للعدالة التنظيمية، وهذا ما نلمسه من خلال الاحتجاجات العمالية المتكرّرة المعبرة عن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال؛ ممّا يؤدي إلى ضعف الأداء بشكل عام.

وباعتبار العدالة التنظيمية هي أحد محدّدات السلوك داخل المنظمات فلا بُدّ أن يكون لها أثر على سلوك المواطنة التنظيمية الذي شغل اهتمام الباحثين منذ العقدين السابقين.

فهذا النمط من السلوك لدى العمال يتجاوز المتطلبات الوظيفية الرسمية ولا يدخل ضمن نظام المكافآت، وهو سلوك اختياري تطوعي يعود بالنفع والفائدة على المنظمة، ويتجلى في جملة من التصرفات التي يقوم بها العامل تجاه ما يحيط به في بيئة العمل، وتُبرز مشاركته الفعّالة والمسؤولة ومدى تعاونه؛ كمساعدة زملائه ذوي الأعباء الكثيرة على إنجازها، وإفادة زملائه الجدد بخبرته في مجال العمل والحرص على حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات، والتطوع للأعمال الإضافية والعناية بوسائل العمل، وتجنب إثارة المشاكل مع الزملاء. وقد صنفت هذه الأنشطة لتشكّل أبعاداً للمواطنة التنظيمية والمتمثلة في الإيثار، والكياسة والسلوك الحضاري، والروح الرياضية ووعي الضمير.

ونظراً لأهمية هذا السلوك كان لزاماً على مختلف المنظمات أن تسعى جاهدة إلى تنميته وتعزيزه عن طريق توفير بيئة عمل عادلة، فلقد أثبتت الدراسات الميدانية السابقة أن العدالة التنظيمية هي أهم وأبرز محدد لسلوك المواطنة التنظيمية.

لذا كان مسعى هذه الدراسة هو بحث العلاقة بين هذين المتغيرين في المؤسسة الجزائرية متخذين وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي كنموذج لها، وهي مؤسسة ذات طابع علمي تبحث في المجال الطاقوي ولاقت اهتماماً من قبل الدولة مؤخراً؛ لما لمنتجاتها العلمية من أهمية ونتائج إيجابية قد تدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

#### إشكالية وأسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؟  
ويتفرع هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية؛ المتمثلة في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي؟.
- 2- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؛ المتمثلة في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي؟.
- 3- ما أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؟.

#### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه: بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

ويتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى عدد من الأهداف الفرعية العلمية والعملية.

#### أ- الأهداف العلمية:

تتمثل الأهداف العلمية لهذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.
2. معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.
3. معرفة أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

## ب- الأهداف العملية:

تتمثل الأهداف العملية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. معرفة مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية المتمثلة في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي.
2. معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار.
3. الخروج بتوصيات تساهم في تكريس العدالة التنظيمية وكذا المواطنة التنظيمية بالدولة الجزائرية.

## أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في تسليط الضوء على موضوعين حديثين نسبياً هما العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ومحاولة الإلمام بكل المعلومات المتعلقة بكليهما ( المفهوم، والأبعاد، والمحددات، والآثار، والنظريات) مما قد يفيد الطالب والباحث في مجال السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع التنظيم والعمل؛ بحيث يجد ضالته في هذه الدراسة كمرجع يساعده على فهم هذين المتغيرين.
2. هذه الدراسة قد تلفت انتباه أصحاب القرار في المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة توفير قيم ومبادئ العدالة بها، مما قد يساعدهم في الحد من مظاهر التسبب العمالي كالتأخر، وكثرة الغياب، والإجازات المرضية، والتماطل في أداء العمل وغيرها.
3. هذه الدراسة قد تثير اهتمام أصحاب القرار في المؤسسة الجزائرية بسلوك المواطنة التنظيمية؛ ذلك السلوك الاختياري التطوعي لدى العامل الذي لا يدخل ضمن نظام المكافأة الرسعي، إلا أنه يرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، مما قد يدفعهم إلى توفير البيئة والظروف الملائمة لتعزيزه.
4. إن هذه الدراسة تصب في اتجاه تحسين أداء المؤسسة الجزائرية وزيادة فعاليتها والحد من الظواهر السلبية التي تعرقل هذا الأداء وهذه الفعالية؛ الناجمة عن عدم العدالة.

## حدود البحث الزمانية والمكانية:

أجري البحث في مدة سبعة أشهر من فيفري إلى أوت 2018 في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بمدينة أدرار بالجزائر.

## مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

### 1. العدالة التنظيمية:

ونقصد بها في هذه الدراسة النزاهة والإنصاف اللذين يشعر بهما العامل في علاقته بالمؤسسة الجزائرية على مستوى التوزيع والإجراءات والمعاملة؛ وبذلك فإن العدالة التنظيمية تتمثل في ثلاثة أنواع هي: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية.

### 1.أ. العدالة التوزيعية:

ويقصد بها عدالة العوائد التي يحصل عليها العامل بالمؤسسة الجزائرية والمتمثلة في الأجر المناسب، والحوافز المناسبة، والمكافآت العادلة، واستحقاق الترقية.

1. ب. العدالة الإجرائية:

ونقصد بها عدالة الإجراءات المتبعة في توزيع العوائد في المؤسسة الجزائرية المدركة من قبل العامل، والمتمثلة في إجراءات الترقية، معايير تقييم الأداء، أسس تحديد مستحقي المكافآت.

1. ج. العدالة التعاملية:

وتتجلى العدالة التعاملية في إحساس العامل بعدالة المعاملة التي يتلقاها في المؤسسة الجزائرية من قبل أصحاب القرار؛ والمتمثلة في تفسير القرارات المتخذة وإتاحة فرصة المشاركة العمالية في صناعة القرارات، والاهتمام بانشغالات العمال وعمومية القرارات الإدارية وعدم تحيزها، وتوفير المعلومات الخاصة بالعمل في المؤسسة.

2. المواطنة التنظيمية:

ويقصد بها في هذه الدراسة السلوك التطوعي للعامل بالمؤسسة الجزائرية الموجه نحو مساعدة زملائه في العمل، والمشاركة الفعالة بالمنظمة؛ من أجل تحسين سير العمل بها. والمتمثل في الإيثار، والكياسة، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، ووعي الضمير.

2. أ. الإيثار:

ونقصد به سلوك العامل في المؤسسة الجزائرية الموجه نحو إفادة زملائه الجدد بخبرته في مجال العمل، مساعدة الزملاء ذوي الأعمال الكثيرة على إنجازها وإظهاره لنتائج عمل الفريق.

2. ب. الكياسة:

ونعني بها سلوك العامل في المؤسسة الجزائرية الموجه نحو تجنب إثارة المشاكل مع الأفراد المحيطين به في مكان العمل، وعدم التدخل في خصوصياتهم وتجنب إحراجهم.

2. ج. السلوك الحضاري:

وهو المشاركة الفعالة للعامل في المؤسسة الجزائرية والتزامه بأنظمتها، من خلال حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات الرامية إلى تحسين العمل بها واستغلاله للوقت في أداء العمل.

2. هـ. الروح الرياضية:

تتمثل الروح الرياضية في سعة صبر العامل بالمؤسسة الجزائرية، وعدم تدمره وانزعاجه من الأعمال الإضافية، وتقبله للنقد والنصيحة من زملائه، وتجاوزه للمشكلات البسيطة التي تعترضه في مكان العمل.

2. و. و. وعي الضمير:

سلوك العامل بالمؤسسة الجزائرية الموجه نحو التطوع للأعمال الإضافية بصدق وحب، والعناية بوسائل العمل أثناء استعمالها، إضافة إلى الإسهام في حلّ النزاعات التي تنشأ في مكان العمل.

نموذج الدراسة:

### العدالة التنظيمية



### سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة.

## 2- الدراسات السابقة:

1. دراسة "هاينج راينج لي" ( Hyung-Ryon Lee ) سنة 2007م بعنوان: دراسة ميدانية للعدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات بين تبادل الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ودوران العمل<sup>(1)</sup>. وقد شملت عينة هذه الدراسة على 596 موظف من فندقين تديرهما شركة فندقية واحدة في ولاية فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بينت نتائجها أن هناك أثر إيجابي للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، وعدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي، وثمة دور رئيسي للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر سلبي للعدالة التوزيعية على دوران العمل.
2. دراسة "جاري ج. رودر" ( Gary J. Ruder ) سنة 2003م بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة ودور الفعالية الذاتية العالية<sup>(2)</sup>. لقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية والثقة في دور الفعالية الذاتية العالية؟ وأخذت عينة هذه الدراسة من الموظفين المهنيين وذوي الياقات البيضاء في المنظمات العامة والخاصة الكبيرة والصغيرة البالغ عددهم أكثر من 50,000 موظف، وبلغ حجم العينة 350 موظف. وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والثقة في المنظمة ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية والثقة في المشرف، كما عبّر المبحوثون عن ثقة قوية في منظماتهم، وثقة أقوى في المشرف المباشر، وبينت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التفاعلية ودور الفعالية الذاتية العالية.
3. دراسة "جيونغ هو جيون" ( Jeong-Ho Jeon ) سنة 2009م بعنوان: أثر العدالة التنظيمية والأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي: استكشاف الأثر الوسيط للثقة في الإدارة العليا<sup>(3)</sup>. وقد تمثل مجتمع هذه الدراسة في العاملين الكوريين الذين يعملون في شركات ربحية لأكثر من سنة التأمين(1)، الخدمات المصرفية(1)، الإلكترونيات(1)، الاتصالات السلكية واللاسلكية(1) والصناعات التحويلية(2). وأخذت منهم عينة الدراسة البالغ حجمها 337 عامل كوري، ومن أهم النتائج التي توصلت أن كلا المتغيرين العدالة التنظيمية والأمن الوظيفي يتأثرا على المدى الطويل بالثقة في الإدارة العليا والالتزام التنظيمي بشكل كبير. التأثير الوسيط من خلال الثقة في الإدارة العليا لم يكن قوياً بما فيه الكفاية لربط متغيرين مع الالتزام التنظيمي.
4. دراسة "أميرة محمد رفعت حواس" سنة 2003م بعنوان: أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية<sup>(4)</sup>.

---

(1) -Hyung-Ryong Lee, An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, April 27,2000.

(2) -Gary J. Ruder, The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy, Unpublished Dissertation, Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia, March, 2003.

(3)-Jeong-Ho Jeon, The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment: Exploring The Mediating Effect of Trust in Top Management, Unpublished Dissertation, Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota, July 2009 -

ولقد تمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال أربعة بنوك تجارية مصرية تابعة للقطاع العام بمنطقة القاهرة الكبرى. واستخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتشكيل عينة بلغ عدد مفرداتها 385 مفردة. ولقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة، كما أنهم أكثر إحساساً بالعدالة التوزيعية من إحساسهم بالعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات، ويتمتعون بالالتزام الاستمراري أكثر من الالتزام العاطفي والمعياري. إضافةً إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة معنوية بين مكونات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. ووجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع والإجراءات وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود المتغير الوسيط (الثقة في الإدارة).

5. دراسة "سامية خميس أبو ندا" سنة 2007م بعنوان: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة<sup>(5)</sup>. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة: الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وقد بلغ حجم العينة (652) موظفاً يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات (مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة). واعتمد فيها على تقنية الاستبانة لجمع البيانات من الميدان. وقد توصلت الباحثة إلى أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري (التوجيهي) والإقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً بها. كما توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. ووجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وتدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بها. إضافة إلى تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

6. دراسة "صابرين مراد نمر أبو جاسر" سنة 2010م بعنوان: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية<sup>(6)</sup>.

ولقد شمل مجتمع هذه الدراسة جميع العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وبلغ حجمه 1554 موظفاً، واختيرت منه عينة بلغ حجمها 311 موظفاً، وذلك باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية.

وقد أظهرت الدراسة وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

---

(4). أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003 م.

(5) .. سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 م.

(6). صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010 م.

إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

- يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها والمتعلقة بمتغيري الدراسة أو بأحدهما ما يلي:
- تناولت تلك الدراسات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال ربطها بمتغيرات تنظيمية أخرى، دراسة ثامر الشلهوب لعلاقة العدالة التنظيمية بالسلوكيات المدانة)، ودراسة رائدة هاني العرايضة لعلاقة القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، أو إدخال أحد هذين المفهومين كمتغير وسيط في العلاقة بين متغيرات تنظيمية أخرى كدراسة لي عن الأثر الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التبادل بين الرئيس والمرؤوس والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمل.
  - أجريت تلك الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عربية وأجنبية كفلسطين ومصر والسعودية والولايات المتحدة الأمريكية وكوريا، وهذه الدراسة سيتم إجراؤها في مؤسسة جزائرية.
  - دراسة العدالة التنظيمية في مختلف المنظمات: العسكرية (دراسة الشلهوب)، الفنادق (دراسة لي)، المدارس الثانوية (دراسة شذا لطفي)، البنوك التجارية (دراسة أميرة رفعت حواس)، وتأتي الدراسة الحالية كإضافة جديدة تبحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة بحثية في المجال الطاقوي ( وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي).
  - كل تلك الدراسات السابقة للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تندرج ضمن تخصص إدارة الأعمال على غرار الدراسة الحالية التي تدخل ضمن مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل لإعطاء العلاقة بين هذين المتغيرين بعداً سوسولوجياً.
  - كل الدراسات السابقة التي عُرِضت اعْتُمِدَ فيها على أداة المقياس لجمع البيانات من الميدان حول العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما تعتمد الباحثة في هذه الدراسة على تقنية الاستمارة الأكثر استعمالاً في الدراسات الاجتماعية لجمع البيانات من الميدان.

### 3. منهجية وإجراءات الدراسة:

أُتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يساعد على تشخيص ظاهرة العدالة التنظيمية وكشف جوانبها، وتحديد علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، إضافة إلى جمع المعلومات الوافية عن المتغيرين، والوصول إلى عدد من النتائج عن العلاقة بينهما، والخروج بجملة من التوصيات العملية، وذلك من خلال إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة المتمثل في مجموع عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي. اعتمدت في هذه الدراسة على أداة الاستمارة.

#### التعريف بميدان الدراسة:

يتمثل ميدان هذه في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي وهي مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي هدفها البحث في الطاقات المتجددة كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح، وتطوير أجهزة ووسائل تمكن من استغلالها في المجالات المختلفة للحياة، والإسهام في التنمية الاقتصادية. كما تتكون وحدة البحث هذه من هيكل مادي يتمثل في غرفة للاستقبال والتوجيه، والإدارة، ومقاطعتين؛ واحدة للتحويلات الكهروضوئية والأخرى للتحويلات الحرارية والكهروحرارية، وتضم كل واحدة منهما مخبر وورشات. ويوجد بها أيضاً فرع خاص

يشتمل على مكتبة بها عدد من الكتب ودراسات الدكتوراه والمجستير المتعلقة بالمجال الطاقوي، وكذا قاعة للمحاضرات، وقاعة للإنترنت، ومحل للوجبات السريعة.

إضافة إلى وجود ساحة واسعة تستغل كميدان للبحث والتجربة وتجسيد المشاريع الإبداعية باستخدام عدة وسائل مختلفة الأشكال والأحجام. أما عن الهياكل البشرية للوحدة فتضم فئتين: فئة الباحثين، وفئة عمال الدعم (التقنيين والإداريين).

#### الجدول رقم (1) يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	48	64.86
أنثى	26	35.14
المجموع	74	100%

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 64.86% من عمال الوحدة ذكوراً ونسبة 35.14% إناثاً. ويعود ارتفاع نسبة الذكور في هذه المؤسسة على نسبة الإناث إلى الأسباب التالية:

- طبيعة عمل الباحث في المجال الطاقوي؛ التي تتطلب جهداً وقوة جسدية لتحمل المشقة والتعب، والتي لا تتناسب مع خصائص المرأة البدنية. رغم وجود عدد من الباحثات.
- أعمال الصيانة والتقانة التي تحتاج إليها المؤسسة بشكل كبير بسبب وجود تلك الوسائل والألات الخاصة بالعمل الطاقوي، وهذا النمط من العمل يغلب عليه الجنس الذكوري.
- أما العاملات في المؤسسة فأغلبهن يشغلن الوظائف الإدارية كالمسكوتارية والمحاسبة إلى جانب العمال الذكور.

#### الجدول رقم (2) يمثل توزيع أفراد المجتمع وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
دراسات عليا	32	43.24
ليسانس	10	13.51
مهندس دولة	02	2.70
بكالوريا	15	20.27
تقني سامي	04	5.41
أقل من الثالثة ثانوي	11	14.86
المجموع	74	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية عمال الوحدة حاملين لشهادات الدراسات العليا (المجستير والدكتوراه) بنسبة 42.24%؛ وذلك يعكس طبيعة الوظيفة الأساسية للوحدة فهي تخصص في مجال البحث في الطاقات المتجددة الذي يتطلب عمالاً أو باحثين ذوي مستويات تعليمية عليا.

أما بقية العمال فمنهم من لديه شهادة ليسانس، بكالوريا، مهندس دولة، تقني سامي، أو مستوى الثالثة ثانوي فما دون ذلك يشغلون وظائف كعمال الوقاية والأمن، والبستنة، وسائق، ومعاون بحث، وملحق إداري، ومسكوتارية، ومهندس دعم البحث.

## 4. عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

## • أولاً/ مستوى العدالة التنظيمية في ميدان الدراسة

## 1. العدالة التوزيعية:

الجدول رقم (3) يوضح وجهة نظر أفراد المجتمع حول تناسب الأجر والجهد المبذول.

النسبة %	التكرار	تناسب الأجر والجهد
17.57	13	نعم
56.76	42	لا
25.67	19	إلى حد ما
%100	74	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن غالبية عمال وحدة البحث وبنسبة 56.76% يروا أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب والجهد الذي يبذلونه، أما البعض الآخر فيرى أن هناك تناسب بين الأجر الجهد المبذول وهم يمثلون نسبة 17.57%، بينما يرى البقية أن هذا التناسب بين الجهد والأجر فهو موجود إلى حد ما وهؤلاء يمثلون نسبة 25.57%. وانطلاقاً من قراءة بيانات الجدول يتضح أن أغلب العمال لا يتناسب أجرهم مع ما يسهمون به من عمل داخل الوحدة؛ أي أن مدخلاتهم تفوق عوائدهم، أو أن عوائدهم تفوق مدخلاتهم خاصة الباحثين الذين يتقاضون أجراً يفوق 50.000 دج نتيجة مؤهلهم العلمي ومركزهم الوظيفي، وقد يكون ما يبذلونه من جهد أقل مما يحصلون عليه من أجر مقابل ذلك وهذا بالتحديد ما صرح به بعض من تلك الفئة، كما أن هناك من عمال وحدة البحث من يرى وجود عدالة توزيعية فيما يتعلق بالأجر. رغم ذلك فإنّ البيانات بشكل عام تشير إلى انخفاض في مستوى العدالة التوزيعية بالوحدة.

الجدول رقم (4) يوضح رأي عمال الوحدة بشأن مدى مناسبة الحوافز التي يحصلون عليها.

النسبة %	التكرار	الحوافز مناسبة
14.86	11	نعم
72.97	54	لا
12.16	09	إلى حد ما
%100	74	المجموع

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب عمال الوحدة وبنسبة 72.97% يرون بأن الحوافز التي يحصلون عليها غير مناسبة؛ أي أنّها غير كافية لتحديث مفعولها وتحفزهم على البذل والعطاء أكثر، وبالأخص ذات طابع علمي كهذه هدفها البحث وتقديم المشاريع التي تعود بالنفع على الدولة بالكامل وتبني اقتصادها. وهذا يشير إلى ضعف التحفيز المادي والمعنوي كالزيادة في الأجر، وإعطاء جوائز وشهادات تقديرية اعترافاً بحسن الأداء وغيرها من العوامل المحفزة التي ترفع من الروح المعنوية للعمال، وتزيد من كفاءة وجودة الأداء؛ ما يجعل الوحدة ذات دور هام وفاعلية في المجتمع؛ وبالتالي فإنّ بيانات الجدول تظهر انخفاضاً في عدالة توزيع الحوافز بوحدة البحث في الطاقات المتجددة.

## 2. العدالة الإجرائية:

الجدول رقم (5) يوضح وجهة نظر العمال بشأن عدالة إجراءات الترقية المتبعة بالوحدة.

النسبة %	التكرار	عدالة إجراءات الترقية
21.62	16	نعم
78.38	58	لا
%100	74	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية العمال وبنسبة 78.38% يرون بأن إجراءات الترقية المتبعة في الوحدة غير عادلة. بينما يرى البعض الآخر وبنسبة 21.62% بأنها عادلة ومنصفة.

إن إقرار غالبية عمال الوحدة بعدم عدالة إجراءات الترقية المتبعة بمنظمتهم يرجع لعدم إقدام إدارة الوحدة بترقية كل من استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام المؤسسة، إضافة إلى شكوى عمالها من التأخير في الترقية.

وهذه العوامل تؤثر على تقييم العمال لعدالة إجراءات الترقية، ويجعلهم يشعرون بتحيز الإجراءات وعدم اهتمام الإدارة بأمر ترقية ما يولد لديهم إحساس بانخفاض مستوى العدالة الإجرائية.

الجدول رقم (6) يوضح وجهة نظر العمال بشأن عدالة إجراءات تقييم الأداء

النسبة %	التكرار	عدالة إجراءات تقييم الأداء
27.03	20	نعم
72.97	54	لا
%100	74	المجموع

وفقاً لبيانات الجدول أعلاه فإن غالبية العمال وبنسبة 72.97% تبين وجهة نظرهم عدم نزاهة إجراءات تقييم الأداء بالوحدة؛ أي عدم اعتماد الإدارة على نفس المعايير لتقييم أداء العمال الذين هم من نفس المركز الوظيفي، وعدم استخدامها لنفس الإجراءات في ذلك؛ مما يجعل منها إجراءات متحيزة وهذا ما يؤكد إقرار معظم العمال بعدم وضوحها.

## 3. العدالة التعاملية:

الجدول رقم (7) يوضح وجهة نظر عمال الوحدة بشأن فرصة المشاركة في صنع القرارات.

النسبة %	التكرار	فرصة المشاركة في صنع القرارات
18.92	14	نعم
81.08	60	لا
%100	74	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 81.08% من العمال يؤكدون عدم حصولهم على فرصة المشاركة في صنع القرارات داخل وحدة البحث؛ أي أن العمال لا يحضون بأية فرصة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم فيما يتعلق بسير العمل داخل الوحدة، كالمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتوزيع أعباء العمل، وقرارات توزيع العوائد وغيرها. إن الاهتمام برأي العامل في اتخاذ هذه القرارات يرفع من ثقته في الإدارة ويزيد من مستوى رضاه عن العمل. أما عدم إتاحة الفرصة أمام العمال للتعبير عن آرائهم والمشاركة في صناعة القرارات يجعلهم لا يشعرون بالعدالة في

أي إجراء لا يلبي حاجياتهم ولا يعبر عن اهتماماتهم، وهذا له تأثير على تقييم العمال للعدالة التنظيمية؛ بحيث لا يدركون العدالة على مستوى التوزيع كالأجر والمكافآت ولا على مستوى الإجراءات كإجراءات الترقية ومعايير تقييم الأداء وغيرها. كما أن عدم مشاركة العمال في صناعة القرارات توجي بانخفاض مستوى عدالة المعاملة التي يتلقونها بالوحدة.

الجدول رقم (8) يوضح رأي العمال حول اهتمام إدارة الوحدة بانشغالاتهم.

النسبة %	التكرار	اهتمام إدارة الوحدة بانشغالات العمال
22.97	17	نعم
77.03	57	لا
%100	74	المجموع

من بيانات الجدول يتضح أن غالبية العمال وبنسبة 77.03% عبّروا عن وجهة نظرهم بعدم اهتمام إدارة الوحدة بانشغالاتهم؛ وهذا ينعكس سلباً على تقييمهم للعدالة التنظيمية. مع العلم أن اهتمام الإدارة بالعمال وشؤونهم يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من إنتاجيتهم ويحسن من أدائهم، ويزيد من درجة قبول العامل لقيم وأهداف منظمته وارتباطه بها، وإبداء رغبة قوية بالاستمرار في عضويتها؛ لأن ذلك بمثابة التحفيز المعنوي لهم. أما عدم اهتمام الإدارة بعمالها فيضعف من أدائهم ويؤدي إلى انخفاض رضاهم الوظيفي؛ وبالتالي التقليل من فرصة تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أنّ إقرار بعضاً من عمال الوحدة بوجود اهتمام من قبل الإدارة بهم وإنكار الغالبية لذلك؛ يدل على المعاملة غير المنصفة تجاه معظم العمال، وهذا ما يشير إلى انخفاض مستوى العدالة التعاملية في هذه المؤسسة.

#### • ثانياً/ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في ميدان الدراسة

##### 1. الإيثار:

الجدول رقم (9) يوضح مدى إفادة العمال لزملائهم الجدد بالخبرة المكتسبة.

النسبة %	التكرار	إفادة العمال الجدد بالخبرة المكتسبة
93.24	69	نعم
6.76	05	لا
%100	74	المجموع

##### 2. السلوك الحضاري:

الجدول رقم (10) يوضح مدى التزام العمال بأنظمة الوحدة.

النسبة %	التكرار	الالتزام بأنظمة الوحدة
79.73	59	نعم
2.70	02	لا
17.57	13	إلى حد ما
%100	74	المجموع

يتبين من معطيات الجدول أعلاه أن 79.73% من العمال من يحترموا أنظمة الوحدة ويلتزموا بها، كما أن نسبة 17.57% من العمال يلتزمون بأنظمة الوحدة ولكن بدرجة محدودة. إنّ عدم التزام القلة من عمال الوحدة

بأنظمتها وتعليماتها أو التزامهم بها بدرجة محدودة قد يرجع إلى عدم عدالة الإجراءات المتبعة بالوحدة، وعدم وجود تحفيز مادي ومعنوي كافي، وتحيز القرارات المتخذة؛ بحيث لا تطبق على الجميع وبشكل عادل إضافة إلى عدم مشاركتهم في صناعتها.

رغم ذلك كله نجد أن أغلب العمال قد أكدوا احترامهم والتزامهم بأنظمة الوحدة، وهذا دليل على اهتمامهم بالوحدة ومدى الانضباط والمواظبة والسير تبعاً للاستراتيجية المخطط لها، وإعطاء قيمة لأهداف المنظمة تفوق الأهداف الذاتية والسعي نحو تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

### 3. الروح الرياضية:

الجدول رقم (11) يبين مدى عدم تدمير العمال من الأعمال الإضافية.

النسبة %	التكرار	التدمير من الأعمال الإضافية
24.32	18	نعم
75.68	56	لا
100%	74	المجموع

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب عمال وحدة البحث ونسبة 75.68% لا يبدون تدمراً من الأعمال الإضافية ولا يزعجهم القيام بها، وهذا يعكس وعي العامل وإدراكه لأهمية تلك الأعمال ومدى الفائدة التي تعود على المنظمة وأفرادها عند القيام بها، كما أن هذا السلوك من العمال يؤكد اهتمامهم بوحدة البحث والاستعداد لبذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها، والرفع من كفاءة أدائها وتعزيز دورها كمؤسسة علمية يُتوقع منها أن تقدم الكثير للمجتمع. إن قيام عمال الوحدة بالأعمال الإضافية دون تدمير وانزعاج يشير إلى الروح الرياضية العالية لديهم.

الجدول رقم (12) يوضح مدى تقبل العمال للنقد والنصيحة من زملائهم.

النسبة %	التكرار	تقبل النقد والنصيحة من الزملاء
95.95	71	نعم
4.05	03	لا
100%	74	المجموع

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن نسبة 95.95% من عمال وحدة البحث يتقبلون النقد البناء والنصيحة من زملائهم؛ وذلك يعكس رغبة العمال واستعدادهم لتطوير أدائهم والعمل بشكل أفضل. وتصرفهم بهذا الشكل وبالأخص فئة الباحثين المكلفين بالإبداع والبحث وتقديم مشاريع جديدة ومبتكرة في مجال استعمال الطاقات المتجددة؛ يزيد من فرصة وإمكانية نجاح المشروع.

فالباحث عندما يأخذ بعين الاعتبار النقد والنصيحة الموجهة له من قبل زملائه فهو بذلك قد يتدارك بعض الجوانب التي يكون قد أغفلها؛ وبهذا يزيد من جودة المشروع ومن احتمالية قبوله عندما يعرض على أعضاء هيئة المجلس العلمي لتقييمه. وبالتالي تحقيق النفع والفائدة له وللمنظمة.

### • ثالثاً/ واقع أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

#### 1. أثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين شكوى العمال من سوء توزيع المكافأة والتدخل في خصوصيات زملاء.

المجموع		لا		نعم		التدخل في خصوصيات الزملاء
%	ت	%	ت	%	ت	الشكوى من سوء توزيع المكافأة
90.54	67	86.48	64	4.06	03	نعم
9.46	07	6.76	05	2.70	02	لا
%100	74	93.24	69	6.76	05	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن نسبة عالية من العمال 86.48% من أكّدوا شكوى بعض عمال الوحدة من سوء توزيع المكافآت وهم أنفسهم من لا يتدخلون في خصوصيات زملائهم في العمل.

إنّ معظم العمال بوحدة البحث في الطاقات المتجددة يؤكّدون شكوى البعض من زملائهم من سوء توزيع المكافآت؛ وهذا يعكس عدم اهتمام إدارة الوحدة بأداء عمالها وبما يبذلونه من مجهودات، وما يبرزونه من مشاركة فعّالة، وهذا أمر سلبي يؤثر على سلوك الفرد ويدفع العمال إلى إثارة المشاكل مع الزملاء خصوصاً إن تمت مكافأة من هم أقل مهارة ومشاركة وكفاءة منهم، ولكن ما أسفرت عليه نتائج الجدول هو خلافاً لتوقعاتنا فعدم تدخل العمال في خصوصيات زملائهم وتجنّبهم لإثارة المشاكل معهم كان بنسبة عالية، وهذا يعني أن شكوى العمال من سوء توزيع المكافآت، وانخفاض مستوى العدالة التوزيعية بوحدة البحث لم يؤثر على سلوك عمالها تجاه زملائهم وكانوا كيسون ولطفاء معهم بدرجة عالية.

الجدول رقم (14) يوضح العلاقة بين الحوافز المناسبة وتقديم العامل لمقترحات تحسين العمل بالوحدة.

المجموع		لا		نعم		تقديم المقترحات
%	ت	%	ت	%	ت	الحوافز المناسبة
14.86	11	4.05	03	10.81	08	نعم
72.97	54	17.57	13	55.41	41	لا
12.16	09	1.35	01	10.81	08	إلى حد ما
%100	74	22.97	17	77.03	57	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أنّ أغلب عمال وحدة البحث بنسبة 55.41% يرون أن الحوافز المتلقاة غير مناسبة يعملون على تقديم المقترحات والمشاريع الإبداعية لتطوير العمل بالوحدة.

إنّ أغلب عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي لا يحصلون على التحفيز المادي والمعنوي الكافي؛ رغم ذلك يظهرون مشاركة فعّالة بتقديمهم للمقترحات والمشاريع الإبداعية لتحسين العمل بالوحدة على أمل منهم لتغيير هذا الوضع غير عادل، والتأثير على نتائج القرارات؛ أي على توزيع العوائد وبالتحديد على نظام الحوافز للتخلص من حالة اللاعدالة التي يشعرون بها. كما أنّ إبراز العمال للاهتمام تجاه وحدة البحث وممارسة هذا السلوك المتجاوز لمتطلبات الوظيفة الرسمية الذي يعود بالنفع على المنظمة ويسفر عن نتائج إيجابية، قد يكون بهدف لفت انتباه إدارة الوحدة إلى أهمية وضرورة هذا السلوك؛ ممّا يدفعها إلى إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع

واعتماد تحفيز مادي ومعنوي أكثر عدالة يرفع من مستوى هذه السلوكيات الإيجابية التي لها فائدة تعود على الفرد والمنظمة.

من خلال بيانات الجدول السابق يمكننا القول أن انخفاض مستوى عدالة توزيع الحوافز لم يؤدي إلى انخفاض مستوى السلوك الحضاري لدى عمالها.

## 2. أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت وإفادة العامل لزملائه الجدد بالخبرة المكتسبة.

المجموع		لا		نعم		إفادة الزملاء الجدد بالخبرة المكتسبة عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت
%	ت	%	ت	%	ت	
14.86	11	2.70	02	12.16	09	نعم
85.14	63	4.06	03	81.08	60	لا
%100	74	6.76	05	93.24	69	المجموع

من بيانات الجدول أعلاه يتبين أن نسبة عالية من العمال 81.08% من أكدوا عدم عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت يُقدمون على إفادة زملائهم الجدد بالخبرة التي اكتسبوها في مجال العمل.

تؤكد وجهات نظر معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عدم عدالة الأسس المتبعة بها لتحديد مستحقي المكافأة، فتقييمهم هذا للعدالة نابع من عدم مشاركتهم في صنع القرارات المتخذة في الوحدة إضافة إلى تحيزها.

رغم ذلك نجد أغلب عمال الوحدة يتصرفون بإيجابية تجاه زملائهم ويبادرون إلى تقديم المعلومات الضرورية للزميل الجديد حتى يُلمَّ بجوانب دوره وكيفية أداء وظيفته.

وبالتالي فإن انخفاض مستوى عدالة الإجراءات المتبعة في الوحدة لا يؤثر على سلوك المساعدة لدى عمالها. الجدول رقم (16) يوضح العلاقة بين عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت وحدوث مشاكل مع الزملاء والمدير.

المجموع		نادراً		أحياناً		غالباً		حدوث المشاكل مع الزملاء والمدير عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
14.86	11	10.81	08	2.70	02	1.35	01	نعم
85.14	63	41.89	31	36.49	27	6.76	05	لا
%100	74	52.70	39	39.19	29	8.11	06	المجموع

من الجدول السابق يتبين أن نسبة 36.49% من العمال الذين رأوا أن أسس تحديد مستحقي المكافآت بالوحدة غير عادلة لا تحدث لهم مشاكل مع الزملاء والمدير إلا أحياناً، ونسبة 41.89% من أثبتوا عدم عدالة أسس تحديد مستحقي المكافآت أيضاً لا تحدث لهم مشاكل مع الزملاء أو المدير إلا نادراً.

إنَّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي لا يشعرون بعدالة إجراءات تحديد مستحقي المكافآت المتبعة بمؤسّستهم؛ رغم ذلك نجدهم يتجنّبون إثارة المشاكل مع الزملاء والمدير ويتصرّفون بطريقة إيجابية تجاه كل أفراد الوحدة.، وهذا يدلُّ على أن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بوحدة البحث ليس له أي تأثير على مستوى الكياسة لدى العمال.

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين إمكانية الطعن في القرار وتقديم مقترحات لتطوير العمل بالوحدة.

المجموع		لا		نعم		تقديم مقترحات إمكانية الطعن في القرار
%	ت	%	ت	%	ت	
40.54	30	9.46	07	31.08	23	نعم
59.46	44	13.51	10	45.95	34	لا
%100	74	22.97	17	77.03	57	المجموع

توضح بيانات الجدول أعلاه أن غالبية عمال الوحدة وبنسبة 45.95% من لا تعطى لهم فرصة الطعن في القرارات؛ يقدّمون مقترحات لتطوير العمل بالوحدة، إنّ عدم إعطاء فرصة للعمال للتعبير عن آرائهم والطعن في القرارات التي يرون بأنّها غير عادلة بحقهم دليل على عدم عدالة الإجراءات بالمنظمة.

فإن كان معظم العمال بوحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي يؤكّدون عدم وجود إمكانية للطعن في القرارات؛ أي أنّها قرارات غير قابلة للتصحيح والتعديل؛ فهذا يشير إلى انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في وحدة البحث، ورغم ذلك أثبتت بيانات الجدول السابق وجود مشاركة عمالية عالية في تحسين أداء وحدة البحث وتطوير العمل بها؛ من خلال إقدام غالبية عمالها بتقديم المقترحات الرامية إلى إحداث تغيير إيجابي على مستوى وحدة البحث؛ وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية لا يؤثر على المشاركة الفعالة لعمالها.

### 3. أثر العدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين تفسير الإدارة للقرارات المتخذة وإفادة العمال لزملائهم الجدد بالخبرة المكتسبة

المجموع		لا		نعم		إفادة الزملاء الجدد بالخبرة المكتسبة تفسير القرارات المتخذة
%	ت	%	ت	%	ت	
20.28	15	4.06	03	16.22	12	نعم
79.72	59	2.70	02	77.02	57	لا
%100	74	6.76	05	93.24	69	المجموع

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أغلب العمال وبنسبة 77.02% من عبّروا عن وجهة نظرهم بأن إدارة وحدة البحث لا تقدم لهم تفسيرات للقرارات المتخذة يقدمون على إفادة زملائهم الجدد بخبرتهم المكتسبة في مجال العمل. إنّ امتناع إدارة وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي عن تقديم تفسيرات لما تتخذ من

قرارات تتعلق بالعمال وما يقومون به من وظائف يشعر العمال بعدم نزاهة تلك القرارات لأنهم لا يعرفون سبب اتخاذها؛ وبذلك يتولد لديهم إحساس بعدم عدالة المعاملة التي يتلقونها من قبل أصحاب القرار بمؤسستهم. والواضح من بيانات الجدول السابق أن هذا الأمر لم يؤثر على سلوكهم تجاه زملائهم الجدد، فمعظم العمال لا يتوانون عن إفادة زميلهم حديث العمل بالوحدة بالخبرة المكتسبة التي اكتسبها في مجال العمل، وتزويده بكافة المعلومات التي تجعل تأقلمه وتكيفه مع دوره الوظيفي الجديد سهلاً ويتمُّ بشكل سريع. وانطلاقاً من هذا التحليل للبيانات نستنتج أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المساعدة لدى العمال تجاه زملائهم في العمل.

الجدول رقم (19) يوضح العلاقة بين تقديم النصح والمشورة من قبل المدير للعمال واحترامهم لأنظمة الوحدة.

المجموع		إلى حد ما		لا		نعم		أحترم أنظمة الوحدة أتلقي النصح والمشورة من المدير
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
32.43	94	4.05	03	00	00	28.38	21	نعم
67.57	50	13.52	10	2.70	02	51.35	38	لا
100	74	17.57	13	2.70	02	79.73	59	المجموع

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 28.38% من العمال الذين أكدوا تلقيهم للنصح والمشورة من قبل المدير واحترامهم لأنظمة الوحدة. ونسبة 51.35% من العمال وهم الغالبية من عبروا عن وجهة نظرهم بعدم تلقيهم للنصح والمشورة واحترامهم لأنظمة الوحدة.

إن إقدام المدير بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي على تقديم النصح لمؤوسيه يجعلهم يشعرون باهتمام المدير بهم، ويدفعهم لاحترام تعليمات وأنظمة الوحدة. ولكن الملاحظ أن الغالبية أكدوا عدم تلقيهم للنصح من قبل المدير في مجال العمل؛ رغم ذلك فهم يحترمون أنظمة الوحدة، وهذا يشير إلى أن احترام العمال لأنظمة الوحدة لا علاقة له بمدى اهتمام المدير بشؤونهم وتقديم النصح لهم.

أي أن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بوحدة البحث لا يؤثر في درجة احترام العمال لأنظمتها.

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة بين تفسير إدارة الوحدة للقرارات المتخذة ومدى انزعاج العامل من الأعمال الإضافية.

المجموع		لا		نعم		الانزعاج من الأعمال الإضافية تفسير إدارة الوحدة للقرارات المتخذة
%	ت	%	ت	%	ت	
20.27	15	14.87	11	5.40	04	نعم
79.73	59	60.81	45	18.92	14	لا
%100	74	75.68	56	24.32	18	المجموع

من بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 60.81% من العمال من لا تُقدّم لهم إدارة الوحدة تفسيراً للقرارات التي تتخذها لا يزعجون من القيام بالأعمال الإضافية. إنّ معظم عمال وحدة البحث في الطاقات المتجدّدة في الوسط الصحراوي أكّدوا بأنّ الإدارة بمنظمتهم لا تُقدّم لهم أي تفسير للقرارات التي تتخذها، وهذا يشعرهم بعدم عدالة المعاملة التي يتلقونها من أصحاب القرار. ورغم ذلك لم يؤثر هذا الأمر على الروح الرياضية لدى العمال اتجاه أفراد الوحدة؛ بل أبدو استعداداً للتعاون والمشاركة بحماس من خلال التطوع للقيام بالأعمال الإضافية دون تدمير أو انزعاج. وخلافاً لقاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الاجتماعي فإنّ انخفاض مستوى العدالة التعاملية في وحدة البحث لم يؤدي إلى انخفاض مستوى الروح الرياضية لدى عمالها.

### الاستنتاج العام:

إنّ الهدف الرئيسي من هذه الدّراسة هو بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال اختبار صحة الفرضية العامة التي مفادها: "إنّ انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها".

وانطلاقاً من تحليل بيانات الجداول الإحصائية نستنتج ما يلي:

1. إنّ انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
  2. إنّ انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
  3. إنّ انخفاض العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.
- وبالتالي فإنّ انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها. وهذا خلافاً لما افترضناه استناداً على الدراسات السابقة، وقاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الاجتماعي.

### توصيات الدراسة:

- أ- إعطاء اهتمام أكثر للتحفيز المادي والمعنوي للعمال مع مراعاة حاجاتهم في هذه العملية، وإشراكهم في وضع نظام الحوافز من أجل زيادة قناعتهم به، وجعلهم يشعرون بعدالة التوزيع.
- ب- اتباع إجراءات واضحة لتقييم الأداء والحرص على إعلام العمال بها، إضافة إلى توحيد إجراءات تقييم الأداء على كل العمال الذين ينتمون الى نفس الفئة الوظيفية.
- ج- التقرب أكثر من العمال لمعرفة انشغالاتهم وحاجاتهم وإعطائهم فرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.
- د- إرفاق القرارات المتخذة بمبررات كافية؛ مما يزيد من ثقة العامل في إدارة المنظمة.

### قائمة المراجع:

- Gary J. Ruder, The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy, Unpublished Dissertation, Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, Virginia, March, 2003.
- Hyung-Ryong Lee, An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia, April 27,2000.
- Jeong-Ho Jeon, The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational Commitment: Exploring The Mediating Effect of Trust in Top Management, Unpublished Dissertation, Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota, July 2009-
- أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2003 م.
- سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 م.
- صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010 م.

**The relationship between organizational justice and organizational citizenship among the workers.  
A field study in the unit of research on renewable energies in the desert center in Adrar Algeria**

---

**Abstract:** The purpose of this study is to examine the relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior among workers in the Algerian Institution. By Knowing the level of presence both variables, and the impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship behavior in the Algerian institution.

The Study relied on the a descriptive approach and it used the Questionnaire to collect data from the field of study represented in the Renewable Energy Research Unit in Saharan Medium, by using a comprehensive Survey of workers totaling 74 workers.

The most important results found by this study:

The low level of distributive justice, procedural fairness, and procedural justice in the Algerian establishment does not lead to a decrease in the level of organizational citizenship practiced by its workers. As well as a negative relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Organizational Justice; Distributive justice; procedural justice; Behavioral Justice Behavior of Organizational Citizenship.

---