

سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة الشلف.

## Organizational citizenship behaviors among workers and its relationship to organizational justice in the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Chlef.

زكية ججيق<sup>1</sup>، فيروز زروخي<sup>2</sup>؛ عيسى حجاب<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بو عريريج (الجزائر)، [zakia.djedjig@univ-bba.dz](mailto:zakia.djedjig@univ-bba.dz)

<sup>2</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر)، [f.zerroukhi@univ-chlef.dz](mailto:f.zerroukhi@univ-chlef.dz)

<sup>3</sup> جامعة محمد بوضياف مسيلة (الجزائر)، [Hadjab80@gmail.com](mailto:Hadjab80@gmail.com)

تاريخ القبول: 2020-03-24

تاريخ الاستلام: 2020-02-16

### Abstract

This study aimed to figure the level of organizational citizenship behaviors among workers and its relationship to the organizational justice in the Faculty of Humanities and Social Sciences at Chlef University.

The results showed that the behavior of altruism and civility is low; and the rest of behaviors are medium, the results showed also the absence of a statistically significant relationship between organizational citizenship behaviors and organizational justice.

This study also reached the need to apply administrative concepts that are concerned with the capabilities of workers to achieve the behavior of organizational citizenship

**Key words:** Organizational citizenship behavior, organizational justice.

**JEL Classification Codes:** M12,

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف.

بينت النتائج ان كل من سلوك الايثار وسلوك الكياسة منخفضين وباقي السلوكيات متوسط كما بينت عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية. وتوصلت الدراسة الى ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية التي تهتم بقدرات العاملين لتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** سلوك المواطنة التنظيمية، العدالة التنظيمية.

**تصنيفات JEL :** M12،

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

تعتبر المنظمات تنظيمات اجتماعية تسعى لتحسين أدائها والارتقاء به من خلال دعم الأفراد وتدريبهم وتوفير بيئة عمل مناسبة، إلا أن بعض المنظمات رغم مجهوداتها المبذولة لجعل العاملين يسعون طواعية لتحقيق أهداف المنظمة تجد نفسها تعاني من ذلك الفرق بين ما وفرته من متطلبات أداء الوظيفية وبين تحقيق الاداء المطلوب، لهذا أصبح توجه المدراء نحو التركيز على العوامل التي قد تكسب العاملين سلوكيات معينة أو تؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم من الضروريات الحتمية.

### مشكلة البحث

تسعى المنظمات لاكتساب سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين لديها لتحقيق مزاياه العديدة كالتزام الأفراد وتحسين الأداء، إذ أن ارتباط العامل بمنظّمته ومساهمته بشكل طوعي في تطويرها والمحافظة عليها ينعكس بصورة مباشرة على فعالية المنظمة وسمعتها. ومن الباحثين من توصلوا الى أن العدالة التنظيمية من العوامل الهامة التي تؤثر على سلوكيات الفرد اتجاه منظّمته على أساس ان ادراكه لإنصاف المدير وعدالته التنظيمية يزيد من ارتباطه بمنظّمته وتتأثر سلوكياته بشكل إيجابي، هذا الطرح يؤدي بنا الى التساؤل التالي:

ما مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكلية محل الدراسة وهل لها علاقة بواقع العدالة التنظيمية؟

### فرضيات البحث

للإجابة عن تساؤل هذا البحث تم اختبار أربع فرضيات صيغت على النحو

التالي:

- يتسم العاملون بالكلية محل الدراسة بمستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- لا يوجد فروقات في سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين في الكلية محل الدراسة تبعا لعمرهم عند مستوى دلالة معنوية أكثر أو تساوي (0.05).
- لا توجد فروقات في سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين في الكلية محل الدراسة تبعا لخبرتهم عند مستوى دلالة معنوية أكثر أو تساوي (0.05).
- يوجد علاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين وواقع العدالة التنظيمية بأبعدها في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

## منهج وأدوات البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم استخدام أدوات البحث المكتبي في الجانب النظري، وتم استخدام أسلوب المعاينة في دراسة الحالة واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث، كما تم توظيف الأدوات الاحصائية التي تسمح بتفسير وتحليل النتائج.

### 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2. مفهوم وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية

عرف (Organ) سلوك المواطنة التنظيمية بأنها "سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على نجاح وسمعة منظمته ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها...دون توقع مكافآت او حوافز رسمية مباشرة" (محارمة، 2008، صفحة 167). مبينا أنه "سلوك فردي لا يتم إدراجه بشكل مباشر أو صريح في نظام المكافآت الرسمي، ولا يظهر في الوصف الوظيفي كمتطلب ضروري للتنفيذ..." (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000, p. 513).

وقد وصف سلوك المواطنة التنظيمية أوصافا كثيرة منها السلوك التنظيمي المدني، العفوية التنظيمية الأداء التطوعي، السلوك التنظيمي الإيثاري، سلوك الأدوار الإضافية (مقداد، 2015، صفحة 205).

ولسلوكيات المواطنة التنظيمية أهمية كبير على النتائج التنظيمية بما في ذلك جودة الخدمة والاستدامة طويلة المدى والأداء والميزة التنافسية والالتزام التنظيمي، ودعم رفاهية الزملاء في العمل وأيضا دعم مجموعات العمل والمنظمة (Paré & Tremblay, 2014, p. 1953).

وتزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تتميز علاقة الموظف مع منظمته بعقد التبادل الاجتماعي لا الاقتصادي ويكون لدى الموظف المعرفة والقدرة والفرصة لأداء هذه السلوكيات (Vaijyanthi, Shreenivasan, & Roy, 2007, pp. 332,333).

## 2.2. أبعاد المواطنة التنظيمية

أغلب الدراسات اتفقت على خمسة سلوكيات هي (نادر، 2013، صفحة 76،

: (77)

- الإيثار: مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله في المهام المتعلقة بالعمل، ومن صورها مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، ومساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.

- الكياسة: محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم ومحاولة تقديم النصح والإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.

- الروح الرياضية: هي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، وإدخار الطاقة الموجبة لمثل ذلك في إنجاز العمل. - وعي الضمير: سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة والاستراحات والعمل بجد والحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة.

- السلوك الحضاري: المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها، كالحرص على حضور الاجتماعات والمحافظة على سمعة المنظمة وتقديم الاقتراحات ومناقشة المشكلات.

## 3.2. مفهوم وأهمية العدالة التنظيمية

يوجد تباين في آراء الباحثين حول مفهوم العدالة التنظيمية بين المدخل الاجتماعي والوظيفي والهيكلية والسلوكية النفسي الذي يركز على إدراكات الانصاف في موقع العمل (الزهرة و جميل، 2016، صفحة 307).

عرفها (Byars & Rue) بانها " محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة" (عبد الوهاب، 2017، صفحة 9) .

اعتبرها (C.Russell وزملاؤه) انها "مفهوما ذاتيا ووصفيا من حيث أنه يجسد ما يعتقد الأفراد أنه صحيح وليس مدونة أخلاقية إلزامية على نحو محدد" (Cropanzano, David E, & Gilliland, 2001, p. 35) فهي "الطريقة التي

يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (شعبان و شيخ، 2015، صفحة 149).  
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 والأخلاقية، وتجسيد مبادئ العدالة (ذرة، 2008، صفحة 56، 57).

#### 4.2. أبعاد العدالة التنظيمية

تميز معظم الأدبيات ثلاث أبعاد رئيسية هي (الشنطي، 2015، صفحة 37):  
- **العدالة التوزيعية:** تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية أو العوائد التي يحصل عليها الفرد، وتعتبر الرواتب والحوافز وعبء العمل أمثلة عن هذه المخرجات.  
- **العدالة الإجرائية:** تشير الى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة وعدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.  
- **العدالة التفاعلية (التعاملات):** تشير الى مدى احساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الاجراءات وهل هي مبنية على التقدير والاحترام من عدمه.

#### 5.2. الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع علاقة العدالة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية منها:  
- دراسة (بندر كريم أبو تايه) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن" مقال، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد2(2012).  
هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبأبعادها الثلاثة على سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع

البحث. وبينت النتائج وجود أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة (Mehrdad G, Shahram G, Rahim A) بعنوان:

**Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Case Study: Rasht Public Hospitals, International Journal of Business Administration, Vol 2, No 4 (2011)**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المستشفيات العامة، واعتمدت الدراسة على البحث الميداني باستخدام أسلوب العينة وأداة الاستبانة في جمع البيانات التي تم معالجتها ببرنامج المعالجة الإحصائية (spss)، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة، كما بينت النتائج وجود علاقة مباشرة بين كل من العدالة التوزيعية، والإجرائية والتفاعلية والعدالة المعلوماتية وبين سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تزيد المواطنة التنظيمية بزيادتها.

- دراسة (Wajdee M.E. A, Gurvinder. K, Shehadehmofleh. A) بعنوان :

**Organizational Justice and its Relationship with Organizational Citizenship Behavior of Non-Academic Staff Members at Government Universities in North of Jordan, Academy of Strategic Management Journal, Vol 17, Issue 6(2018).**

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس غير الأكاديميين في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وأجريت على عينة حجمها ثلاثمائة موظف. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تصورات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس محل الدراسة. كما بينت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

### 3. الإطار الميداني للبحث

#### 1.3. الطريقة والإجراءات

##### 1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة إجراءات البحث الميداني مطبقة على دراسة حالة باستخدام أسلوب العينة ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالكلية، وبطريقة العينة العشوائية البسيطة تم سحب (34) مفردة يمثلون حجم العينة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من ثلاث محاور هي الأول خاص بالعمر والخبرة والثاني خاص بسلوكيات المواطنة التنظيمية والثالث خاص بالعدالة التنظيمية.

##### 2.1.3. ادوات القياس والتحليل

تم قياس اتجاهات المبحوثين باستخدام سلم ليكارت للتدرج الخماسي وتم استخراج مقياس تحليل المستويات بحساب طول الفئة والتي كانت كما يلي: [1-1.8]منخفض جداً، [1.8-2.6]منخفض، [2.6-3.4]متوسط، [3.4-4.2]مرتفع [4.2-5]مرتفع جداً.

اما الادوات الاحصائية المستخدمة فهي اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات اجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والتباين الاحادي ومعامل الارتباط بيرسون.

### 2.3. تحليل وتفسير النتائج

#### 1.2.3. تحليل وتفسير نتائج ثبات أداة الدراسة

لمعرفة مدى ثبات اجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة المقدمة لهم تم اختبار معامل الفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

#### الجدول 1

نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ

المتغيرات	سلوك المواطنة التنظيمية	العدالة التنظيمية	كل عبارات الاستبانة
عدد العبارات	20	15	35
قيمة معامل	0,944	0,837	0,887

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

يبين الجدول ان قيمة معاملات الفا كرونباخ المتحصل عليها من اجابات المبحوثين قوية جدا وكلها فاقت (0,6). وبلغت قيمته بالنسبة للاستبانة (0,887) وهذا يعني ان (88,7%) من المبحوثين ستكون لهم نفس الاجابة في نفس الظروف، وعليه يمكننا الاطمئنان الى نتائج الدراسة وتعميمها.

### 2.2.3. تحليل وتفسير خصائص أفراد عينة البحث

اقتصرت الدراسة على العمر والخبرة لتناسبهما مع الموضوع، والنتائج مبينة

في الجدول الاتي:

#### الجدول 2

خصائص افراد عينة البحث حسب العمر والخبرة

السنوات		Frequency	Percent
العمر	أقل من 30	2	5,9
	من 30 الى 40	26	76,5
	أكثر من 40 الى 50	5	14,7
	أكثر من 50	1	2,9
الخبرة	أقل من 5	6	17,6
	من 5 الى 10	19	55,9
	أكثر من 10 الى 15	4	11,8
	أكثر من 15	5	14,7

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (spss)

توضح النتائج المبينة في الجدول أن جميع الفئات العمرية ومستويات الخبرة في الكلية محل الدراسة كانوا ضمن عينة البحث وقاموا بملء الاستبانة، حيث نجد النسب المئوية موزعة عليهم جميعا وهذه النسب تدل على ان عينة البحث مثلت مختلف الاعمار ومختلف الخبرات ولو بنسب متفاوتة، الأمر الذي يؤكد أن عينة البحث تمثل مجتمع الدراسة من حيث العمر والخبرة وبالتالي البيانات المجمعدة تسمح بقياس اتجاهات هؤلاء الافراد الممثلين لها.

### 3.3. تحليل وتفسير نتائج اختبار الفرضيات

#### 1.3.3. نتائج اختبار الفرضية الأولى

لمعرفة مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين تم حساب

المتوسطات الحسابية:

## الجدول 3

مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين

العبارات	Mean	Std. Deviation
اساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير	2,03	,674
اقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة	2,09	,965
اعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد دون ان يطلب مني ذلك	1,91	,965
اخصص وقت لمساعدة زملائي الذين لديهم مشكلات في العمل	2,26	,994
سلوك ايثار	2,0735	,71119
ازود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء عملهم	1,88	,769
احترم خصوصية زملائي	2,15	1,282
اسهم في حل الخلافات و سوء التفاهم بين الآخرين	3,15	1,306
اتشاور مع زملائي عند اتخاذ اي قرار قد يؤثر عليهم	3,09	1,288
سلوك كياسة	2,5662	,85792
اتقبل النقد بصدر رحب	3,06	1,254
اتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	2,85	1,351
اظهر الاحترام و المجاملة لزملائي حتى في اوقات توتري	2,65	1,070
اتسامح مع اي إساءة شخصية و اتجنب لوم الآخرين	2,91	1,357
سلوك روح رياضية	2,8676	,86872
التزم بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر	3,29	1,292
احرص على قضاء ساعات العمل في اداء واجبات العمل	3,15	1,417
احرص على انهاء واجباتي بعناية فائقة دون اخطاء	3,32	1,451
احترم انظمة وتعليمات الكلية التي اعلم بها	3,21	1,473
سلوك واعي ضمير	3,2426	1,35887
احرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	3,21	1,274
ابدل جهدي لتحسين مهاراتي ولو على حسابي الخاص	3,09	1,311
ادافع عن سمعة الكلية عندما ينتقدها الآخرون	3,00	1,393
التزم بالعادات الاجتماعية كالمظهر العام، احترام الكبر...	3,29	1,605
سلوك حضاري	3,1471	1,15980
سلوك مواطنة تنظيمية	2,7816	,87104

المصدر: مخرجات برنامج (spss) مع التعديل في طريقة العرض من طرف الباحثين

يتضح من المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول اعلاه ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية العام للمبحوثين متوسط، بينما السلوكيات المشككة له متفاوتة بين المستوى المتوسط والمستوى المنخفض وكانت أكثر السلوكيات انخفاضا هو الإثار،

وأكثر السلوكيات بالمستوى المتوسط هي وعي الضمير وقد يعود سبب ضعف سلوكيات المواطنة لدى المبحوثين الى طبيعة المهام الروتينية التي يقومون بها وغياب بيئة عمل تعاونية. ومنه يتم رفض الفرضية الاولى.

### 2.3.3 نتائج اختبار الفرضية الثانية

لمعرفة هل يوجد فروقات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمبحوثين تبعا لعمرهم تم اختبار التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الاتي:

#### الجدول 4

الفروقات في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين تبعا للعمر

سلوكيات المواطنة التنظيمية		Mean Square	F	Sig.
سلوك_اِثَار	Between Groups	1,906	5,210	,005
	Within Groups	,366		
سلوك_كِيَاَسَة	Between Groups	1,572	2,410	,086
	Within Groups	,652		
سلوك_رُوح_رِيَاَضِيَة	Between Groups	1,306	1,868	,156
	Within Groups	,700		
سلوك_وَعِي_ضَمِير	Between Groups	,611	,310	,818
	Within Groups	1,970		
سلوك_حَضَارِي	Between Groups	,414	,288	,834
	Within Groups	1,438		
سلوك_مُواطِنَة_تَنْظِيمِيَة	Between Groups	,883	1,184	,333
	Within Groups	,746		

المصدر: مخرجات برنامج (spss) مع التعديل في طريقة العرض من طرف الباحثين  
توضح المتوسطات الحسابية المبينة في الجدول وجود فروق ظاهرية لسلوكيات المواطنة التنظيمية لمختلف الفئات العمرية. إلا أن قيم النسبة التباينية (F) تشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية باستثناء سلوك الإيثار حيث بلغت نسبتها التباينية (5,210) بمستوى معنوية (0,005) اي أقل من (0.05). وبالتالي يتبين لنا ان العمر يؤثر في سلوك الايثار، وبمقارنة اجابات المبحوثين حول سلوك الايثار تبعا لعمرهم تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول الاتي:

## الجدول 5

المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول سلوك الإيثار حسب أعمارهم

العمر	Mean	Std. Deviation
أقل من 30	1,8750	,17678
من 30 الى 40	2,0865	,58285
أكثر من 40 الى 50	1,6500	,78262
أكثر من 50	4,2500	,71119

المصدر: مخرجات برنامج (spss)

بين الجدول ان الأفراد الذين تزيد اعمارهم عن (50) سنة هم الذين يتصرفون بإيثار مع زملائهم في العمل، وبمستوى مرتفع جدا بينما باقي الفئات سلوكها غير ايثاري حيث يقع متوسط اجاباتهم في المستوى المنخفض، وقد يرجع ذلك الى ان هذه الفئات مازالت تبحث عن تحقيق الذات والتفوق عن الاخرين بحكم انهم يعملون على تطوير مسارهم المهني، في حين الفئة الأكثر من (50) سنة في نهاية مسارها المهني، لذا أصبحت تسعى لان تفيد الاخرين وتكون قدوة في سلوكياتها. ومنه نرفض الفرضية الثانية التي نصت على عدم وجود فروقات في سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لعمرهم.

## 3.3.3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نتائج اختبار الفروقات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمبحوثين تبعا

لخبرتهم كما يلي:

## الجدول 6:

المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول سلوك الإيثار حسب سنوات الخبرة

سلوكيات المواطنة التنظيمية	Mean Square	F	Sig
سلوك_ إيثار	Between Groups	,283	,535
	Within Groups	,528	
سلوك_ كياسة	Between Groups	1,409	2,107
	Within Groups	,669	
سلوك_ روح رياضية	Between Groups	2,122	3,434
	Within Groups	,618	
سلوك_ وعي_ ضمير	Between Groups	4,583	2,914
	Within Groups	1,573	
سلوك_ حضاري	Between Groups	3,249	2,814
	Within Groups	1,155	
سلوك_ مواطنة_ تنظيمية	Between Groups	1,877	2,901
	Within Groups	,647	

المصدر: مخرجات برنامج (spss) مع التعديل في طريقة العرض من طرف الباحثين

يتضح من الجدول وجود فروق ظاهرية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعا لسنوات الخبرة وذلك حسب فروق المتوسطات الحسابية المتحصل عليها. إلا أن قيم النسبة التباينية (F) تشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا باستثناء سلوك الروح الرياضية حيث بلغت نسبتها التباينية (3,434) بمستوى معنوية (0,029) أي أقل من (0,05).

وبالتالي يتبين لنا ان للخبرة دور في سلوك الروح الرياضية، ولمعرفة مصدر الفروقات تم استخدام اختبار (LDS) للمقارنات البعدية والنتائج المتحصل مبينة في الجدول الاتي:

### الجدول 7

المقارنات البعدية للخبرة بالنسبة لسلوك الروح الرياضية

(I)سنوات الخبرة	(J)سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Sig.
أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	,42763	,255
	أكثر من 10 الى 15 سنة	,43750	,395
	أكثر من 15 سنة	1,47500*	,004
من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-,42763	,255
	أكثر من 10 الى 15 سنة	,00987	,982
	أكثر من 15 سنة	1,04737*	,013
أكثر من 10 الى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-,43750	,395
	من 5 الى 10 سنوات	-,00987	,982
	أكثر من 15 سنة	1,03750	,058
أكثر من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	-1,47500*	,004
	من 5 الى 10 سنوات	-1,04737*	,013
	أكثر من 10 الى 15 سنة	-1,03750	,058

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) مع التعديل في طريقة العرض من طرف الباحثين

يبين الجدول أن مصدر الفروق الدالة إحصائيا بالنسبة للخبرة كانت بين تقديرات الفئة الاولى والثانية وتقديرات الفئة الرابعة عند مستوى دلالة قيمتها (0,004) و(0,013) على التوالي ولصالح الفئة الاولى والثانية، أي أن الأفراد الذين خبرتهم (10) سنوات أو أقل لديهم روح رياضية أكثر ممن تفوق خبرتهم (15) سنة. ومنه يتم رفض الفرضية الثالثة.

## 4.3.3. نتائج اختبار الفرضية الرابعة

تم اختبار معامل الارتباط بيرسون، والنتائج المتحصل عليها مبينة مبينة في الجدول الآتي:

## الجدول 8

جدول معامل الارتباط بيرسون بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية

Correlations		ع_توزيع ية	ع_اجرا ئية	ع_تعاملات	ع_تنظيم ية
الايثار	Pearson Correlation	-,167	-,018	-,006	-,062
	Sig. (2-tailed)	,344	,921	,971	,729
الكياسة	Pearson Correlation	-,056	-,132	-,288	-,209
	Sig. (2-tailed)	,753	,458	,099	,235
روح_رياضية	Pearson Correlation	-,214	-,030	-,124	-,139
	Sig. (2-tailed)	,225	,868	,484	,434
وعي ضمير	Pearson Correlation	,022	,044	,002	,025
	Sig. (2-tailed)	,901	,807	,992	,890
س_حضاري	Pearson Correlation	,023	,014	-,018	,004
	Sig. (2-tailed)	,899	,939	,921	,984

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) مع التعديل في طريقة العرض من طرف الباحثين يوضح الجدول (8) أن العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية بأنواعها ليست دالة إحصائياً، حيث قيمة المعنوية (sig) لجميع معاملات الارتباط تفوق (0.05). وهذه النتيجة رغم عدم دلالاتها إحصائياً فلها دلالة حول افتراضات (التنظيم غير الرسمي وعوامل الصيانة والدافعية ل(هرزبرق) سببها في النتائج، ومنه نرفض الفرضية التي صيغت بوجود علاقة دالة إحصائياً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية.

## 4. خاتمة

خلاصة ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج تتلخص في:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين بين المستوى المنخفض والمتوسط، وقد يرتبط السبب بروتينية المهام وعدم وجود ارادة حقيقية من طرف الكلية لاكتساب هذا النوع من السلوكيات.

- يوجد فرق في سلوكيات الإيثار تعزى الى عمر العامل ولصالح الأكبر سنا، والنتيجة تبدو منطقية لان العامل الصغير في السن يكون مازال مشغولا بإثبات ذاته ويسعى للتفوق على الاخرين.

- يوجد فرق في سلوكيات الروح الرياضية تعزى الى الخبرة ولصالح الافراد الاقل خبرة. النتيجة معقولة جدا لان المبتدئ يكون دائما مستعدا للتعلم بقبول انتقادات الآخرين والاستفادة منها دون عقد.

- يوجد علاقة سلبية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية باستثناء سلوك الروح الرياضية ووعي الضمير وكلها غير دالة إحصائيا، هذه النتيجة توحي الى ما اكده (التن مايو) في زيادة التعاون بين الافراد لمجابهة الإدارة- لهذا تبين انه كلما نقصت العدالة التنظيمية زادت روح الايثار والكياسة والروح الرياضية وهي سلوكيات الفرد اتجاه الفرد، وعندما تزيد العدالة يزيد وعي الضمير والسلوك الحضاري وهما سلوكيان اتجاه الادارة تقديرا لها، كما بينت هذه النتائج ما اكده (هرزبرق) أن ليس كل العوامل هي عوامل دافعية وتبين ان العدالة من عوامل الصيانة الواجب توافرها في المنظمة. ومن نتائج البحث المتوصل إليها يمكن الإشارة الى ان اكتساب سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات من الامور الصعبة والتي لا يمكن ان تحدث صدفة، اما العدالة التنظيمية وبعض المفاهيم الاخرى فتعتبر ضرورية لقيام الفرد بمهامه كما يجب ودون تدمر بينما تواجهها لا يعتبر تحفيزا لدرجة ان يقوم الفرد بأدوار اضافية. ومنه فان اهم الاقتراحات التي من شأنها تحقيق هذه السلوكيات هي:

- على المنظمات إيجاد بيئة تنظيمية تقدم للفرد فرص للتعلم والتطوير وتنمية مساره الوظيفي.

- على المنظمات تبني المداخل الإدارية التي تشعر الفرد بقيمته وقدراته من جهة وتهدف الى تطوير ونمو المنظمة من جهة اخرى مثل التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

- Cropanzano, R., David E, B., & Gilliland, S. W. (2001). The Management of rganizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 35.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2014, March). Deducing the Organizational Citizenship Behavior Dimensions and its Antecedent (Job Satisfaction) in the Indian Context. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7(10), 1953.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. B., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3).
- Vaijayanthi, P., Shreenivasan, K., & Roy, R. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Management Group & Organization*, V 32(N 3).
- عمر محمد ذرة. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصر. عمان، 2008: الرضوان للنشر والتوزيع.
- عيسات فطيمة الزهرة، و أحمد جميل. (2016). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسة الجزائرية: دراسة إستطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية بويرة. *المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية* (العدد 7)، ص 307.
- غنوة محمد نادر. (2013). أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، للازقية، الجمهورية العربية السورية.
- فرج شعبان، و سعيدة شيخ. (2015). محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات* (العدد 7)، ص 149.
- محمد مقداد. (2015). سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات. *مجلة تنمية الموارد البشرية* (11)، ص 205.

- محمود عبد الرحمن الشنطي. (2015). دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (2)، 37.
- ناصر محمد محارمة. (2008). سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية. الادارة العامة، 40(2)، 167.
- ياسر عبد الوهاب. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة البنك المركزي المصري. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية (18)، 9.