



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنمية الموارد البشرية

العنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى المورد

البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائري

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية - سوناطراك -

"قطاع الإنتاج جبل العنق" بئر العاتر - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2018

إشراف الأستاذ: بلقاسم مزبوة

إعداد الطالب: 1- حويشي نصر الدين

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
نوار بورزق	أستاذ محاضر ب	رئيسا
بلقاسم مزبوة	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
محمد مالك	أستاذ محاضر - ب	عضوا مناقشا

شكر و عرفان

وَقَالَ رَبُّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ١٩

الحمد لله الذي أعانني وسهّل لي كتابة وانجاز هذه الدّراسة
وصلّى الله وسلّم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إنّ الفضل لله أولاً وأخيراً

أتقدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل: 'بلقاسم مزبوة'

الذي كان لي مشرفاً وسنداً وموجهاً في جميع مراحل الدراسة

بسمته لا تفارق محياه ونصائحه لا تنقطع

نسأل العظيم أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدّم بالشكر إلى لجنة المناقشة

كما أتقدّم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين كان لهم الدور البارز

في تحكيم استمارة البحث

ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكافة الموارد البشرية العاملة بقطاع

الإنتاج

جبل العنق والذين قدّموا لي بدد المساعدة وتسخير جهدهم ووقتهم في اتمام

هذا العمل

حويشي نصر الدين

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
35-04	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
04	تمهيد
04	أولاً: إشكالية الدراسة
08	ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
09	ثالثاً: أهداف الدراسة
10	رابعاً: مفاهيم الدراسة .
16	خامساً: فرضيات الدراسة
18	سادساً: الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
72-37	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
37	تمهيد
37	أولاً: العدالة التنظيمية
51	ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية
63	ثالثاً: المؤسسة الاقتصادية
72	خلاصة الفصل
93-74	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
74	تمهيد
75	أولاً: نموذج الدراسة
76	ثانياً: منهج الدراسة
76	ثالثاً: مجالات الدراسة
80	رابعاً: أدوات جمع البيانات

85	خامساً: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات
86	سادساً: خصائص العينة
93	خلاصة الفصل
124-95	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية
95	تمهيد
95	أولاً: العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي
108	ثانياً: العدالة الإجرائية وعلاقتها بالسلوك الحضاري والكمي
116	ثالثاً: العدالة التعاملية وعلاقتها بسلوك وعي الضمير والإيثار
124	خلاصة الفصل
144-126	الفصل الخامس استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة
126	تمهيد
126	أولاً: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
137	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
140	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم
144	خلاصة الفصل
145	خاتمة
146	قائمة المصادر
153	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
07	شكل رقم (01): يوضح معالم إشكالية الدراسة.....
16	الشكل رقم (02): يوضح مؤشرات الفرضية الأولى.....
17	الشكل رقم (03): يوضح مؤشرات الفرضية الثانية.....
18	الشكل رقم (04): يوضح مؤشرات الفرضية الثالثة.....
54	شكل رقم (05): أبعاد سلوك المواطنة حسب النموذج الثنائي والخماسي.....
75	الشكل رقم (06): نموذج الدراسة.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
86	جدول رقم (01): يوضح كيفية اختيار العينة.....
87	الجدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.....
88	الجدول رقم (03): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.....
89	الجدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية.....
90	الجدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي.....
91	الجدول رقم (06): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة.....
92	جدول رقم (07): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.....
96	الجدول رقم (08): يوضح مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل.....
97	الجدول رقم (09): يوضح مدى تساوي الأجور بين العمال في نفس الرتبة.....
98	الجدول رقم (10): يوضح مدى حصول العامل على ميدالية سنوات الأقدمية في العمل.....
99	الجدول رقم (11): يوضح تداعيات الحصول على ترقية بالنسبة للقيام بأعمال إضافية.....
100	الجدول رقم (12): يوضح انعكاس اختلاف قيمة مكافأة المرودية الجماعية.....

102	الجدول رقم (13): يوضّح مساهمة مكافأة المرودية الفردية.....
103	الجدول رقم (14): يوضّح انعكاس الاستفادة من برامج الخدمات الاجتماعية.....
105	الجدول رقم (15): يوضّح تداعيات الخصم من الراتب الشهري.....
106	الجدول رقم (16): يوضّح تداعيات تأخر صرف الراتب الشهري حسب متغير طبيعة الوظيفة.....
108	الجدول رقم (17): يوضّح كيفية توزيع المكافآت.....
109	الجدول رقم (18): يوضّح نتائج النظام الجيد لتوزيع الحوافز.....
110	الجدول رقم (19): يوضّح أسس إجراءات الترقية.....
112	الجدول رقم (20): الإجراءات المتبعة في تنظيم العمل.....
113	الجدول رقم (21): يوضّح تداعيات صدور قرارات غير مرضية ومرتبطة بالعمل.....
114	الجدول رقم (22): يوضّح طبيعة تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالعمل.....
115	الجدول رقم (23): يوضّح تداعيات ونتائج الدورات التدريبية.....
117	الجدول رقم (24) يوضّح مجالات إتاحة الفرصة للمشاركة خلال المسار الوظيفي.....
118	الجدول رقم (25) يوضّح نتائج التوجيهات الخاصة بالعمل من طرف المشرف.....
119	الجدول رقم (26): يوضّح تداعيات التشاور مع المشرف بخصوص العمل.....
120	الجدول رقم (27): يوضّح أسباب تلقي العامل المعاملة الجيدة.....
121	الجدول رقم (28): يوضّح تداعيات المعاملة بأسلوب غير اللائق.....
122	الجدول رقم (29): يوضّح شعور العامل بأسلوب المعاملة من طرف المشرف.....
123	الجدول رقم (30): يوضّح المهام التي يسعى ممثلو العمال تحقيقها.....

تسعى مختلف المنظمات إلى مواكبة التطورات الحاصلة في شتى الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية... بالاستثمار في كافة مواردها البشرية والمادية وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد، فهي العنصر الأساس في عمليات التنمية والإنتاج، وكل الأنشطة والأعمال التي تحول المدخلات إلى مخرجات. ومهما بلغت المنظمة من التقدم والتطور في تصميم الهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج ومختلف الأنظمة، يبقى العنصر الإنساني أهم تلك الموارد والعناصر، لأن استمرارية وبقاء أي منظمة مرتبط بكفاءة الموارد البشرية وطرق وأساليب التعامل معها، وقدرة المنظمة على إيجاد أنظمة تحفيز فعالة تساهم في دفع الأفراد إلى تحسين الأداء بكفاءة وفعالية.

وقد حاولت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مراحل متعددة من تطورها إعداد مجموعة من السياسات والأنظمة في مختلف المجالات خاصة الاقتصادية لمواكبة تلك التغيرات والتطورات الحاصلة، ويعد قطاع الإنتاج من أهم القطاعات الاقتصادية هذا الأخير الذي يختلف ويتميز عن المؤسسات الأخرى من حيث التنظيم وتقسيم العمل والوظائف والمناخ التنظيمي والبيئي.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على احد أهم المواضيع التي أثارت الكثير من النقاش والجدل ومحاولة البحث في متغيراتها وأبعادها ومؤشراتها، على مستوى الدوائر العلمية المختلفة. وهو موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن لى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وانطلاقاً من التراث النظري والإجراءات المنهجية، تم اختبار متغيرات الدراسة الحالية، قصد الوصول إلى نتائج منطقية وموضوعية من خلال التحليل والتفسير والمناقشة.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول كالآتي :

الفصل الأول: وقد تضمن الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، مبرزا إشكالية الدراسة وأهميتها

وأسباب اختيار الموضوع وأهدافه، كما تضمن مفاهيم الدراسة وفرضياتها إلى جانب الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى العدالة التنظيمية،

سلوك المواطنة التنظيمية والمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل لإبراز أهم الإجراءات المنهجية، بدءاً بنموذج الدراسة والمنهج

المستخدم، إلى جانب مجالات الدراسة وأهم الأدوات المنهجية لجمع البيانات من قطاع الإنتاج ميدان الدراسة

وأساليب تحليلها، ثم التعرض إلى خصائص العينة.

الفصل الرابع: تضمن هذا الفصل عرض مفصل للبيانات، من خلال عرض كمي لمعطيات

الجداول، وعرض كفي يتضمن إجابات مفردات العينة المبحوثة وتحليل وتفسير للجداول، والربط بين

متغيرات الدراسة.

الفصل الخامس: تضمن هذا الفصل استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج وتوضيح مدى الصدق

الإمبريقي لفرضيات الدراسة من خلال ما يلي:

❖ استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

❖ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

❖ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية التنظيم.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: مفاهيم الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لأجل التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى المورد البشري بقطاع الإنتاج جبل العنق، بداية تستعرض الدراسة الحالية الإطار التصوري والمفاهيمي لها والذي يشمل التعريف بمشكلة البحث وأهمية الموضوع ومبزرات اختياره، وأهداف الدراسة، كما يحوي أهم مفاهيم الدراسة كالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والمؤسسة الاقتصادية إضافة إلى صياغة فرضيات الدراسة والدراسات السابقة قصد تحديد طبيعة العلاقات الموضوعية للتقصي الميداني في ضوء مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تحدد طريقة التعامل مع المعطيات والبيانات الميدانية وتحليلها.

أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر العصر الحالي تحدياً واضح المعالم، من خلال مختلف الاتجاهات والتطورات العلمية والسباق نحو امتلاك التكنولوجيا المتطورة، جاهدة لتحقيق التميز وبلوغ أعلى المستويات والمراكز في جميع المجالات ومختلف الأصعدة، لتواكب بذلك التطورات الحاصلة، ويكون لها موضع قدم في هذا العالم، وكل هذه التغيرات الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية وغيرها من الأحداث المتسارعة، مصدرها قدرات العنصر البشري، الذي أصبح يشكل الرأسمال الفكري والمعرفي الذي تركز عليه المنظمات، لذا كان لازماً عليها مراجعة تلك الموارد وإيجاد الآليات والقواعد اللازمة لتنميتها والمحافظة عليها وكسب الأكفأ منها، بغية تحقيق الاستقرار داخلها، فالمورد البشري هو الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة، ومصدر الأفكار والتطوير والإبداع، كما أنه القادر على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة. والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المنظمات تسعى بخطى ثابتة للاستثمار في هذا المورد البشري بشتى السبل ومختلف الآليات والقوانين والتشريعات، لترقى إلى مصاف المؤسسات المتطورة، وتكون منافسة لها في جميع النشاطات والخدمات والأعمال، وذلك بالتركيز على لإقرار المساواة والإنصاف بين الأفراد العاملين سواء في التوزيع أو المعاملات أو الإجراءات، التي تمس

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

بشكل مباشر الموارد البشرية العاملة لديها، وبذلك تكون قادرة على مسايرة تلك المتغيرات ومواجهة الأحداث الآتية والمستقبلية. وقد شكلت ثنائية العدالة التنظيمية في مقابل المواطنة التنظيمية حيزاً هاماً في مجال الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية، إذ أن الموضوعية والابتعاد عن التحيز والإنصاف من أهم الصفات الإنسانية، ولعل أبرز المفاهيم والمتغيرات الدالة على ذلك هو العدالة التنظيمية والتي من الممكن أن تؤثر بدورها على كفاءة وأداء العنصر البشري في المنظمة.

فمختلف المنظمات عموماً والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خصوصاً تواجه نسفاً من التحديات والمنافسة، من خلال مجموعة المطالب الداعية لتحقيق مستوى عالٍ من العدالة التنظيمية، وترسيخ معانيها لدى الأفراد في بيئة العمل، وذلك من خلال بلورتها وتجسيدها في الواقع بكل نزاهة وإنصاف وبكل أبعادها وترقية وتمكين العاملين في المنظمة، وتتبعها عدالة الإجراءات والتي تشير إلى إجراءات العمل والترقيات ومعايير تقييم الأداء لدى الموارد البشرية العاملة بها، والأسس التي تركز عليها في دفع العلاوات إلى مستحقيها، أما العدالة التعاملية فتتعلق بطبيعة معاملة الرؤساء والمشرفين على العاملين وإدراكهم لها خلال تطبيق القواعد والقرارات عليهم داخل المؤسسة، فهذا النوع من العدالة يظهر من خلال تفاعل صاحب القرار والعامل وطريقة الاتصال بينهما، فالعدالة التعاملية ما هي إلا تعبير عن مختلف الأفكار والمعتقدات لدى العنصر البشري، بشأن حسن وتميز تلك المعاملة الشخصية التي يحصل عليها.

ومن خلال هذه المؤشرات تتجلى العدالة التنظيمية كأحد محددات السلوك في بيئة العمل وهذا ما قد يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المورد البشري العامل بهذه المؤسسة. لقد أضحت هذا السلوك محل اهتمام مفكري وعلماء إدارة الموارد البشرية والتنظيم في الآونة الأخيرة، بالرغم من ظهوره مع بدايات العلاقات الإنسانية كسلوك إضافي تعاوني مع بدايات العلاقات الإنسانية كسلوك إضافي تعاوني يحدث بين الأفراد داخل المنظمة، فهذا النمط من السلوك يتجاوز إلى حد كبير متطلبات الوظائف الرسمية، ولا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية فسلوك المواطنة التنظيمية أصبح محور ارتكاز المنظمات بغية الارتقاء بمستوى أداء الأفراد فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحتاج إلى مناخ تنظيمي متميز يساهم في الرفع من مستويات الإنتاج،

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ويساعد العاملين على العمل والابتكار والتطوير، ويزيد من مستوى رضاهم وولائهم وانتمائهم لمؤسستهم. وذلك من خلال السلوك التطوعي والاختياري الذي يهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة دون المطالبة بأي مردود مادي أو معنوي.

ويتمثل سلوك المواطن التنظيمية في مظاهر مشاركة الموارد البشرية الفعالة المسؤولة ناهيك عن التعاون في العمل المشترك ومساعدة الزملاء وإفادتهم بمختلف المعلومات والأفكار والخبرات، وكذلك حضور الاجتماعات الدورية أو الطارئة لتقديم الاقتراحات الخاصة بالعمل وتجنيب كافة العناصر للعمل المتواصل والحفاظ على ممتلكات المنظمة ووسائل العمل المختلفة وإبداء روح الإيثار، وتقبل الأوامر والتعليمات، كما يعمل تجنب إثارة النزاعات والخلافات ومحاولة حل الصراعات داخل بيئة العمل، ومعظم هذه الأنشطة تمثل الأبعاد الرئيسية للمواطنة التنظيمية من خلال الرضا الوظيفي والانتماء والولاء والإيثار والكياسة والسلوك الحضاري والانغماس في الوظيفة ووعي الضمير.

والممتنع للأهمية البالغ لهذا السلوك التنظيمي يجعل من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الساعية لتنميته وفق قواعد وأطر وأسس عادلة ومنصفة.

ولهذا تسعى الدراسة الحالية للتعرف والكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن لدى

المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية انتقالا من التساؤل المركزي التالي:

1- ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وتنفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما علاقة العدالة التوزيعية بالرضا الوظيفي لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

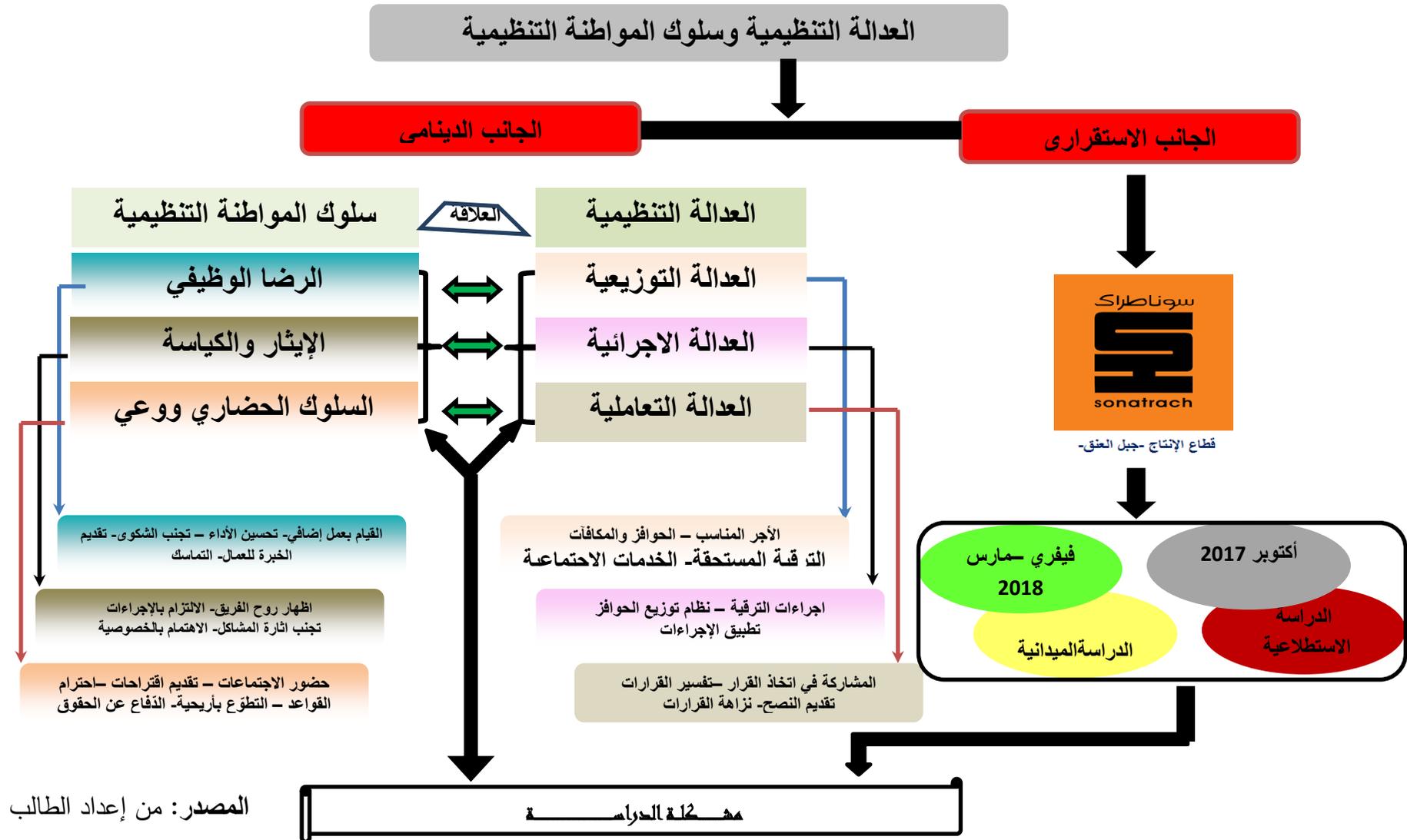
2- هل توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الحضاري والكياسة لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

الجزائرية؟

3- هل توجد علاقة بين العدالة التعاملية ووعي الضمير و الإيثار لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

الجزائرية؟

شكل رقم (01): يوضح معالم إشكالية الدراسة



ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

تظهر أهمية الدراسة الراهنة في مناقشتها لأحد أهم المواضيع في الفكر الإداري المعاصر، المتمثل في:

"العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى الفرد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

وقد شكل هذا الموضوع محوراً هاماً ورئيسياً في الحقل السوسولوجي وهذا من خلال مختلف الدراسات والبحوث والنظريات التي أجراها علماء ومفكري علم الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي وباقي منظري التنظيم الإداري، والذين تناولوا سلوك العنصر البشري داخل المنظمات، وتعد العدالة التنظيمية متغيراً هاماً في دراسة ذلك السلوك للإشارة فإنه بالرغم من تناول هذا الموضوع إلا أنه لا يزال في حاجة إلى الكشف عن بعض الجوانب، وبالتالي يمكن لهذه الدراسة أن تسلط الضوء على بعض تلك الجوانب من الناحية العلمية وذلك على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وقد كان التركيز فيها على الحوافز الايجابية والترقيات والمعاملات التي يتلقاها الأفراد داخل المنظمة، حيث أهملت بعض الجوانب والمتغيرات المتعلقة بسلوك المورد البشري واتجاهاته وميوله وتحفيزه وتنميته في ظل مناخ تنظيمي مستقر، وذلك من خلال إشباع حاجاته وتمكينه وتسهيل المشاركة في عمليات اتخاذ القرار لدفعه نحو الانجاز وتحسين كفاءته وأدائه، ليشعر بالرضا والاستقرار، أما من الجانب العملي والتطبيقي فموضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، فتعتبر من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسة والأفراد على السواء، بغية تحقيق الكفاءة والفاعلية والرفع من مستويات الرضا والولاء والانتماء والمواطنة، كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في لفت انتباه المدراء والرؤساء والمشرفين في المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية إحساس الأفراد بالعدالة التنظيمية، لتطوير العمل وزيادة الإنتاج، ويمكن القول أنه بالنظر إلى أهمية الدراسة الراهنة لكن هناك مبررات عديدة لاختيار هذا الموضوع تتمثل في:

- الإحساس بإشكالية الدراسة والاستعداد النفسي لدراسة موضوعها.

- الميولات المعرفية والعملية لدراسة الموضوع.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- مساعدة الزملاء في العمل لانجاز هذه الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال محاولة التعرف والكشف على:

1- العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية سوناطراك، وذلك من خلال

محاولة الكشف عن ارتباط استحقاق الترقية بعدم التذمر من العمل الإضافي، وكذلك مدى مساهمة العلاوات العادلة والأجور المناسبة والمساواة في الحوافز في عدم شعور الأفراد بالتذمر حيال العمل الإضافي وبتجاههم نحو أعمالهم بإيجابية وثقة بالنفس تظهر من خلال السعادة والارتياح.

2- العلاقة بين العدالة الإجرائية و السلوك الحضاري والكياسة من خلال بعض المؤشرات المتمثلة في

معايير تقييم الأداء وعلاقتها بعدم التدخل في خصوصيات الزملاء والاهتمام بمستقبل المؤسسة كما أنه الوضوح في أسس توزيع المكافآت داخل المنظمة يساهم في عدم إحراج الزملاء أثناء تأدية الأعمال ويرتبط بتطويرها داخل بيئة العمل، وتغلب إجراءات الترقية دوراً هاماً في استغلال الأفراد لوقتهم أثناء العمل كما يرتبط منح الحق في الطعن في القرارات بعدم إثارة المشاكل والنزاعات على مستوى المنظمة.

3- العلاقة بين العدالة التعاملية ووعي الضمير والإيثار، والمتمثلة في مشاركة الأفراد في صنع

القرارات الإدارية يؤدي إلى العمل التطوعي مع احترام القواعد واللوائح والتعليمات، فضلاً عن ارتباط توفر المعلومات الخاصة بالعمل بزيادة حضور الأفراد للاجتماعات والمحافظة على وسائل العمل، كما أن تقديم النصائح وشرح القرارات من قبل المدير والمشرفين ترتبط بمساعدة الأفراد الجدد في العمل وتزودهم بالخبرات المكتسبة من طرف زملائهم أثناء تأدية مهامهم وأعمالهم.

رابعاً: مفاهيم الدراسة

تكتسي المفاهيم أهمية كبيرة في العلوم الاجتماعية وذلك لما تحمله من دلالات ومقاصد نظرية وإمبيريقية، لها الأثر المباشر على البحث العلمي، فعن طريقها يمكن إزالة جزء كبير من الغموض الذي يكتنف الموضوع، بالنسبة للباحث والقارئ معاً، ولكل بحث خصوصياته المفاهيمية التي تميزه عن البحوث الأخرى، والمفاهيم تشير لطبيعة الموضوعات والظواهر التي يراد دراستها، كما أنها تعتبر اللغة العلمية المتداولة لدى المتخصص في فرع من فروع المعرفة، لذا كان لزاماً على كل باحث تحديد المفاهيم بدقة، ومن أهم المفاهيم التي سنتناولها الدراسة الراهنة هي:¹

I - العدالة التنظيمية

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها Adams 1963، حيث حظيت باهتمام كبير لأنها تؤثر على دوافع وجهود العاملين، ومفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب المستخدم من طرف المدير للتعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني.²

وقد عرفها آدمز Adams 1963: العدالة التنظيمية بأنها المساواة والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين، نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث

¹ بلقاسم مزبوة: الصراع بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة - رسالة دكتوراه -، غ أ م، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016، ص: 25.

² عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 30.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذ بالظلم¹، كما عرفت بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة"². من خلال التعاريف السابقة يتبين أن العدالة التنظيمية هي العملية التي يقوم بها المدير تجاه الأفراد بنزاهة وإنصاف من خلال المساواة بينهم في بيئة العمل على مختلف الحقوق وسلوكيات ومواقف الأفراد في المنظمة وإحساسهم بالمساواة والعدل، وفي هذا السياق عرفت العدالة التنظيمية بأنها إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين العمال³، وعرفها آخرون بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين⁴.

من الواضح أن العدالة التنظيمية في التعريفين السابقين تعكس مدى إدراك الأفراد للعمليات الخاصة بالحوافز المادية والمعنوية من خلال الطريقة المعتمدة في المؤسسة، وكذلك الإنصاف في توزيع المخرجات بين العمال لتأثيرها على مختلف المخرجات التنظيمية. كما تجسد مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العمال وتأكيد الثقة في بيئة العمل بين مختلف الأطراف.

¹ راتب السعود وسوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق المجلد 25، العدد (2+1)، عمان، الأردن، 2009، ص: 201.

² مفرح بن سعيد آل كردم وأمل محمد حسين البديوي: رؤية مقترحة لدور رؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية بكلية التربية، مجلة جامد الباحة للعلوم الإنسانية، العدد 10 أبريل 2017، كلية التربية جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص: 171.

³ محمد بن محمد جابر الشهري: مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، <http://libbak.ugu.ed.sa/hipres/futxt/16948.pdf>, 06-04-2018، 08:08.

⁴ سامر عبد المجيد الشباشبة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، عمان، الأردن، 2008، ص: 429.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وعليه يمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي تعتمدها مؤسسة سوناپراك في توزيع المنح والمكافآت ومختلف المخرجات على الأفراد، والتعامل مع كل منهم في الحقوق والواجبات وتطبيق القوانين والقواعد واللوائح داخل بيئة العمل بنزاهة وعدل، بغية التأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومواقفهم إزاء المؤسسة، والمساهمة في الرفع من كفاءتها وفعاليتها.

II - سلوك المواطنة التنظيمية

لم يلق هذا المفهوم اتفاقاً بين الباحثين والمهتمين لأحوال اسمه أو تعريفه أو أبعاده ومكوناته، فقد سمي في التراث النظري وفقاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها الباحث وتماشياً مع توجهاته ومنطلقاته ومن هذه المسميات نذكر:

- سلوك الدور الإضافي

- سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعية.

- السلوك الغير مكلف أو الغير مرفوض

- سلوك التلقائية المؤسسية

- سلوك المواطنة التنظيمية

فالاختلاف لم يقتصر على المستوى فقط وإنما تعدى إلى التعريف أيضاً، فقد عرّف سلوك الدور الإضافي بأنه ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعداً ايثارياً¹. وقد عرف بفر Puffer 1987 سلوك الموالاة بأنه مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح

¹ راتب السعود وسوزان سلطان: سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 04، عمان، الأردن، 2008، ص ص 35-37.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ومنافع للمنظمة تسما على المصلحة الفردية، أما ماك أليستير 1989 Mc Allister سماه السلوك الغير مرفوض وهو نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة، ويقصد بسلوك التلقائية المؤسسة وفق George et Brief 1992 بأنه السلوك الذي يؤديه الفرد اختياريًا علاوة على دوره الرسمي المحدد ويساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية¹.

من خلال هذه المسميات والتعاريف يتضح أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية مرّ بعدة مراحل، وهو ذلك السلوك الصادر من طرف الأفراد دون فرضه عليهم، حيث لا يرتبط بتوصيف الوظائف ولا اللوائح الرسمية أو القانونية بالمؤسسة ويكون خارج المتطلبات الرسمية للوظيفة، وله تأثير وظيفي إيجابي للرفع من أداء وكفاءة وفعالية المنظمة.

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "سلوك الفرد التقديري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمية وهو في الإجمال يعزز من كفاءة وفعالية المنظمة². ويرى أورغان Organ أنه سلوك اختياري من قبل الموظف يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، فهو ذو طبيعة تطوعية لا يرتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت بالمنظمة³، ويعتقد بولا Polat 2009 أنه سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات⁴، وقد عرف المغربي بأنه

¹ محمد محمد عريشة: محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية الإدارية والاقتصاد، العدد 07، الدوحة، قطر، 1996، ص: 207، 208.

² عالية إبراهيم محمد طحطوح: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، شبكة الألوكة، جدة، السعودية، 2016، ص: 07.

³ Organ, D.W : **OrganizationalCitizenchipBehavoir**, The Good Soldier Syndrome, Lexington Bokks, USA, 1988.

⁴ بندر كريم أبو تايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، البقاء، الأردن، 2012، ص: 153.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين، حيث أن هذا السلوك ليس متوقفاً أو مطلوباً منهم ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسمياً من قبل المؤسسة.¹

من خلال التعاريف يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية نمط من أنماط السلوك الاختياري، يقوم به الأفراد في المؤسسة دون ارتباطه بنظم الحوافز والمكافآت الرسمية، ولا يرتبط بالمساهمات والمشاركة الايجابية فقط، إنما يشمل أيضاً مظاهر الاستعداد لتحمل العبء الإضافي والصبر على المضايقات وحل النزاعات، ولهذا لا ينجر عنه أي سلوك عقابي أو تحفيزي رسمي داخل بيئة العمل من قبل المؤسسة.

وقد عرف بأنه السلوك الذي يمثل تلك التصرفات الايجابية الزائدة عما هو محدد رسمياً في المؤسسة، والذي يتميز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية وعير الخاضعة للمكافأة المباشرة والصريحة في نظام الحوافز الإداري للمؤسسة، وذو الأهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.²

وقد تم تحديد مجموعة من الأنشطة الاختيارية الممارسة من طرف الأفراد داخل المنظمة، حيث يبرز من خلالها سلوك المواطنة التنظيمي، وهذا من خلال ما قدمه بريف وموترديلو Brief et Motordilwo كالتالي:

- مساعدة العامل لزملائه في المؤسسة دون أن يطلب منه ذلك.
- الانضباط في مواعيد الحضور والانصراف وكذلك المحافظة على وسائل العمل.
- تقديم مقترحات وأفكار تساهم في السير الحسن للعمل بالمنظمة.
- زيادة العمل وعدم إضاعة الوقت في الاستراحة والزيارات الداخلية والخارجية.
- التطوع في الأعمال الإضافية مثل الاشتراك في اللجان، وتقديم صورة جيدة للمؤسسة.³

¹ عبد الحميد الفتاح عطية المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص: 278.

² أحمد بن سالم العامري: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 02، الرياض، السعودية، 2003، ص: 68 - 69.

³ رشيد مناصرية وفريد بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 222.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

مما سبق من تعاريف وبالنظر لطبيعة الدراسة الراهنة يمكن الإشارة إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه ذلك السلوك التطوعي الاختياري التابع من ذات الفرد والخاضع لإرادته الشخصية، دون ارتباطه بتوصيف ومتطلبات وظيفته بالمؤسسة، ولنظام الحوافز والمكافآت واللوائح والقواعد الرسمية سواء كانت ضمنية أو صريحة، كما أنه يهدف إلى الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها واستمراريتها.

III- المؤسسة الاقتصادية

لقد قدم للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل ... فبالنسبة لتروشي M. Truchy المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي¹. وتعرف على أنها تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات كالمؤسسات التجارية، من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي سعر الإنتاج والتكلفة، غير أن ملكيتها ترجع للدولة أو تخضع لمراقبتها². وتعرف أيضاً بأنها الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها³.

ويعرفها ناصر دادي عدون على أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه،

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط 02، دار المحمدية العامة، الجزائر، (د.س.ن)، ص: 10.

² François Marsalfrédéric : **le dépérissement des entreprise publier perspective de l'économique**, Paris, France, 1973, P : 15.

³ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ط 06، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2008، ص:

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وتبعاً لنوع وحجم نشاطه.¹ كما أنها تعرف بأنها كل مؤسسة تقوم بنشاط ذي طابع صناعي أو تجاري أو مالي، ويدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج والتمويل والبيع والتوزيع والتمويل.²

ويمكن تعريفها بصفقتها عون اقتصادي على أنها: "المؤسسة تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال- العمل- الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات".³

من خلال ما سبق وبالنظر إلى أهمية وطبيعة هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى المؤسسة الاقتصادية على

أنها ذلك الفضاء التجاري والإنتاجي الذي يضم مختلف الموارد البشرية والمادية والتنسيق فيما بينها ضمن

أنشطة مختلفة، بغية تقديم سلع أو خدمات أو تخزينها من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

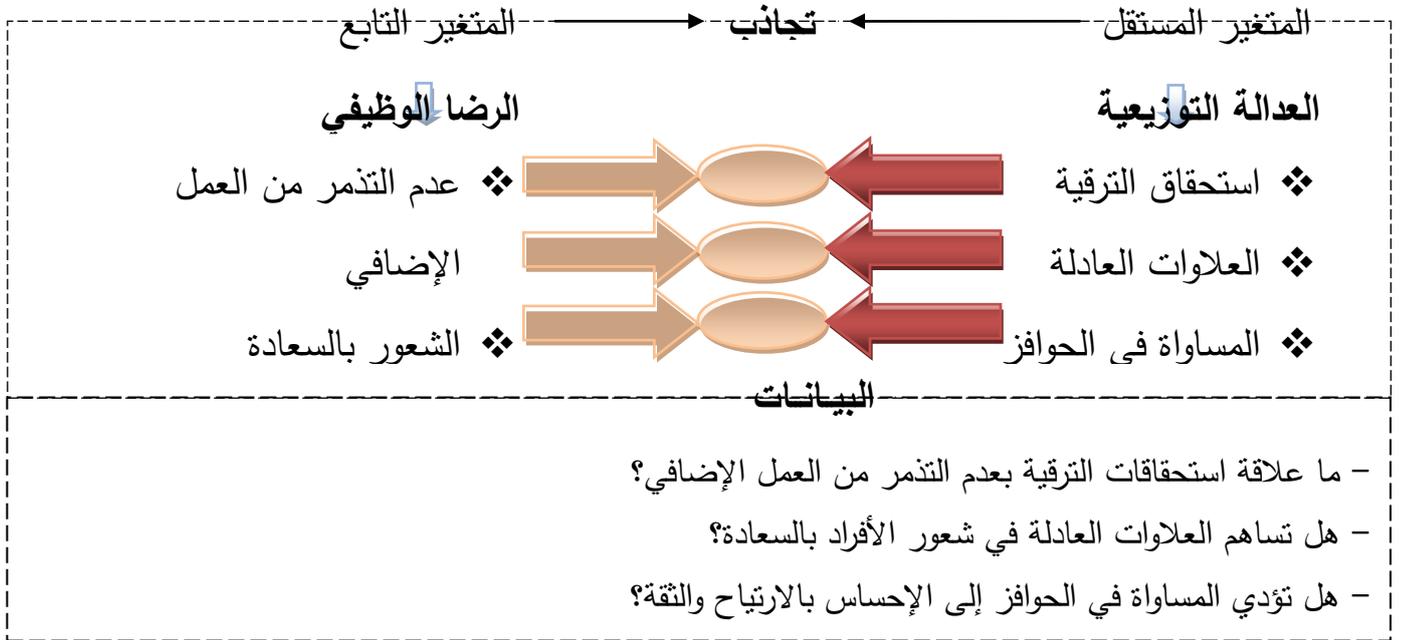
خامساً: فرضيات الدراسة

من خلال التساؤل المركزي للدراسة الراهنة تم صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى:

هناك علاقة إرتباطية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الشكل رقم (02): يوضح مؤشرات الفرضية الأولى



¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط 02، دار المحمدية العامة، الجزائر، (د.س.ن)، ص: 10.

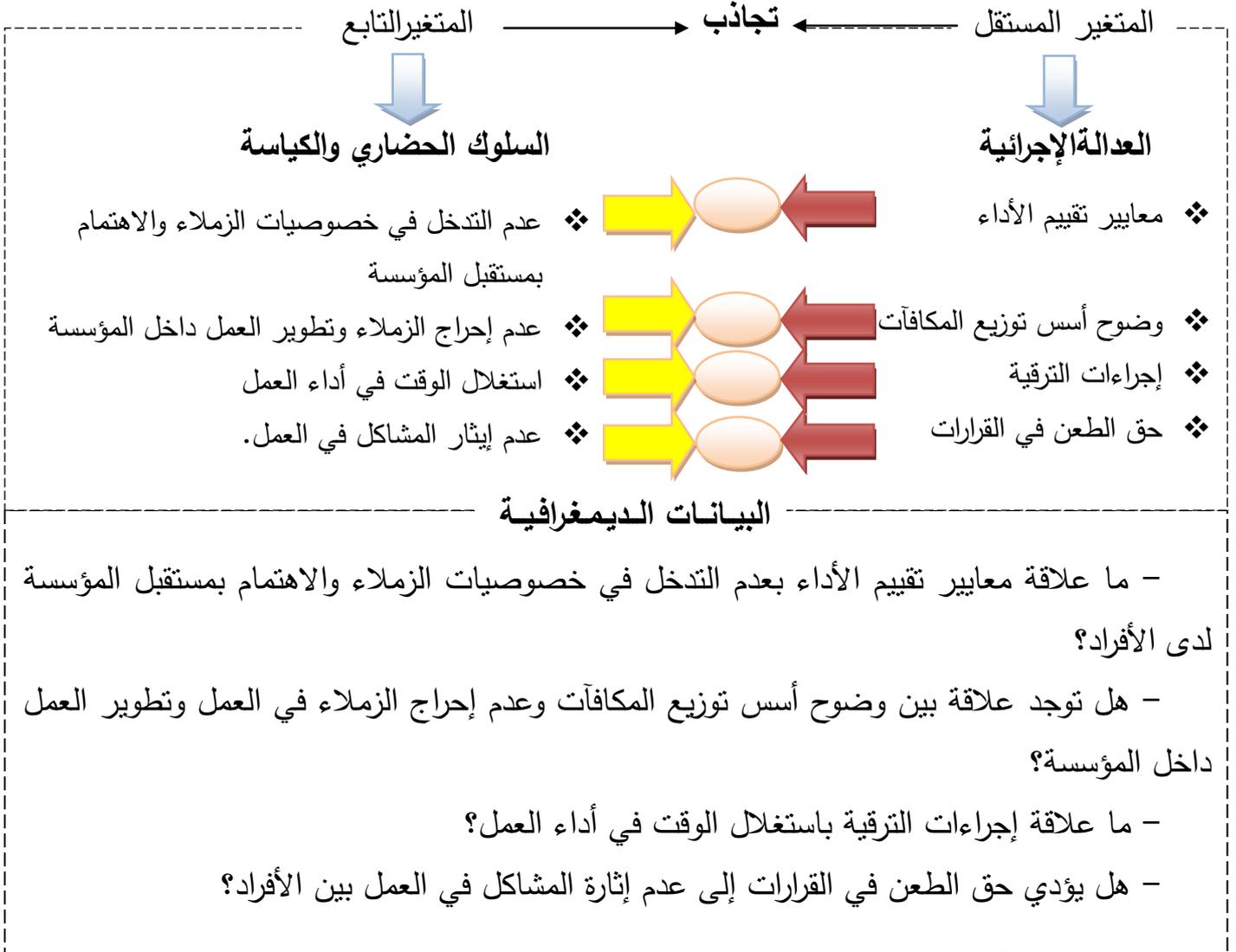
² سيف الإسلام شويبه: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية - اقتراح نموذج للتطوير، مختبر التربية، جامعة عنابة، الجزائر، 2006، ص: 11.

³ غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط 01، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2008، ص: 08.

الفرضية الثانية

هناك علاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الحضاري والكمياسة لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية.

الشكل رقم (03): يوضح مؤشرات الفرضية الثانية



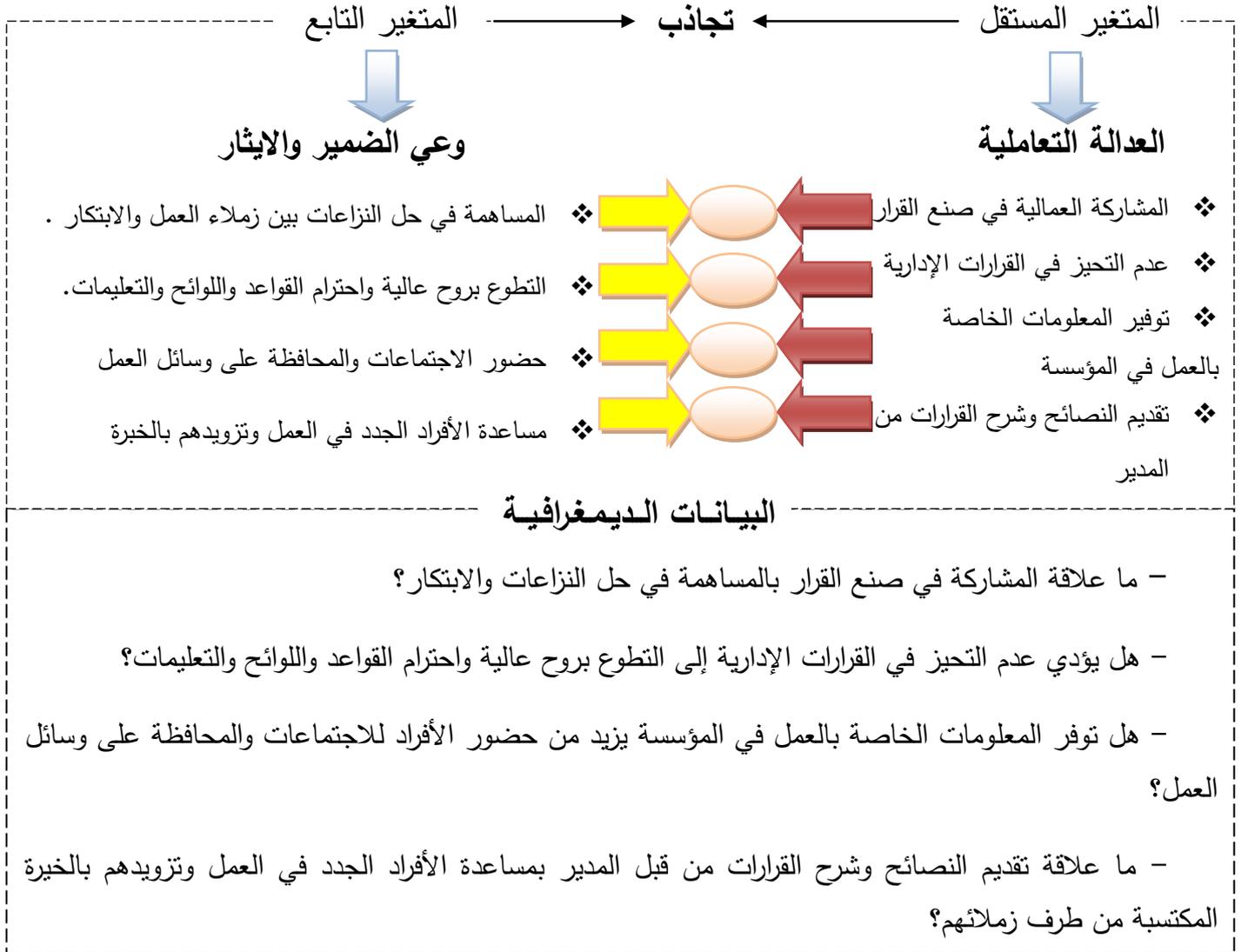
الفرضية الثالثة

توجد علاقة بين العدالة التعاملية ووعي الضمير والإيثار لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

الجزائرية.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الشكل رقم (04): يوضّح مؤشرات الفرضية الثالثة



سادساً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة مورمان Robert Moorman 1991 بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية

وسلوك المواطنة التنظيمية¹.

¹ ROBERT.MOORMAN/ Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, journal of applied psychology, vol 76 N 06, departement of management West Virginia university, USA, 1991.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

والتي كانت تهدف إلى اختبار العلاقة السببية بين العدالة التنظيمية والتفاعل مع المشرف وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك مقارنة أثر أبعاد العدالة التنظيمية مع أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث قام الباحث بجمع بيانات عينة بلغت 225 مفردة من العاملين بشركتين صناعيتين أمريكيتين، وكان التحليل على خطوتين منفصلتين.

وقد سعت هذه الدراسة إلى محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

1- هل يوجد اثر معنوي لإدراك العاملين للعدالة التفاعلية مع المشرف على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؟

2- هل يوجد اثر معنوي لمتغير الرضا الوظيفي على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في حالة ادخال المقاييس لإدراك العدالة التنظيمية؟

وقد توصلت دراسة مورمان إلى نتائج من الممكن أن تدعم الدراسة الراهنة أهمها:

- يوجد اثر معنوي لإدراك العاملين للعدالة التفاعلية مع المشرف على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

- لا يوجد أثر معنوي لمتغير الرضا الوظيفي على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في حالة إدخال مقاييس إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية.

الدراسة الثانية: دراسة ميليسا كورمير **Mélissa Cormier 2008** بعنوان اداء المواطنة في سياق

فريق العمل¹.

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

¹ MELISSA CORMIER : **la performance de citoyenneté des équipes de travail**, doctorat en psychologie non publié, université de Québec, Montréal, Canada, 2008.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1- هناك علاقة بين تكرار التفاعلات وأداء المواطنة .

2- توجد علاقة بين أداء المواطنة وفعالية الفريق .

- تؤثر الوساطة على أداء المواطنة .

وقد كانت نتائج الدراسة كالآتي:

- بينت أن أداء المواطنة يرتبط ارتباطاً ايجابياً بالعديد من معايير فعالية الفريق (الإنتاجية وجودة العمل والالتزام بروح الفريق والاستمرارية). كما أظهرت النتائج الدور الهام لارتباط العمل الجماعي في العلاقة بين أداء المواطنة وفعالية الفريق.

- كلما ارتفع مستوى الترابط بين أعضاء الفريق زادت العلاقة بين بعض الأبعاد الفرعية لأداء المواطنة وفعالية الفريق.

- أداء المواطنة له تأثير وسيط بين تواتر تفاعلات أعضاء الفريق وكفاءات الفريق.

الدراسة الثالثة: دراسة صغري نجباء وارغماند Asgari nogabee and arjmand

2008 بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة

أزاد الإسلامية فرع تشالوس في إيران¹.

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية-

التوزيعية-التفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في الجامعة، حيث استخدم الباحثان في هذه

¹ SYYED SADRA NOJABAEI AND FARNOOSH ARJMAND MOHAMMAD HADI ASGARI: **the relation shipbetween the organizational justice and organizational citizenship behavior of the employees** ,middal-est jornal of scientific research departement of mangement, Islamic azad university, tonekabon branch, Iran, 2011.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الدراسة استمارة لاختبار الفرضيات واعتمدا على عينة عشوائية بسيطة بلغت 127 موظف من أصل 190 موظف يمثلون مجتمع الدراسة.

وكانت فرضيات الدراسة كما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية وسلوك المواطنة للعاملين.

2- توجد علاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة.

2- هناك علاقة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة.

حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن أن تتقاطع مع الدراسة الراهنة أهمها ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية وسلوك المواطنة للعاملين،

أما العدالة التوزيعية والتفاعلية فلا توجد علاقة كبيرة، بينهما وبين سلوك المواطنة، كما أشارت الدراسة لحصول العدالة التوزيعية والتفاعلية على أقل وزن من وجهة نظر المبحوثين.

الدراسة الرابعة: دراسة لي كيم و كيم يونغ Lee.Kim and Kim Yong 2013 بعنوان:

محددات سلوك المواطنة التنظيمية ونتائجها.¹

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين بعض محددات سلوك المواطنة التنظيمية (القيادة

التحويلية والعدالة التنظيمية وتعقيد الهيكل التنظيمي) وسلوك المواطنة التنظيمية كوسيط مع الرضا الوظيفي،

وذلك بعد اختبار صحة الفرضيات التالية:

¹Lee.Kim and Kim Young..Determinants of organizational citizenship behavior and it soutcoms. Global busines .and management research..An international journal.(1)5.54-58

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

1- توجد علاقة إرتباطية بين (العدالة التنظيمية - القيادة التحويلية - تعقيد الهيكل التنظيمي) وسلوك المواطنة التنظيمية.

3- توجد علاقة إرتباطية بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي .

4- تؤثر العدالة الإجرائية والقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية .

كما أظهرت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي يمكن أن تتقاطع مع الدراسة الحالية النتائج

التالية:

- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية - القيادة التحويلية - تعقيد الهيكل التنظيمي وسلوك

المواطنة التنظيمية من جهة وعلاقة إرتباطية موجبة بين سلوك المواطنة والرضا الوظيفي من جهة أخرى .

- تأثير العدالة الإجرائية والقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

- وجود علاقة إرتباطية سالبة بين تعقيد الهيكل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .

الدراسة الخامسة دراسة محمد علي عطف الزهراني 2013: الموسومة بالعدالة التنظيمية لدى مديري

المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة¹.

حيث هدفت إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية

للمعلمين . وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مستوى درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للعدالة التنظيمية وممارسة

المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية؟

¹ محمد علي عطف الزهراني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2013.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المرحلة الثانوية حول ممارسة مديرهم للعدالة التنظيمية، وممارستهم للسلوك المواطنة التنظيمية، تعدى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، طبيعة المؤهل الشخصي)؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة، فكان مجتمع الدراسة هو جميع معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة المخوة والبالغ عددهم 399 معلماً، أخذ منهم عينة عشوائية بلغت 202، وقد تم تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى أداتي نايهوفومورمان، وتكونت من جزأين: الأول للبيانات الأساسية، والثاني لأبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- يمارس مديرو مدارس المرحلة الثانوية العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة بلغت 3.79.

- يمارس معلمو مدارس المرحلة الثانوية سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة بلغت جداً 4.29.

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية وممارس المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

- جاءت ممارسة المديرين للعدالة التعاملية في المرتبة الأولى، حيث بلغت 4.07 وهي مرتفعة.

- حاز بعد روح التسامح أعلى درجة ممارسة من بين أبعاد المواطنة التنظيمية من قبل معلمي المدارس الثانوية بدرجة مرتفعة جداً 4.49.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعدالة التنظيمية تعدى إلى العمر.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية تعدي للعمر في أبعاد الإيثار، الكياسة، روح التسامح ووعي الضمير، بينما لا توجد فروق فيها تعدي للعمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المعلمين لبعد وعي الضمير تعدي إلى التخصص، بينما لا توجد فروق في ممارسة الأبعاد الأخرى تعدي إليه.

الدراسة السادسة دراسة علياء حسيني علاء الدين نوح 2013: بعنوان أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية¹.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية، وقد تم صياغة فرضياتها كالتالي:

-الفرضية الرئيسة الاولى H_{01} . لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لسلوك القادة المساند للمرؤوسين في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

¹علياء حسيني علاء الدين نوح: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب" <http://Library.medive.edu.my/books/2014/mediu5878.pdf> 17.30 - 2018/01/27

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الرئيسية الثانية H_{02} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية- سلوك القادة المساندين للمرؤوسين- المشاركة في اتخاذ القرارات) في أداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وينتفع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لسلوك القادة المساندين للمرؤوسين في أداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في أداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الرئيسية الثالثة H_{03} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الرئيسية الرابعة H_{04} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الأداء بوجود سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج يمكن أن تخدم الدراسة الراهنة وهي:

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

وقد أوصت الدراسة من خلال النتائج إلى:

- تعزيز إمكانيات المدراء في الشركات الصناعية الأردنية من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعلم الأفراد المشاركة في اتخاذ القرار.

الدراسة السابعة: دراسة سلامة عبد الله خلف الطعامة وعبد الحفيظ علي حسب الله 2015: بعنوان أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن¹.

وقد هدفت إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات (QIZ) في الأردن وفقاً لآراء العاملين فيها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع المعلومات من المصادر المكتوبة، والبيانات من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة التي بلغت 420 مفردة تمثل مجتمع الدراسة.

وقد سعت هذه الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية .

1. توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد الإيثار.

¹ سلامة عبد الله خلف الطعامة وعبد الحفيظ علي حسب الله: أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، عمان، الأردن، 2015.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

2. توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد الكياسة .

3. توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد الروح الرياضية .

4. توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد السلوك الحضاري .

5. توجد علاقة بين العدالة الإجرائية وبعد وعي الضمير .

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن تطبيق العدالة الإجرائية في شركات (QIZ)

كانت بمتوسطة حسابي (3.46).

- إن مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات (QIZ) كان مرتفعاً بمتوسط حسابي

(3.85).

- توجد علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع

بلغت قوته (64.1%) وفسر المتغير المستقل ما مقداره (41.1%) من التباين في المتغير التابع.

كما أوصت هذه الدراسة بضرورة زيادة إدراك العاملين للعدالة الإجرائية من قبل الشركات، وتعزيز

مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات (QIZ) في الأردن.

الدراسة الثامنة: دراسة محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون 2015: بعنوان الإحساس بالعدالة

التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي¹.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة

بنغازي، في ضوء متغيرات النوع والمؤهل العلمي والدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى

سلوك المواطنة لديهم.

¹ محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتوير، العدد 02، بنغازي، ليبيا، 2015.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

حيث كان مجتمع الدراسة مكوناً من 920 عضو هيئة تدريس لبيي يعملون في كليات جامعة بنغازي، اختيرت ضمنهم عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها 276 مفردة، وقد استخدم الباحثون لجمع بيانات الدراسة أداتي Niehoff et Moorman 1993، المطورتين عن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد خضعت أداتي القياس لاختبار الصدق الظاهري، واختبار الثبات للتأكد من الاتساق الداخلي لها، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 82.0-87.0 على التوالي، وتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار (T.test)، وتحليل التباين الأحادي One way Anora ومعامل ارتباط بيرسون.

حيث حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية.

- 1- ما مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي .
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإحساس بالعدالة التنظيمية تعزى إلى متغير الدرجة العلمية.
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبين مستوى إحساس هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم .

حيث أظهرت نتائج الدراسة ارتفاعاً في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تعدى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلم الترتي الأكاديمي، كما كشفت هيئة التدريس وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية تبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، ووجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لديهم.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الدراسة التاسعة: دراسة أنيس صقر خصاونة وفاروق إبراهيم العكرب 2016: بعنوان أثر العدالة

التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين¹.

وهدفت إلى التعرف على مستوى وأثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في

محافظة حلب بسوريا، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة بلغت 500 مفردة في سبع شركات نسيج

من الدرجة الممتازة، وأظهرت النتائج مستوى متوسط من العدالة بأبعادها المختلفة، ومستوى مرتفعاً من الولاء

التنظيمي وبعيدين (العاطفي والمستمر)، فين حين تبين وجود مستوى متوسط لبعد الولاء المعياري.

وسعت هذه الدراسة إلى التحقق من صدق الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

2- توجد فروق ذات دلالة معنوية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس-المؤهل العلمي -

التخصص المهني -نوع ملكية الشركة.

3- توجد فروق ذات دلالة معنوية للولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس -المؤهل العلمي -ملكية

الشركة.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وكذلك وجود

أثر قوي وإيجابي لأبعاد العدالة منفردة ومجمعة على الولاء.

أظهرت النتائج فروق معنوية في مستوى العدالة تعدى للمؤهل العلمي، والتخصص المهني، ونوع ملكية

الشركة، ولم تظهر فروق معنوية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة.

¹ أنيس صقر خصاونة وفاروق إبراهيم العكرب: أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 02، 2016.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أما بالنسبة لمستوى الولاء التنظيمي فقد تبين وجود فروق معنوية تعدى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية. في حين لم يتبين وجود فروق معنوية تعزى لمتغير الجنس، التخصص المهني ونوع ملكية الشركة.

الدراسة العاشرة: دراسة معراج ومريم شرع 2009: "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية " إلى الوقوف على مدى تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية للبنك الوطني الجزائري¹ من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يتبع العاملون سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري؟
 - ما هو مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور عملاء البنك الوطني الجزائري؟
 - ما هو مستوى رضا عملاء البنك الوطني الجزائري؟
 - ما هو أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في كل من جودة الخدمة البنكية المقدمة من جهة وفي رضا عملاء البنك الوطني الجزائري من جهة أخرى؟
- وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات وجود أثر طردي لسلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمة البنكية، وكذلك وجود أثر طردي لسلوك المواطنة التنظيمية في رضا العملاء.

1 معراج ومريم شرع: العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، غرداية، الجزائر، 2009.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الدراسة الحادية عشر دراسة حياة الذهبي 2014: بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة

لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية¹.

حيث أجريت بوحدة الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، وهدفت إلى محاولة الكشف عن

العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

من خلال فرضية عامة صيغت كما يلي:

إن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة

التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

تفرع عنها الفرضيات الجزئية الآتية:

- إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك

المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

- إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك

المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

- إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض سلوك المواطنة

التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من الممكن أن تتقاطع مع الدراسة الراهنة وهي:

- انخفاض في مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية في وحدة البحث في

الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي.

¹ حياة الذهبي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الخمسة، الإيثار والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية ووعي الضمير.

- انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي لا يؤدي إلى انخفاض في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

- عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تتعارض مع ما تشير إلى قاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الاجتماعي من أن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في المنظمة يدفع بالعمال بالمثل من خلال خفض مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسة الثانية عشر: دراسة يرقى حسين وبن عودة مصطفى 2015: دراسة تحليلية لسلوكيات

المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية¹.

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة تحليل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية دراسته وأبعاده وآثاره المختلفة، وكذا تتبع أهم العوامل المؤثرة في ظهوره أو اختفائه، من خلال تحديد أهم المتغيرات التنظيمية المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى نشوء أو اختفاء هذه الظاهرة في المنظمات.

وتمت صياغة الفرضيات التالية واختبار صحتها كما يلي:

- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة.

- توجد علاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية.

¹ يرقى حسين وبن عودة مصطفى: تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 23 (01)، المجلد الأول، العدد 23، أوت 2015، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2015.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- توجد علاقة بين تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة أشادت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بصفة عامة، ومنه جهة أخرى أظهرت هذه الدراسة التحليلية وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين كل من (عدالة الإجراءات-عدالة التوزيع-عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية.

- بينت الدراسة على أن كل من الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية تؤثر بصورة مستقلة تأثيراً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن هذه الأبعاد تختلف في درجة تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

- وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة.

- وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- وجود علاقة إيجابية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الدراسة الثالثة عشر دراسة عيسات فاطمة الزهراء وجميل أحمد 2016: بعنوان العدالة التنظيمية

وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية¹:

وهدفتم إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، وقد تم تصميم استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية من عمال المؤسسات محل الدراسة، وقد استخدم الباحثان الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات باعتماد مجموعة أساليب إحصائية، لمعرفة ما إذا كان

¹ عيسات فاطمة الزهراء وجميل أحمد: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية "دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري.

وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية؟ الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي حقيقة العدالة التنظيمية والتمكين الإداري كممارسات إدارية في بيئة الأعمال المعاصرة؟
- ما هو مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية؟
- ما هو مستوى التمكين في المؤسسات الجزائرية؟
- فيما تكمن طبيعة العلاقة ومستوى تأثير العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؟

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما أن هناك مستوى منخفض من عدالة التنظيمية في المؤسسات المبحوثة، نظراً لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية.

وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف، كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في هذه المؤسسات.

في الأخير يمكن القول أن هذه الدراسات تمحورت حول تشخيص واقع العدالة التنظيمية الفعلي بالطرق المقصودة والمباشرة أو الضمنية والغير مباشرة، من حيث أبعادها ومحدداتها المتمثلة في العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية وكذلك العدالة التفاعلية والأخلاقية، والدعم التنظيمي. أين حاولت ربط تلك المؤشرات بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين من خلال مؤشرات الرضا الوظيفي والإيثار ووعي

الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الضمير والكرامة والسلوك الحضاري والانغماس الوظيفي، ومدى إحساس وإدراك الأفراد بالعدل والنزاهة والإنصاف في مختلف المستويات التنظيمية وعلى جميع الفئات المهنية والعمرية، ومن هذا الجانب فإن عرض مختلف الدراسات السابقة ينطوي ضمن تحديد ملامح الدراسة الحالية، وبالتالي فهي تمثل مدخلا لها.

بالرغم من إسهامات الدراسات السابقة في فهم وتفسير متغيري العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، فهذه الدراسة تقترب في بعض أجزائها مع نتائج تلك الدراسات التي أجريت في سياقات مكانية وزمانية واجتماعية متباينة، كما أنها من الممكن أن تختلف وتبتعد عنها في جوانب أخرى بالرغم من التأكيد على معالجة الظاهرة المدروسة، وهذا راجع إلى كون تلك الدراسات السابقة لم تتناول بالدراسة والتحليل موضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطن من نفس الزاوية التي تم تناولها في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال الإطار التصوري والمفاهيمي والمتمثل في تحديد الإشكالية وأهمية الموضوع ومبررات اختيار هو أهداف ومفاهيم الدراسة، وكذا صياغة الفرضيات والدراسات السابقة، أصبح الموضوع البحث أكثر وضوحا حيث بالإمكان تكوين نظرة شاملة والإحاطة بأبعاد وحدود ظاهرة العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية قيد الدراسة، التي تسمح لنا بالالتزام بنموذج يوافق الإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: العدالة التنظيمية

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

ثالثاً: المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات ذات القيمة، وقد اهتم الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم به من خلال مختلف الأبحاث والدراسات، ويعود هذا الاهتمام إلى أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية الأخرى وفي دراستنا الراهنة التي تركز على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وعليه فالعدالة التنظيمية أصبحت من الموضوعات الفاعلة والهامة ومتغير مؤثر أيضا في عمليات الإدارة ووظائفها وبالإمكان أن تؤثر أيضاً على سلوك المورد البشري بالمنظمة، وبالتالي سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى نشأة وتطور مفهومي العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، وأبعاد كل من المتغيرين وأهميتهما ومحددات كل متغير، على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومحاولة التعرف على أنماط العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في ظل مراحل التسيير ويلوك المواطنة التنظيمية في ظل مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولاً: العدالة التنظيمية

I- نشأة العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

لقد شغلت العدالة عقول الكثير من المفكرين عبر العصور، حيث أجمع معظم الفلاسفة والدارسين على أن العدالة من القيم الأساسية للحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، حيث بزغت بذور العدالة التنظيمية أولاً في الفلسفة ثم انتقلت إلى السياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع والإدارة، وقد استعمل هذا المفهوم في المجال التنظيمي لوصف دور النزاهة والإنصاف في بيئة العمل، وذلك من خلال القواعد والطرق التي يحدد بها الموظفون مدى معاملتهم بصورة موضوعية وخالية من التمييز، وتعود فكرة العدالة التنظيمية إلى سنة 1963 مع ظهور نظرية المساواة التي نادى بها آدمز Adams وقد تميزت فترة التسعينات من

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

القرن العشرين بسرعة وتيرة التحولات والمتغيرات العالمية، الشيء الذي أدى بالاهتمام المتصاعد بالعدالة التنظيمية، بعد أن أصبح المورد البشري أصلاً من أصول المنظمة يحتاج إلى الشعور بالاكتمال النفسي والمادي.¹

لقد عنيت المدارس الإدارية بالعدل وتناولت تطبيقاته، وعدته من أخلاقياتها الثابتة وقيمتها الأصلية، كونه رابطة وثيقة بين الأفراد والمنظمة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منها، وقيمة تحقق التنسيق بين مصالح الرئيس والمنظمة من جهة، ومصالح المرؤوس من جهة أخرى، ومن أهم المدارس الفكرية يمكن ذكر ما يلي:

1- المدرسة الكلاسيكية: لقد ركزت هذه المدرسة بنظريتها على هذه القيمة ومكانتها من خلال النظر إلى الفرد العامل بأنه كائن يمكن التأثير على إنتاجه بالحوافز والمكافآت، أو ما يعرف فيما بعد بعدالة التوزيع.

وقد اعتنى فريدريك تايلور باختيار العاملين وفق قدراتهم باستخدام الأسلوب العلمي في تحديد ذلك، وأنشأ نظاماً للحوافز يقوم على التناسب بين الأجر والإنتاج، واعتنى بتدريب العاملين وتوجيههم لضمان أداء أفضل، والملاحظ أن هذه المدرسة ركزت على عدالة التوزيع والتي تمثلت في نظام الأجر والحوافز، وفي توزيع العمل وتقسيمه، أما هنري فايول فقد جاء بمجموعة من المبادئ في مجملها أربعة عشر مبدأ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعدالة التنظيمية، حيث نجد أن مبدأ تقسيم العمل والتخصص في أجزائه، والمكافأة والتعويض والترتيب تتعلق بالعدالة التوزيعية، ومبادئ وحدة التوجيه والسلطة والتعاون والمسؤولية والمساواة في المعاملة والاستقرار في العمل والمركزية وتدرج السلطة والمبادأة وخضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة والنظام ووحدة الأمر، كلها تتعلق بالعدالة التعاملية من وجه والعدالة الإجرائية من وجه آخر. أما ماكس فيبر فقد ركز

¹ - عمر محمد درّة، مرجع سابق، ص: 36.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

في نموذج البيروقراطي على المفاهيم الإدارية المتضمنة للبعد القانوني والالتزام باللوائح والقواعد التنظيمية التي تعزز قيم العدالة في المنظمة لضمان زيادة الكفاءة وتحقيق مستوى عال من العدالة من خلال:¹

- تقسيم الأعمال وتنظيمها لضمان العدالة التوزيعية.

- تدرج الوظائف في مستويات السلطة والتدوين الكتابي وفق نظام للخدمة مرتبط بقواعد وتعليمات يضمن العدالة الإجرائية.

- عدم التحيز والفريق بين دور الموظف الرسمي وعلاقته الشخصية بغية تحقيق العدالة التعاملية.

- الترقية على أساس الخبرة والمؤهلات العلمية لتحقيق العدالة التقييمية.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية: لقد تمثلت النظرة الأساسية لمفكري مدرسة العلاقات الإنسانية تجاه العدالة التنظيمية في اعتراف الإدارة بالتنظيم الغير رسمي والنظر إلى العامل كونه كائن اجتماعي في المنظمة، والعمل على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية من خلال تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين والرؤساء، واحترام العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرارات والسعي لإيجاد نظام اتصالات فعال ورمز يساهم في التواصل بين الإدارة والعمال للتقليل من الشكاوى ونزاعات العمل مما يزيد في كفاءة وفعالية المنظمة من جهة ورفع الروح المعنوية للعمال وشعورهم بالرضا المهني من جهة أخرى، وتعزيز التعاون فيما بينهم، ومراعاة مشاعر العاملين والإحساس بمشكلاتهم المهنية أو العائلية، وتقدير ظروفهم النفسية وهذا ما يمثل العدالة التعاملية.²

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات "منظور كلي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، عمان، الأردن، 2013، ص:ص: 50 - 61.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها في مجالات علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: ص: 13-14.

3- المدارس الحديثة: تنظر إلى المنظمة على أنها تتكون من أجزاء فرعية ويعمل المدراء في المنظمة كمنظومة فرعية باسم منظومة اتخاذ القرار، ويتكون هيكلها من فعاليات الأفراد المقسمة بموجب أنماط محددة، فالمنظومة هي وحدة اجتماعية هادفة، تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات، وتبرز فيها الاتجاهات، المدركات، والمعتقدات والعادات والتوقعات الخاصة بالأفراد، ويمثل العنصر البشري أهمية خاصة في بناء العلاقات التعاونية في المنظمة، ولا يمكنه تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا من خلال الحوافز والمكافآت التي تشجعه على الإبداع والابتكار، مما يساهم في تعميق ولائه وانتمائه، وتعد الإدارة الموقفية أو الظرفية من أهم أشكال مدرسة النظم والتي تقوم على مشاهدة أساسية من أنه لا توجد طريقة فضلى للإدارة يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف، بمعنى أنه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار وقيادة وتحفيز ورقابة تتلاءم مع كل المواقف التي تواجهها الإدارة يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف بمعنى أنه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار وقيادة وتحفيز ورقابة تتلاءم مع كل المواقف التي يواجهها الإدارة، فالمدراء يجب عليهم إيجاد طرق مختلفة تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة، أما في الإدارة اليابانية فتنشكّل العدالة التنظيمية من خلال الحوافز والروح الاجتماعية وأسلوب التقييم وبطء الترقية والاهتمام بالفرد وسيادة الرقابة الذاتية والتوظيف مدى الحياة كل ذلك يرسخ قيم العدالة بين الأفراد، ويشعرهم بالاستقرار والأمن الوظيفي وبعادلة الإجراءات والتعاملات والتقييم في المنظمة.¹

II- أبعاد العدالة التنظيمية

اتفق العديد من المفكرين والدارسين على تحديد أبعاد العدالة التنظيمية في ثلاثة أبعاد تتمثل في:

- العدالة التوزيعية La Justice Distributive

- العدالة الإجرائية La Justice Procédurale

- العدالة التعاملية La Justice Transactionnelle

¹ خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار الميمنة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 05، عمان، الأردن، 2007، ص 47-51.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

غير أن بعض الدراسات أضافت عدالة التقييم، عدالة الأخلاق والعدالة التفاعلية، ويمكن تناول أبعاد

العدالة التنظيمية كالآتي:¹

1- العدالة التوزيعية: وتتمثل في عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، بمعنى أنها تتعلق

بعدالة توزيع المكافآت، وبالنتائج أو المخرجات التي يحصل زملائه من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع

الأجور والمزايا العينية،² ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما

يحصل عليه من مكافآت يتناسب مع جهده المبذول مقارنة بجهد زملائه، ويؤكد "أورغان" على أن

إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع مقارنة بما بذلوه من جهد يمكن أن يخلق التوتر في العلاقات بين

العاملين فيما بينهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى وقد وضح "أورغان" ثلاث قواعد للعدالة

التوزيعية في المنظمات هي:³

أ- قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام

كامل يستحق تعويض أكبر من الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم وإذا حصل

العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة.

ب- قاعدة النوعية: وتتمثل في تساوي فرص الحصول على المكافآت لجميع العاملين بغض النظر عن

خصائصهم (الجنس، العرق، الدين...).

ج- قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين،

وبافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا أردت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها

¹ مفرح بن سعيد آل كرم: مرجع سابق، ص: 184.

² زياد بركات: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، مجلد 10، عدد 01، جامعة السلطان، فلسطين، 2016، ص: 125.

³ العطوي عامر علي حسين: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، عدد 01، 2007، ص: 5-6.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

2- العدالة الإجرائية: وتشير إلى الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج، وتكون هذه الإجراءات عادلة عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية وتحقق مصالح جميع الأفراد دون تحقيق الأهداف الشخصية، حيث تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار، ومن ثم فإنها تمثل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة، وقد حددها البعض على أنها المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدارك الأفراد لمعنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بالفوائد الإجرائية التالية:

أ- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

ب- القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة.

د- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.

هـ- قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة والموثقة المصادر.

و- قاعدة الانسجام: وجوب انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وقد عرفها مورمان Moorman بأنها تمثل انعكاساً لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي

استخدمت في تحديد المخرجات.¹

وعرفت على أنها مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة مثل

أنظمة تحديد الأجور ووسائل الترقية.²

مما سبق يمكن القول بأن العدالة الإجرائية هي مجموع السياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة

لتحديد نظم الحوافز المختلفة كالأجور والمكافآت والترقيات، وكذلك تحديد اتخاذ القرارات في بيئة العمل ويتم

إدراكها من قبل الأفراد العاملين.

3- العدالة التعاملية: هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها الفرد لما تطبق

عليه الإجراءات الرسمية، أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام

من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بينهما. واهتمام الرئيس بمصالح الموظف، وتحتوي العدالة

التعاملية على مكونين هامين هما:³

أ- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى

مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع الأفراد لمشاعرهم والحفاظ على كرامتهم.

¹ زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث دراسات، القاهرة، مصر، 2006، ص: 22.

²Hyung Ryoog Lee : **An Empirical study of organizational justic as a meotioton of the relationships a mong leader-membre exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the loding industry, unpublished dissertation, verginia Polytechnic Institute and state university black sburg, virginia, U.A.S, 2000, P : 22.**

³ محمد مصطفى الخشروم: دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور "دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، دمشق، سوريا، 2010، ص: 312.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ب- **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.

وتتجلى أهمية عدالة التعاملات في الكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ومن ثم بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، كما أن انخفاض مدركات العاملين لبعد العدالة التعاملية يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة النزوع لترك العمل، وضعف الأداء الوظيفي وزيادة الضغوط الوظيفية¹، إن إدراك الأفراد لعدالة التعاملات تتحدد بناءً على أربعة عوامل هي:²

أ- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.

ب- مدى إخلاص الرؤساء وأصحاب السلطة وصراحتهم.

ج- مدى احترام أصحاب السلطة للعاملين في المنظمة.

د- مدى التزام أصحاب السلطة والرؤساء بحدود اللباقة في التعامل مع الأفراد.

4- **العدالة التقييمية:** تتمثل في استيعاب عمليات وإجراءات وأنظمة محددة، تسمح بالتأكد من أن حقوق

العاملين ومستويات أدائهم يتم الاعتراف بها نزاهة مما يؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي فضلاً

عن النمو والمساء الوظيفي، وتستند هذه العدالة إلى نظرية الواجب أو نظرية الحقوق، القائمة على

¹ Rahim M.Afzalour and NacerR.Magner : **do justice perceptions influence style of handlin of handing conflict with supervisors ?**international journal of conflict management, Vol 11, N 01, 2000, P P : 6 – 7.

² دة عمر محمد: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع، حلب، سوريا، 2008، ص: 258.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أساس عدم جواز التدخل والعبث بحقوق الأفراد، ومن واجب المنظمات حماية تلك الحقوق، ما داموا مؤيدين لواجبهم.

وقد أوضح البعض أن العدالة التقييمية هي المصفاة الحقيقية للتعرف على الخصائص الموضوعية لنظام تقييم الأداء في المنظمة، وكذلك الاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء شرطاً ضرورياً في نجاح المنظمة وزيادة فاعليتها، وفي بناء الثقة المطلوبة في عدالة ودقة أنظمة تقييم الأداء فيها خصوصاً بعض الوظائف التي تفتقر إلى معايير كمية يمكن قياس أدائها بسهولة.¹

وتترسخ الثقة المطلوبة في عدالة ودقة وموضوعية نظام تقييم الأداء الوظيفي في المنظمة، حينما تتكرر عملية التقييم الموضوعي، ومعرفتهم المؤكدة لأداء المرؤوسين، مع وجود معايير واضحة للأداء الجيد يعرفها العاملون أيضاً، وهناك أساليب وطرق عملية وإجرائية للتغلب على حالات ضعف الأداء لدى الأفراد في المستقبل إلى جانب إعطائهم فرصاً كافية للاطلاع على تقارير التقييم والاعتراض عليها.²

5- العدالة الأخلاقية: انطلقت هذه العدالة من أصول فلسفية وتعود مرجعيتها إلى تعاليم الأديان السماوية، حيث تستند في أصولها الفلسفية إلى مفاهيم الغائية والمنفعة، وإلى الأخلاق الذاتية والغيرية انطلاقاً من أن أخلاقية الفعل ترتبط مباشرة بنتائج ذلك الفعل وقيمة المنفعة سواء على الفرد أو الآخرين. ومؤيدي العدالة الأخلاقية من هذا الاتجاه الفلسفي تتلخص في أفكار Emanuel Kant الذي يعتبر العقل سليماً من الناحية الأخلاقية للشخص في ضمن موقف معين إذا كان

¹ محمد بن مسلم سعيد الشنفرى: العدالة التنظيمية وآثرها على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير

الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان"، ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2007، ص ص: 29-30.

² يوسف درويش عبد الرحمان: العلاقة بين الاحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي، العربية للعلوم الإدارية، مجلد 06، عدد 02، 1999، ص ص: 261-262.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

السبب الذي دفعه لهذا الفعل هو السبب نفسه الذي يدفعه أن يقبله من شخص آخر يوضح في ذلك

الموقف المماثل. ويقوم السلوك الأخلاقي العادل على مرتكزات قيمية هامة تتمثل في:¹

- التماسك الجماعي.

- الاحترام المتبادل.

- الاستقلالية وعدم الإكراه.

وقد اقترنت هذه المنطلقات الفلسفية بالفضيلة الواجب جعلها الأساس الذي تتحقق به العدالة، كذلك بالحقوق الواجب الاعتراف بها وأهلية استحقاقها عند المطالبين بها.

III- أهمية العدالة التنظيمية: تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- توضح العدالة التنظيمية حقيقة نظام توزيع الرواتب والأجور في المنظمة والعدالة التوزيعية هي البعد الهام الذي يتم من خلاله تقييم نظام التوزيع.

- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وفي هذا الجانب تعتبر العدالة الإجرائية البعد الذي يتحدد في ضوئه نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.

- تكشف العدالة التنظيمية الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة التعاملية، حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية بالمنظمة.²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، المكتبة العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص ص: 72-78.

² عمر محمد درة: مرجع سابق، ص: 56.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- هي أساس للدافعية فمن المنطقي أن يوجد ارتباط بين رضا العاملين وإحساسهم بالعدالة وزيادة جهدهم وإتقان العمل وهذا ما يسمى بالدافعية.

كما يشعر العامل بعدم العدالة تظهر لديه مشكلات تتعلق بالروح المعنوية والإنتاجية، تتضمن تصرفات بديلة كترك المنظمة والالتحاق بوظيفة أخرى، أو تعديل مقدار الجهد المبذول ومستوى الأداء.

- العدالة التنظيمية أساس تحسين العلاقات بين العاملين.¹

وعليه فالعدالة التنظيمية تشكل ضابط توازنياً بالنسبة للمنظمة في الجانب السلوكي الإداري والإنساني، مما يجسد مبادئ العدالة، فالعاملين يتعاملون مع تطبيق النظم والسلوكيات والقواعد وممارسة السلطة التنظيمية في مجراها الطبيعي دون تمييز فيتولد لديهم إحساس بالمساواة والعدل، يزيد من فاعليتهم وأدائهم.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم الوظائف والأدوار التنظيمية، وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، وهذا يكون ضمن بعد العدالة التقييمية، مما يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجاز لدى العاملين بالمنظمة.

- تبرز العدالة التنظيمية منظمة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية لدى الأفراد، كما أنها تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاق لديهم، من خلال إدراكهم وتصوراتهم للعدالة لشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال والسلوكيات للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي خاصة بعد العدالة الأخلاقية.²

¹ التاج محمد محمد علي: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة نظر رؤساء الأقسام وموظفي شركة الاتصالات الأردنية، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، نصف سنوية، العدد 02، كوستا، السودان، 2013، ص: 40.

² شروق عبد المحسن المتروك: أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري "من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، البلقاء، الأردن، 2010، ص: 59.

VI- محددات العدالة التنظيمية: لفهم ظاهرة العدالة التنظيمية في المنظمة لابد من ادراك مختلف

المتغيرات التنظيمية التي تؤثر فيها، من خلال المستويات والأبعاد ويمكن تلخيصها في:

1- نمط القيادة الإدارية: تعتبر القيادة ذات طبيعة اجتماعية أساساً ... وقد احتلت مكانة هامة في

النظرية السوسيولوجية باعتبارها موضوعاً هاماً في دراسة المؤسسات الاجتماعية والتنظيمات الصناعة وغيرها، وقد تكون مؤثراً سلبياً أو إيجابياً بالنسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، كونها تعمل على توزيع الأدوار من أجل خلق جو اجتماعي يساعد على التعاون والتنسيق بين العاملين، وقد ذهب كيث ديفز Keith Davis إلى أن القيادة هي القدرة على إقناع أعضاء الجماعة وتحفيزهم ليعملوا بحماسة ومثابرة لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً، وقد أشار شين chine إلى أنه لا يمكن دراستها ولا فهمها إلا في إطارها الثقافي والاقتصادي والاجتماعي، بحيث تتأكد طبيعتها الاجتماعية والتفاعلية بحيث يؤثر نمط القيادة في القائد والأفراد والتنظيم،¹ وللقيادة الإدارية أنماط مختلفة يستعملها القادة الإداريون لقيادة وتحفيز المرؤوسين نذكر منها القيادة الديكتاتورية القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، وهذا حسب ما جاء في دراسة مهامهم الموقدة والموسومة بالأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن علاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين والتي كانت نتائجها كما يلي: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية وكل مجالات العدالة التنظيمية.²

¹ نوال رويمل: القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009، ص: 02.

² مها ماهر الموقدة: الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظراً للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2010، ص: 53-52.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

من خلال نتائج الدراسة يتبين أن الأنماط القيادية تقوم على مبادئ تحسن التوفيق بين قدرات المورد البشري وحاجات المؤسسة من خلال الاهتمام بمشاكل العاملين وتوجيههم ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات بالمنظمة، الشيء الذي أظهر شعورهم وإحساسهم بدرجة من العدالة التنظيمية.

2- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة وذلك من خلال تصميم الهيكل التنظيمي، هذا الأخير عرّف بأنه توزيع للأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأفراد وأدوارهم، وتحديد عدد المستويات التنظيمية كما أنه يحدد تفويض السلطات والإجراءات الرقابية ويوفر الوسائل والقواعد اللازمة لتقييم أداء العاملين.¹

وقد توصلت إحدى الدراسات لعلاقة الهيكل التنظيمي بالعدالة التنظيمية إلى النتائج التالية:²

- الهياكل التنظيمية التي تتسم بقدر كبير من الرسمية واللامركزية يوجد بها مستوى مرتفع من إدراك العمال للعدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية خصوصاً عمال المستويات الإدارية العليا.

- وجود علاقة عكسية يسن مدركات العدالة التنظيمية ودرجة المركزية وذلك بالنسبة للعاملين في المستويات الدنيا.

- المنظمات التي اتسمت بالقدر الكبير من اللامركزية تكون أكثر عدالة من حيث الإجراءات مقارنة بالمنظمات التي تعتمد المركزية.

¹ زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات، ط 01، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2012، ص ص: 151-152.

² عبد المحسن نعساني: اختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمية بالعدالة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، عدد 51، حلب، سوريا، 2007، ص ص: 43-44.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وأُسفرت نتائج دراسة أخرى إلى أن المعايير المختلفة التي يستند إليها الأفراد في إدراكهم للعدالة التنظيمية تتباين بتباين الأنماط التي يتخذها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن العاملين يكونون أكثر إدراكاً للعدالة التفاعلية في المنظمات العضوية تماشياً وخصائص كل هيكل تنظيمي.

ومما سبق يتضح أن آثار الهيكل التنظيمي على العدالة التنظيمية يتحدد باختلاف شكله وأنماطه وكذلك الأبعاد التي يتكون منها.

3- **المتغيرات الديمغرافية:** لقد قام العديد من الدارسين والباحثين بإجراء دراسات ميدانية حول العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية كالجنس، العمر، الوظيفية، الخبرة المهنية والمؤهل العلمي.

وقد أثبتت دراسة سامية خميس أو ندا حول العلاقة بين العدالة التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية للعاملين النتائج التالية:¹

أ- **الجنس:** أظهرت النتائج ارتفاع شعور الإناث بالعدالة التنظيمية أكثر من فئة الذكور، وقد أرجعت الباحثة سبب ذلك إلى أن دور وعمل المرأة يكمل عمل الرجل ويخفف عنه أعباء الالتزامات الأسرية.

ب- **السن:** هناك علاقة إيجابية بين سن العاملين وإدراكهم للعدالة التنظيمية، ومرد ذلك إلى شعورهم بالرضا الوظيفي بالمنظمة نتيجة المراكز الوظيفية والخبرة في العمل التي أدت إلى زيادة رواتبهم وامتيازاتهم.

¹ سامية خميس أبو ندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. 18 :24 <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/74036.pdf> 24-04-2018

- ج- **الخبرة المهنية:** هناك علاقة سلبية بين عدد سنوات العمل وشعور العاملين بالعدالة التنظيمية ولعل السبب في ذلك هو اختلاف متطلبات الموظفين وتوقعاتهم وقيمهم في المرحلة الأولى من حياتهم العملية عن الموظفين الذين أمضوا سنوات طويلة في العمل ولأن للخبرة أهمية في المنظمة.
- د- **المؤهل العلمي:** توجد علاقة سلبية بين المؤهل العلمي وشعور الأفراد بالعدالة التنظيمية من أقرانهم من ذوي شهادات البكالوريوس والدراسات العليا، وذلك نظراً لمحدودية فرص العمل، المتاحة الناتجة عن قلة المهارات الوظيفية.

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

I- نشأة وتطور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

تعود الإرهاصات الأولى لظهور الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية، إلى البدايات الأولى لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم، من خلال الدراسة والتحليل لظاهرة التنظيمية، وتأثيرها على الروح المعنوية والحوافز غير المادية والمشاركة وفعالية التنظيم غير الرسمي، ويعتبر عالم الإدارة المشهور Chester Bernard من الأوائل الذين طرحوا مفهوم التنظيم غير الرسمي والحاجة إلى أن يكون لدى أفراد المنظمة الاستعداد للتعاون لأجل تحقيق أهداف المنظمة، وقد أطلق على هذا السلوك بالاستعداد للتعاون وأضاف أن الأفراد لابد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة التي سميت بالولاء، هذا الأخير يشكل سلوكيات ليست متعلقة بالمواقف أو المكانة أو المناصب الوظيفية أو التعويضات بل هناك اختلافات فردية في الإدراك والميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والولاء.¹

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس. -04-27 <http://libback.uqu.edu.sz/hipres/ABS/ind8510.pdf>

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

بعد ذلك قدم عالماً الاجتماع كاتز وكاهن Katz et Kahn (1964-1966) كتاباً بعنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" تضمن تحليل سلوكي شامل للمنظمات واعتماداً على دراسات Bernard، كانت رؤيتها للسلوكيات التطوعية بأنها تشمل السلوكيات الابتكارية والتعاونية وتقديم المقترحات التي تسهم في بقاء المنظمة والتي تخرج عن الواجبات المحددة في الوصف وهذا النمط من السلوك التلقائي بهدف مساعدة الزملاء وتحسين الأداء وضمان استمرارية المنظمة، لأن الأدوار الأساسية في المنظمة لا تكفي وحدها للنجاح، لذا أطلق على هذا النمط من السلوك بالسلوكيات الابتكارية والتلقائية.¹

وقد فرق كاتز بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين:

- أطلق على الأول سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام الأفراد بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة.

والنوع الثاني هو سلوك الدور الإضافي متمثلاً في السلوكيات التطوعية المتجاوزة لحدود الالتزام بما هو رسمي من العاملين.

وقد ساعدت العولمة واشتداد المنافسة في العقود الأخيرة من القرن الماضي على الاهتمام بسلوك الدور الإضافي في المنظمات، لأن النجاح التنظيمي في مناخ عمل متغير ومتنوع يحتاج إلى مرونة وسهولة في الاستجابة، كما يتطلب إطلاق طاقات متجددة قادرة على الإبداع وذلك من خلال تحرير قدرات الموارد البشرية من قيود الدور وتوصيف الوظائف.²

¹ محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطننة التنظيمية. 30: 16 27-04-2018 <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/116446.pdf>

² جاب الله رفعت محمد: محددات سلوكيات المواطننة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، كلية التجارة، عين شمس، القاهرة، مصر، 1994، ص: 213.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تعتبر دراسة "باتمان وأورغان" أول دراسة عملية لسلوك المواطنة التنظيمية، بحيث تم قياس ذلك السلوك بثلاثين بنداً تصف سلوكيات وظيفية مختلفة مواطنة القائمة بها، وبعد التحليل أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين تلك البنود، ومن ثم أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك.¹

بعد ذلك قام "سميث وآخرون" بتحليل البنود السابقة ثم اختزلها في ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تناولت بعد ذلك مختلف الدراسات والأبحاث هذا المفهوم بالدراسة والتحليل.

II - أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

بالرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية، غير أنه لم يتم الاتفاق على الأبعاد المكونة لذلك السلوك، وقد أشارت الأدبيات إلى ما يزيد عن عشرين بعداً محتملاً لسلوك المواطنة التنظيمية، وأنها تتداخل فيما بينها، غير أن معظم الدراسات تشير إلى أن هناك اتجاهين، يشير الأول إلى أن سلوك المواطنة يشمل بعدين أساسيين وهما بعد تنظيمي يسعى إلى مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وآخر فردي يسعى إلى التعاون مع الأفراد العاملين، وهو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. أما الاتجاه الثاني فيقوم على أساس أن سلوك المواطنة يتكون من خمسة أبعاد رئيسية كما أشار Organ وآخرون وتم تحديدها كالتالي:

الإيثار Altruisme، الكياسة Courteys، الروح الرياضية Sport Man Chip، وحي

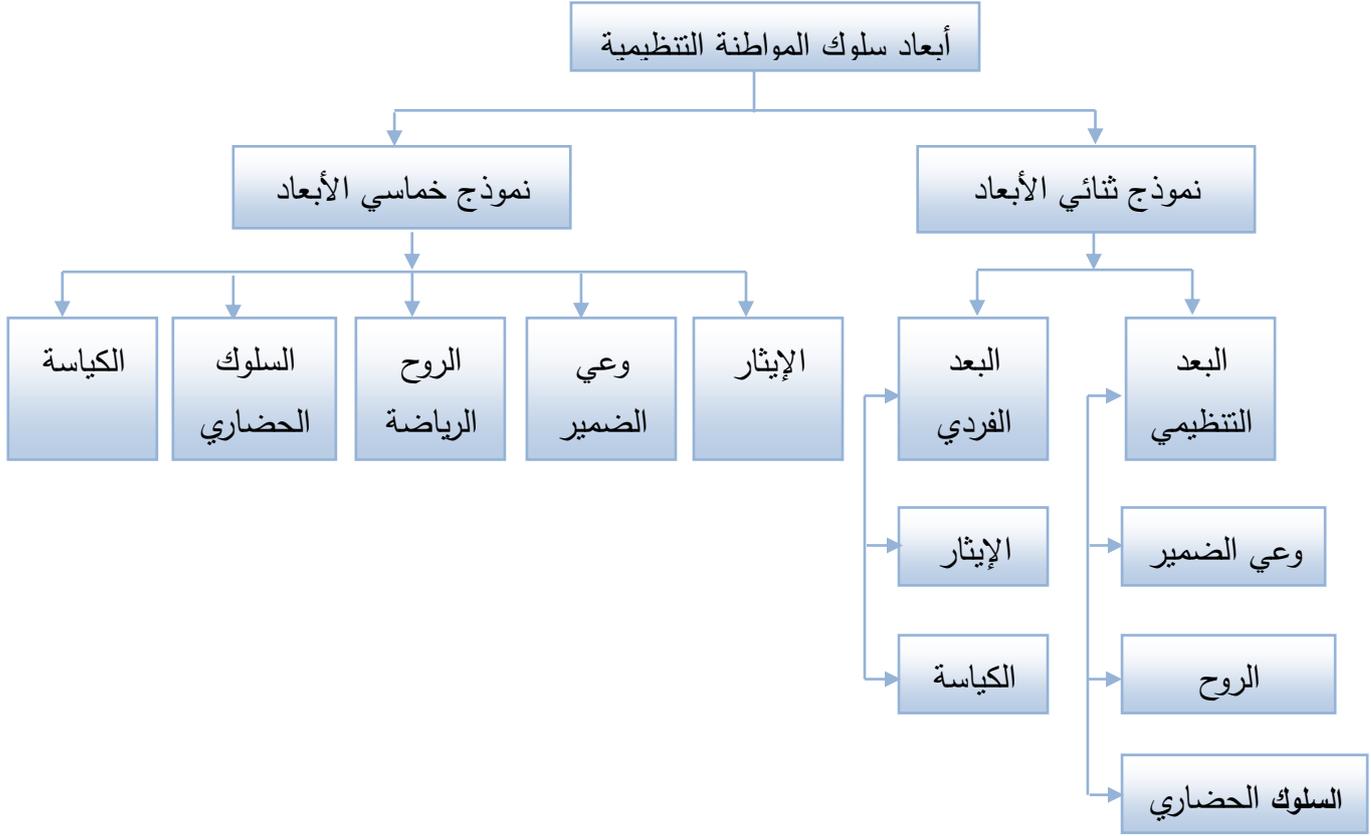
الضمير Conscientiousness، والسلوك الحضاري Civic Virtue وهذا ما يبينه الشكل التالي:²

¹ Batman et Organ , Job Satisfaction and good soldier : The Relationship Between Afect and Employee citizenship, Academy Of Mangement journal, 26, 1983, P P : 587-588.

² أحمد بن سالم العامري: محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 17، عدد 02، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2003، ص ص: 69-70.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

شكل رقم (05): أبعاد سلوك المواطنة حسب النموذج الثنائي والخماسي



وقد قدم أوزتورك Ozturk نموذجا آخر بسبعة أبعاد تمثلت في:

- سلوك المساعدة ويشير إلى مساعدة أفراد العمل طواعية.

- الروح الرياضية، الولاء التنظيمي، الامتثال التنظيمي، المبادرة الفردية، السلوك الحضاري والتنمية

الذاتية.¹

وقد اعتمدت الدراسة الراهنة على النموذج الخماسي الذي أشار إليه Organ وآخرون، ويمكن تلخيص

أبعاد سلوك المواطنة كما يلي:

1- الإيثار: هو سلوك تلقائي موجه للرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة، ويتعلق بالعمل وكيفية إنجازه والمساعدة

في حل المشكلات الشخصية بين العاملين، سواء الرؤساء أو زملاء العمل والعملاء.

¹ حياة الدهبي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة، مرجع سابق، ص: 111.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ومن أهم سلوكيات الإيثار نذكر تغطية عمل الزملاء والعمل لمدة إضافية دون أن يطلب منه ذلك، أخذ زمام المبادرة لتوجيه الموظفين الجدد، مساعدة الأفراد في الأعمال الشاقة واقتراح أفكار جديدة لتحسين الجودة الشاملة في العمل.¹

2- **وعي الضمير:** يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية، والذي لا يتضمن التعامل مع الآخرين، وإنما يتضمن سلوكاً يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً في المنظمة، ويقصد به مدى حرص الفرد على القيام بأعمال تطوعية تفوق الحد الأدنى من متطلبات وظيفته من خلال مراعاة مواعيد العمل، إتباع القواعد واللوائح والإجراءات الخاصة بالمنظمة والالتزام بها، عدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحة طويلة لا تخدم أهداف المؤسسة، والحرص الدائم على الحضور وقلة التغيب.

3- **الروح الرياضية:** يعتبر هذا البعد انعكاساً لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية، العرضية دون شكوى وتذمر وادخار الطاقة الموجهة يمثل ذلك الإنجاز العمل، ويتجاوز سلوك الروح الرياضية استعداد الفرد لتقبل بعض المضايقات، ومحاولة التمتع بروح رياضية حتى لو اتجهت الأمور في الجانب المعاكس لرغباته، وأن يكون مستعداً للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل، وهذا السلوك يمكن أن يخفف من عبء العمل على الرئيس أو المشرف المباشر، وبالتالي توفير الوقت لحل المشاكل العالقة، ومن أبرز سلوكيات الروح الرياضية نجد تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، وتجنب تكبير المشاكل وإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز على أخطاء الآخرين وإظهار الاحترام والمجاملة للزملاء حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني، وتقبل النقد بصدق ورحب والتسامح عن الإساءة الشخصية.²

¹ Yves Emery et Marie Lauray : **OCB une analyse du comportement citoyen dans les organisations publiques suisses**, Institut de hautes études en administration publique, Chavanne – Lausanne, Suisse, 2007, P : 13.

² محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني: مرجع سابق، ص ص: 27-28.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

4- السلوك الحضاري: يتمثل في المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة وقد تم استنباط هذا النوع من فلسفة النظرية السياسية كما ورد في بعض الدراسات، وهناك من أطلق عليه اسم "فضيلة المواطنة" ويشير هذا البعد إلى المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام باستمراريتها من خلال حضور الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية، ومحاولة الاندماج في أنشطتها وفعاليتها غير الرسمية وأداء الأعمال وتنفيذ المهام بصورة تحسن من سمعة المنظمة، ومن السلوكيات الحضارية نجد الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الأفكار والاقتراحات لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والدفاع عن المنظمة ضد التهديدات الخارجية، وحفظ موقع العمل نظيفاً، والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء وتحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها.¹

5- الكياسة: لقد اقترح 1988 Organ هذا البعد المشابه لسلوك الايثار مع وجود اختلاف نوعي، فالإيثار يتمثل في مساعدة فرد لحل مشكلة معينة، بينما الكياسة تشير إلى مساعدة فرد لمنع حدوث أو وقوع مشكلة، وقد أطلق عليه بعض الدارسين "اللطيف"، "الكرم" وتظهر أهمية هذا السلوك من خلال الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع الأفراد أو المجموعات العاملة باختلاف مسمياتها في المنظمة، وما ينتج عن ذلك من زيادة ودعم روح التعاون والانسجام بدلاً من الانغماس في حوارات غير مجدية، ومن أهم سلوكيات الكياسة. تقديم النصح والمعلومات للزملاء، احترام رغبات زملاء العمل وخصوصياتهم، تجنب إثارة وخلق المشاكل والمبادرة بالاتصال مع الأفراد قبل اتخاذ قرارات أو إجراءات يمكن أن تؤثر على سير العمل بالمنظمة.²

¹ محمد ناصر أبو سمعان، مرجع سابق، ص: 46.

² محمد راشد أبو سمعان، مرجع سابق، ص: 62.

III- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وآثاره على المنظمات

لقد أصبحت المنظمات الناجحة ترى أنها تحتاج إلى موارد بشرية تقوم بأدوار خارجة عن المهام الرسمية وكذلك الحدود المتوقعة منها، لما في ذلك من انعكاس على فعالية المنظمة ونجاحها، ويعد سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة ذو مضامين اجتماعية وثقافية واقتصادية من خلال أهميته.

وتبرز هذه الأهمية في:¹

1- دعم الوضع التنظيمي وربطه بالرضا الوظيفي وبالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وربطه بالرضا الوظيفي وبالعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والولاء تجاه القيادة.

2- تحسين استغلال الموارد البشرية بشكل رشيد مما يزيد من نجاح المنظمة.

3- يتميز هذا السلوك بمرونة تمكنه من الخروج عن الدور الاعتيادي والمهام الروتينية، الأمر الذي يحفز على الإبداع والابتكار والتجديد والانتماء وحب العمل.

يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة.

ومما سبق يمكن عرض الآثار المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية كالاتي:²

أ- الآثار الإيجابية: تعدت الآثار حسب مختلف الدراسات وجاءت بما يلي:

- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تخفيف العبء المادي للمنظمة.
- يزيد من المنافسة ومستوى الحماس لدى العاملين ويقلل من الروتين.
- يعزز مستوى الانتماء والولاء للمنظمة ويزيد مستوى الرضا الوظيفي للأفراد.

¹محمد ناصر راشد أبو سمعان: مرجع سابق، ص: 65.

²Denisse w Organ : Organizational Citizen ship behaviorritis construct clean up time, humanperformance, school of besnis, indiana university, 10 (2), USA, 1997, P P : 85-97.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- يقلل من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين ويوطد العلاقات بينهم.
- تخفيض معدل دوران العمل لوجود الانتماء والرغبة في البقاء في المنظمة.
- يلعب دوراً هاماً في التنشئة والتدريب والتكوين في المنظمة.
- يخفض من نطاق الإشراف والرقابة مما يبعث الثقة في المنظمة.
- يترك انطباعات إيجابية لدى الرؤساء، مما يؤدي إلى زيادة فرص الترقية والحوافز وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة الإنتاج.

ب- الآثار السلبية: على الرغم من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية والآثار الإيجابية التي سبق ذكرها، غير أنه من الممكن أن تكون هناك بعض الآثار السلبية التي وردت في بعض الدراسات، حيث أن مواقف العاملين هي التي تحدد طبيعة إيجابية هذا السلوك أو سلبيته وعليه فسلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يظهر كدوافع حسنة تكن ربما تترتب عنه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، ويمكن تحديد السلبيات كالاتي:

- لما يكون مستوى الأداء منخفضاً يصبح هذا السلوك عديم الجدوى.
- ممارسة هذا السلوك على حساب الوقت الرسمي للعمل.
- يؤدي إلى خلق روح الاتكالية على مستوى الجماعة وفرق العمل.
- يزيد من شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل.

VI- محددات سلوك المواطنة التنظيمية

هناك العديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية المؤثرة في هذا السلوك يمكن ذكرها كما يلي:

1- الرضا الوظيفي:

هو مفهوم متعدد الأبعاد، فهو يمثل الرضا الكلي الذي يستمده العامل من وظيفته وجماعة العمل ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم والبيئة التي يعمل بها، وهناك ثلاثة أبعاد وهي:

- الرضا بسياسات العمل في المنظمة، وتشمل سياسات الأجور والتعويضات والترقيات والتأمينات وغيرها.

- الرضا بعلاقات العمل المنظمة والرضا بالعمل ذاته.¹

ويعتبر الرضا الوظيفي بأنه ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل... ويعرف على أنه شعور الفرد بأن التنظيم قادر على إشباع حاجاته وتلبية رغباته في العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة، حيث يحقق من خلاله طموحاته، ويستغل قدراته العلمية وخبراته العلمية، ويتفاعل مع العمل لتحقيق أهداف المنظمة.²

وقد أجريت العديد من الدراسات التي أكدت بأن الرضا الوظيفي أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية حيث أن الموظف الراضي عند عمله ينخرط في السلوكيات التطوعية والعلاقة هنا تبادلية، وأشار كل من 83 Near - Organ - Smith إلى أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى معرفة المقدمات المحتملة لسلوك المواطنة التنظيمية. وهذا بالرغم من الجدول القائم بين بعض الباحثين حول ما إذا كان الرضا الوظيفي هو الذي إلى

¹ معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، ط 01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014، ص: 271.

² سالم تسيير الشرايدة: الرضا الوظيفي "أطر نظرية وتطبيقات عملية"، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 63-64.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

سلوك المواطنة التنظيمية، أم أن سلوك المواطنة التنظيمية هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين أم أن العلاقة تبادلية بينها.¹

2- الالتزام التنظيمي:

هو اتجاه الفرد لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعور قوي للبقاء عضواً في تنظيم معين واستعداد قام لبذل جهود قوية لصالح المنظمة، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها ... ومن السلوكيات الناتجة عن الالتزام:

- تبين تلك التصرفات المثابرة والقدرة على التحمل.

- توضح تلك الالتزامات الاستغراق من قبل الأفراد تجاه منظماتهم من خلال ما يقدمونه من الوقت الشخصي من أجل الأنشطة المرتبطة بالمنظمة، ويتضمن الالتزام التنظيمي "ثلاثة أبعاد رئيسية" وهي:²

أ- **الالتزام العاطفي**: يشير إلى ارتباط العامل العاطفي وتوافقه واندماجه مع المنظمة، كما يعتبر الالتزام العاطفي عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بالمنظمة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها والرغبة في المشاركة لتحقيق الأهداف.

ب- **الالتزام المعياري**: ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل بالمنظمة من منظور أدبي ومن واجب أخلاقي بسبب ضغوط الآخرين.

ج- **الالتزام الاستمراري**: يشير إلى الوعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة.

ويعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المحددات التي لها علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية، كما أشار Bolas إلى أنه يحدد الاتجاه السلوكي حينما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، وهو المسؤول عن

¹ محمد ناصر راشد أبو سمعان: مرجع سابق، ص: 50.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص: 337 - 339.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

السلوك الذي يعتمد على الثواب والعقاب، وعليه فإن بعد الإيثار عند العاملين يشير إلى قوة وشدة ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها.¹

3- الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وقد عرفت بأنها: مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعض البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.²

لقد أصبح واضحاً أن الثقافة التنظيمية شرط مهم لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، فالمنظمات التي تمتلك قيماً مشتركة قوية عن التعاون والعمل بفرق العمل التي يساعد أفرادها بعضهم بعضاً تلقائياً، والخصائص الفردية عامل مهم يؤثر في أداء الأفراد لسلوك المواطنة، وأشارت بعض الدراسات أن تعدد الثقافات التنظيمية يمكن أن يدعم سلوك المواطنة التنظيمية ومن هذه الأنواع نذكر ما يلي:

- ثقافة المؤسسة الموجهة نحو الإبداع والتي تتميز بوجود مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع ويتسم العاملين بمواجهة التحديات والمخاطرة في اتخاذ القرارات.

- ثقافة المؤسسة المساندة وتتسم بيئة العمل بالصدافة ومساعدة العاملين فيما بينهم وهذا النوع يتجسد في بعد الإيثار.

¹ SaharKhushi Muhammad: **Role of commitment in the development of employées citizenshipbehaviorevidencefrombankingsector of pakisten, international journal of business and social sience**, vol 03, N 20, university of the punjab, lahore, Pakistan, 2012, P : 250.

² سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عنكون، الجزائر، 2015، ص:

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- ثقافة المؤسسة الموجهة نحو الدور، حيث تؤكد على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد كما أنها تعطي أهمية للقواعد والأنظمة واحترام القوانين داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك العاملين سواء القدامى أو الجدد وبالتالي تأثيرها على سلوك المواطن التنظيمية من خلال تشجيع أو رفض هذا السلوك.¹

4-السياسة التنظيمية

وتعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة، بغية تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية، حيث يتسم الوجه للسياسة التنظيمية يسعى الفرد أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح، وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع درجة ومستوى السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية، وذلك للسعي وراء تحقيق مصالح شخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل فهذا السلوك يتناقض أو تقل الأعمال التطوعية في المنظمة مما ينتج عنه ضعف في مستوى الرضا الوظيفي والثقة بالمنظمة، وكذلك ضعف الإحساس والشعور بالعدالة التنظيمية والمرتبطة جميعها ارتباطا وثيقا بسلوك المواطن التنظيمية.²

¹ فهد بن عبد الرحمان محمد المليغي: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطن التنظيمية
16:35http://repository.nauss.edu.sz/bitstream/handete/123456789/64825/pdf 24-04-2018

² محمد ناصر راشد أبو سمعان: مرجع سابق، ص ص: 52 - 53.

I- خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسات الاقتصادية بعدة خصائص من بينها:

أ- المؤسسة مركز للتحويل: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تحويل المدخلات (الموارد) إلى

منتجات تامة الصنع كالسلع والخدمات وتتمثل المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات والأفراد.

ب- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دوراً هاماً في الاقتصاد باعتبارها مركز

للقرارات الاقتصادية التي تخص، نوع المنتجات كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، الاتصال ...

وتتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف

المسطرة.¹ وهناك خصائص أخرى نذكر منها:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث الواجبات

والمسؤوليات.

- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية ومارد بشرية كافية

للتكيف مع الظروف المتغيرة.

- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل.

¹ غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط 01، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2008، ص ص: 09-

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو

الدخل الوطني، فهي مصدر رزق للأفراد.¹

- المؤسسة كخلية اجتماعية حيث تقوم بتشغيل العمال وإشباع رغباتهم وحاجاتهم كنبات العمل، مستوى

الأجور، الترقية والتكوين ... وتختلف هذه المجموعة الاجتماعية فيما يتعلق بالمؤهلات والتمثلة في

الشهادات العلمية، المهنية والأقدمية، وكذلك الثقافة التي تكمن في الأفكار التقليدية والقيم، كما أن للأفراد

أهداف يطمح كل منهم إلى تحقيقها وهي تختلف من فرد إلى آخر ولكن كما هو محدد في وظيفته ويتطلب

منهم تحقيق أهداف المنظمة.²

-II وظائف المؤسسة الاقتصادية

يقسم بسنولت Bussenault الأنشطة الأساسية للمؤسسة إلى: الوظائف الإدارية - الوظائف الإنتاجية.³

أ- الوظيفة الإدارية: وتشتمل بالأخص على وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي كانت تتركز مهامها

في التوظيف فقط من أجل رفع كمية الإنتاج، وسد حاجات المؤسسة من اليد العاملة، غير أن التطورات

التكنولوجية والقانونية والاقتصادية جعلت مهامها كزاد وتتركز على أهمية المورد البشري كأصل من

أصول المؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام بمهام التسيير التي تضم كل الأنشطة المتعلقة بالتوظيف،

تشريعات العمل، العلاقات مع الهيئات الاجتماعية، التعويضات، الأجور ... وكذلك مهام متعلقة بسياسة

التحفيز وإدماج الموظفين من خلال الاتصالات داخل المنظمة وإعداد الميزانية الاجتماعية، كما أن

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط 06، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص ص: 25-26.

² عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص ص: 30-31.

³ بلقاسم سلاطينية واسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة "التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

2008، ص ص: 32-35.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

للمؤسسة مهام مرتبطة بالتسيير التقديري لها وهذه المهام تتمثل في التدريب والتكوين والترقية الداخلية للأفراد وتقييم الأداء.¹

ب- الوظيفة الإنتاجية وهي صلب النشاط الاقتصادي ومنها تبدأ الدورة الاقتصادية، حيث تتم عملية الإنتاج داخل محيط تقني اقتصادي وهو جانب المؤسسة كنظام تقني وفي عملية الإنتاج داخل محيط تقني اقتصادي وهو جانب المؤسسة كنظام تقني وفي محيط اجتماعي نفسي، وهذه الميزة المعقدة تجعل من العملية الإنتاجية عملية معقدة، حيث يتم مزج العديد من العوامل ذات خصائص نفسية معنوية وسوسيلوجية تؤثر في الإنتاج، فمنها تطورت الآلات ووسائل الإنتاج ودرجة تنظيم العملية، يبقى العنصر البشري و الأساس والمهم، وعلى درجة رضاه وتوفير المحيط المناسب له في العمل والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية له يتحدد مدى نجاح المؤسسة واستمراريتها.²

III- العدالة التنظيمية ومظاهر سلوك المواطنة في ظل مراحل تسيير المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

لقد مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعدة مراحل تسييرية ونماذج تنظيمية مختلفة، ابتداءً بنظام التسيير الذاتي بعد الاستقلال مباشرة، ثم تلاه التسيير الاشتراكي للمؤسسات بداية من سبعينات القرن الماضي إلى أوائل سنة 1980 أين تم إعادة هيكلة المؤسسات في ظل التفتح الاقتصادي بعد استقلالية هذه الأخيرة.

إن هذا التعاقب الحاصل في النماذج التنظيمية يبين مختلف الأسباب والحيثيات التي دفعت بالدولة آنذاك إلى استخدام تلك النماذج، وفي ظل هذه التغيرات ستحاول هذه الدراسة الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية، ومظاهر سلوك المواطنة خلال هذه الفترات المتعاقبة.

¹ غول فرحات: مرجع سابق، ص ص: 145-146.

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط 02، دار المحمدية العامة، الجزائر، د.س.ن، ص ص: 305-306.

1- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المسيرة ذاتياً (1963 - 1970)

بعد مغادرة المعمرين الفرنسيين وترك المؤسسات دون مسيرين أو مشرفين، اعتمدت الدولة الجزائرية على طابع تسييري لمواصلة عمل تلك المؤسسات، من خلال ترك المبادرة للعمال والفلاحين في عملية التسيير، هذا الأخير الذي اكتسب الطابع الجماعي وأطلق عليه التسيير الذاتي، حيث يتوقف على منح الاستقلالية الاقتصادية والإدارية للعمال في تسيير شؤون وحداتهم الإنتاجية، كما يهدف هذا النظام إلى القضاء على الفارق الموجد بين الميسيرين والعمال وبالتالي فالأفراد هم المسؤولون عن النتائج التي يحصلون عليها، حيث تمثل الأرباح العنصر المحرك لهذا النظام.

وتتجلى معالم العدالة التنظيمية من خلال اعتماد الدولة على المديرين والسيطرة على التسيير نتيجة النظام السياسي في تلك الفترة، كما اعتمدت على مجلس إداري مشكل في غالبيته من ممثلين عن السلطة الاتجاه الغالب هو تمثيل الدولة مع مراعاة فكرة تمثيل المصالح، أي أن المؤسسة مقيدة وتابعة في تسييرها للسلطة المركزية، عن طريق نظام الوصاية، وأفرزت هذه المركزية المفردة في التسيير كبح مسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ المبادرات والإجراءات التي يرونها ملائمة وإبداء الرأي فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، كما أبعاد العمال من المشاركة الفعلية في التسيير، حيث اقتصر أدوارهم على تنفيذ المهام دون إبداء لآرائهم أو مطالبهم بما يروونه ضرورياً للقيام بمهامهم على أحسن وجه، وقد ترتب على هذا النموذج التنظيمي إقامة علاقات غير منسجمة ما بين العمال والإدارة، وتحريف في الوظيفة الأساسية التي أنشأت من أجلها المؤسسة والمتمثلة في الإنتاج، مما أدى إلى تهميش وتقبيد العمال وممثليهم وتحولت المؤسسات إلى أماكن لتوليد الصراعات.¹

¹ علي زكاز ونصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط 01، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الأبيار، الجزائر، 2013، ص ص: 55-62.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 - 1979)

كان الهدف من نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو لعب دور هام في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين، من خلال التأكد على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب مجلس الإدارة ومدير المؤسسة ولعل هذا راجع إلى هيكل المؤسسات ونظامها الرسمي عن حل المشاكل التنظيمية يؤدي إلى تكوين ما يسمى بالجماعات غير الرسمية في تنظيم غير رسمي مواز للتنظيم الرسمي، لكن هذا النموذج من التسيير اعتمد في بعض جوانبه للعلاقات الإنسانية حسب النصوص والمواد وكذلك الممارسة الميدانية بكل مؤسسة تبعا لهيكلها التنظيمي ونوعية نشاطها ومن بين هذه الجوانب نذكر:¹

- مشاركة العمال من خلال اعتبارهم منتجين ومسيرين ومراقبين لإلغاء الصراع بين العمال والإدارة، كما أن مشاركة العمال تمثل ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي. كما تركز عملية المشاركة في السماح للعمال يتحمل المسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وهذا جانب من العدالة التنظيمية وعنصر هام يساهم في التخلص من كل تفكير في السيطرة البيروقراطية لدى العاملين.

- تقدير مجهودات العمال وذلك من خلال الاعتراف بالجهد الذي يبذلونه وتشجيعهم في عملهم للرفع من معنوياتهم، لأن ما يبذله العامل من جهد وإتقان وإخلاص وأعمال إضافية يحتاج إلى التقدير والاعتراف والمكافأة التي تأخذ الصيغة المادية أو المعنوية.

- احترام مشاعر العمال وذلك من خلال إعطائهم الفرصة في اختيار ممثليهم والتعبير عن كل آرائهم بكل شفافية.

¹ أنيس عبد المجيد أنيس: إدارة العلاقات الإنسانية "مدخل سلوكي تنظيمي"، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 296-304.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- تزويد العمال بالمعلومات ويظهر ذلك من خلال عملية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وتسيير

المؤسسة بجانب الإداريين.

- الاهتمام بمشاكل العمال وقضاياهم من خلال مجلس العمال واللجان الفرعية التابعة به، والسماح لهم

بالتعبير عن آرائهم ومشاكلهم وقضاياهم.

- محاولة إشباع الحاجات النفسية والمادية للعمال وذلك من خلال وضع سلم للأجور يحدد فيه الأجر

الأدنى المضمون الذي يسمح للعمال بسد حاجاتهم المادية المختلفة، بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية التي

اعتبراها ميثاق التسيير الاشتراكي كحق للعمال، وذلك يرمي إلى توفر الشروط المادية للعمال لطمأننتهم، ورفع

روحهم المعنوية، وجعلهم يهتمون أكثر بالعمل والإنتاج بعد أن يكونوا قد أشبعوا حاجاتهم، أما من ناحية

إشباعها من خلال التأكيد على تقدير الذات للعاملين والاعتراف بهم كعناصر أساسية في العمل والإنتاج،

واحترامهم وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

- التعاون أساس النجاح لكل مؤسسة تعمل في هذا الإطار عن طريق خلق جو من العلاقات

الاجتماعية، وعلاقات عمل تربط بين العمال والمسيرين والإداريين، يكون أساسها العمل من أجل الوصول

إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وتكون علاقات صداقة خالية من التمييز والمحاباة والمحسوبية التي تعتبر

كدافع لتغذية الصراعات بين العمال والإدارة.¹

كما أن استحداث مناصب شغل أصبح من أولويات الدولة للمساعدة في التنمية الوطنية، لذلك جاء في

الميثاق الوطني لسنة 1976 والذي يعتبر الوثيقة الإيديولوجية الأكثر أهمية في الجزائر آنذاك وكان الهدف

الأساسي لتلك الوثيقة حسب ما جاء في المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن

طريق الخبرة ولا تكتسب الخبرة بالأقدمية في العمل ولكن من خلال التكوين المهني للعامل ورغم أن تلك

¹أونيس عبد المجيد أونيس: المرجع نفسه، ص ص: 304-306.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفترة كانت إنمائية وشهدت تحولات صناعية ضخمة وفي مجال التوظيف وتحسن ظروف العمل، لكن شابتها نزاعات وإضرابات عدة أسبابها تدنى الأجور وتأخير دفعها وتسريح العمال وظروف العمل السيئة وغياب الترقية رغم صدور القوانين.

غير أن الواقع أثبت فشل التنظيم الاشتراكي، ويمكن القول في هذه الفترة الحاسمة من تاريخ الجزائر فيما يخص التوظيف والتكوين والترقية هو عدم الالتزام بتطبيق القوانين بطرق عملية بالإضافة إلى الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات، كل هذه الأسباب أدت إلى الفشل الذريع لتجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وهذا ما دعا الحكومة آنذاك إلى البحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن لتلك المؤسسات هو إعادة الهيكلة.¹

3- إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها 1980-1994

إن الحجم العملاق الذي وصلته كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تمتع به هذه المؤسسات قد طرح بإلحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية ... وقد كان موضوع اللامركزية من المواضيع المطروحة وفي جوان 1979 بدأت وزارة الطاقة سلسلة من الدراسات لتحضير الوثائق الضرورية لإعادة هيكلة الشركة الوطنية سوناطراك، وقد كان الهدف الأساسي لبرنامج إعادة الهيكلة يتمثل في تقسيم الشركات الوطنية العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي.²

ويمكن حصر أهداف عملية الهيكلة في النقاط التالية:³

¹ عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1988، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 105.

² مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 235.

³ أونيس عبد المجيد أونيس: مرجع سابق، ص: 318-326.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- تقليص عبء المديونية على المؤسسات الوطنية الناتجة عن ضعف الاستثمار الوطني والاستدانة من الخارج وتدهور حصيلة الإنتاج.
 - تحسين شروط تسيير الاقتصاد وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.
 - تدعيم فعاليات المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق استعمال عقلاني للكفاءات والموارد المادية.
 - توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني.
 - توفير شروط موضوعية ترتبط أساساً بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، وذلك من خلال برنامج إعلامي يشمل مختلف المستويات التنظيمية وتنشيط القنوات الرسمية للاتصال بين مختلف مستويات الإشراف من جهة وبين هذه المؤسسات والقاعدة من جهة أخرى.
 - تدعيم الهيكلة بإجراءات نوعية على مستوى أسلوب اتخاذ القرارات التنظيمية ووضع نظام للحوافز والدوافع براعي العوامل المادية والمعنوية التي تساهم في أداء العمال ونشاطهم الإنتاجي.
 - وضع لوائح رادعة للسلوك السلبي كتحريب الآلات والتمارض والتغيب.
 - تكريس مبدأ العمل كمصدر للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذا الترقية المهنية.
 - ديمقراطية تسيير المؤسسات وتنظيم الأطر المناسبة للتشاور ومشاركة العمال.
 - تغيير علاقات العمل قصد إعطائها محتوى يتطابق مع التغييرات التي أدخلت تلك الإصلاحات في تنظيم المجتمع خصوصاً الحريات الفردية والجماعية محق الإضراب والحق النقابي، وللوقاية من النزاعات الفردية والجماعية في العمل وتسويتها بالطرق المشروعة.
- وقد استهدفت القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات ما يلي:

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- رد الاعتبار للعامل من حيث دوره في خلق الثروات والتراكم.

- ترقية المؤهلات والجهود والاستحقاق.

- إثراء طريقة مشاركة العمال في تسيير الشؤون التي تقيدهم من أجل تحقيق هدف مزدوج وهو الحرص

على الفعالية وزيادتها وتوسيع مجالات الإعداد الديمقراطي في المؤسسة.

- تسهيل بروز تنظيمات نقابية للعمال تشارك في تطوير الممارسات الاجتماعية والثقافية والعلمية

والتشجيع على الاستقرار والتجديد الجماعي في عالم الشغل وذلك من خلال تعزيز أسس الحوار الديمقراطي

والتعاقد، قصد التكفل بمصالحهم المهنية المادية أو المعنوية تبعاً للقوانين.

4- المؤسسة الاقتصادية في ظل الخصخصة 1995

في خضم هذه التغيرات الكبرى في البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أصبح

ضرورة تبني المبادئ العقلانية حجر الزاوية في الخطابات الرسمية للدولة، وحتى المسيرين، وتجلي ذلك في

عمليات التوظيف الذي يخضع لحسابات اقتصادية مبنية على أساس ما يتطلبه المنصب من تكلفة وما

يحققه من عائد، وفي تحديد الأجور والعلاوات والمكافآت التي أصبحت مرهونة بالحالة المالية والإنتاجية

للمؤسسة، بشرط احترام الحد الأدنى والأقصى للأجر. وفي ظل هذا التنظيم الجديد أي الخصخصة لم يهمل

أهمية مشاركة العمال في تسيير المؤسسة من خلال التمثيل النقابي ولجان المشاركة، كما أن هذه التنظيمات

النقابية أصبحت تتمتع بأحقية المشاركة في جميع الاتفاقيات العمالية لاسيما الاتفاقيات الجماعية لعلاقات

العمل، لكن وبالرغم من هذه الإصلاحات تبقى القوانين مجرد نظري أمام الواقع الاجتماعي للمؤسسة،

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المشكل على أساس ارث تاريخي من ممارسات وذهنيات وعلاقات غير مهياً لتبني قواعد جديدة، وكذلك وسط سوسيو-اقتصادي لا يستجيب لمتطلبات المؤسسة.¹

خلاصة الفصل

تبقى العدالة التنظيمية متغير نسبي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي لازالت في مراحل النمو والتطور، فإدراك العاملين للمساواة والإنصاف والنزاهة على مستوى من المؤشرات التي لها علاقة بزيادة مستويات الرضا الوظيفي والقيام بأعمال إضافية وتطوعية غير مرتبطة بالنظام الرسمي للمكافآت والحوافز، كما أن متغيري العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية يتأثران بمجموعة عوامل ومتغيرات أخرى كالقيادة والهيكلة التنظيمية والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وغيرها. وبالتالي فالمؤسسة التي يسود فيها العدل والإنصاف والنزاهة على مختلف المستويات تزيد من مستوى سلوك المواطنة لدى المورد البشري بكل أبعادها، ومن ثم المحافظة على بقائها واستمراريتها.

¹ علي زكار ونصر الدين بوشيشة: مرجع سابق، ص ص: 73-74.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: نموذج الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

سادساً: خصائص العينة

خلاصة الفصل

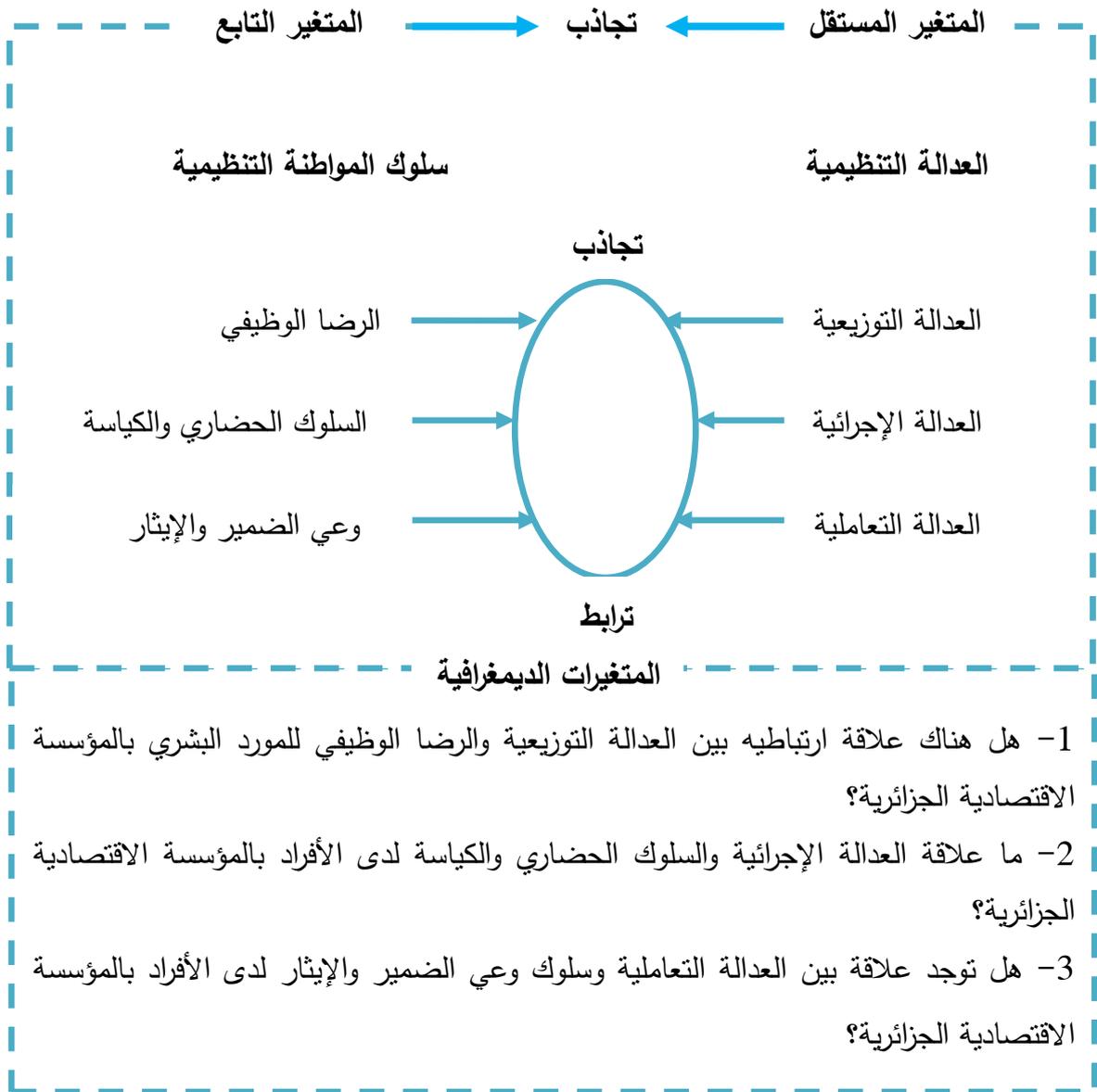
تمهيد

يعتبر الاختيار المناسب للإجراءات المنهجية في الدراسات الاجتماعية أمراً ضرورياً يتحقق من خلاله الترابط العلمي والمنطقي بين الجانبين النظري في مجال البحث العلمي، وطبيعة الموضوع المراد دراسته تحدد وتوضح المنهج المناسب، فهذا الأخير له علاقة كبيرة بموضوع البحث ويلعب الدور الأساسي في توجيه الباحث أثناء مختلف مراحل بحثه.

وعليه فإن محتوى هذا الفصل من الدراسة الراهنة سيتمثل في محاولة إظهار وتوضيح مختلف المراحل والإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، وهذا من خلال ما جاء في بدايته وهو نموذج الدراسة الذي اعتمد لإجراء الدراسة والمنهج المستخدم مرور بمجالاتها المكانية، الزمانية والبشرية، وتليها أهم ومختلف الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات ومن ثم خصائص العينة.

أولاً: نموذج الدراسة

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



لقد كانت انطلاقة الدراسة الراهنة من خلال تساؤل مركزي هو: ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك

المواطنة لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وثلاثة أسئلة فرعية تم صياغة ثلاثة فرضيات

لأجلها قصد اختبارها في ميدان الدراسة ومحاولة الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المتمثلة في الرضا الوظيفي، الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري ووعي الضمير.

ومن خلال هذه المتغيرات والأبعاد تم تحديد الإجراءات المنهجية المناسبة لاختبار تلك الفرضيات ومحاولة بلوغ نتائج علمية موضوعية.

ثانياً: منهج الدراسة

يعتبر المنهج في الدراسات الميدانية من أهم الإجراءات الأكثر نجاحاً وفائدة من الجانب العلمي، وهو المحور الأساسي في الدراسة الميدانية، فمن خلاله يتم تحديد المفاهيم وتوضيح المفاهيم الإجرائية وسائل جمع البيانات وتحديد مجتمع البحث ومجالات الدراسة وغيرها، لذا يتطلب التدقيق في اختيار وضبط المنهج الملائم لهذه الدراسة، فطبيعتها تفرض توثيق الصلة مع مختلف التقنيات الخاصة بجمع البيانات من مجتمع البحث، قصد تغطية الجوانب الرئيسية للظاهرة المدروسة، في إطار وصف كفي وقياس كمي بمختلف عناصرها.

وبالتوافق مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة ومحاولة الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى المورد البشري، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي لدراسة الموضوع.

ثالثاً: مجالات الدراسة

تتضمن الدراسة الراهنة ثلاثة مجالات يمكن تحديدها كآتي:

I- المجال الجغرافي : قطاع الإنتاج جيل العنق - بئر العاتر -

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تتربع منطقة بئر العاتر على حقلين هامين لإنتاج النفط الأول جبل العنق والثاني بمنطقة رأس الطمب

التابعة إقليمياً لبلدية فركان، ويمكن تحديد موقعه والمقرات التابعة كالاتي:

1- مقر القطاع: يتوسط قطاع الإنتاج جبل العنق بمدينة بئر العاتر حيث يحده شمالاً تجمع سكاني،

وشرقاً السوق الأسبوعية وغرباً الطريق الوطني رقم 16 أما جنوباً محافظة الشرطة ومركز التكوين المهني

والتمهين، ويبعد المقر عن ولاية تبسة بحوالي 90 كلم إلى الشمال و 220 كلم عن ولاية الوادي جنوباً، حيث

يضم مختلف المصالح الإدارية والمستودعات الخاصة بالمصالح التقنية.

2- مركز التخزين: يقع هذا المركز بمحاذاة مجموعة الدرك الوطني بئر العاتر، ويضم خزانات النفط

التي يتم إنتاجها في حقل الآبار جبل العنق.

3- حقل الآبار جبل العنق: لقد تم اكتشاف هذا الحقل سنة 1959 وبدأ الإنتاج فيه سنة 1960، بعد

طلب من مؤسسة فوسفات جبل العنق، حيث تم حفر 14 بئراً لإنتاج النفط، خمسة (05) منها قيد الإنتاج،

إن أول المالكين لقطاع الإنتاج هي مجموعة شركات SNREPAL والمختصة في العمليات الإنتاجية.

وتزامنا مع اتفاقيات إيفيان سنة 1962، أعادت الحكومة الفرنسية SNREPAL كحق للحكومة

للجزائرية، وفي جوان 1967 وضمت الدولة الأسهم المملوكة التي تحتفظ بها الشركات الأنجلو-أمريكية تحت

سيطرتها وسنة 1970 أصبحت لشركة سوناطراك تمتلك أغلبية الأسهم.

4- حقل رأس الطمب: في سبعينات القرن الماضي قامت المؤسسة الوطنية سوناطراك بالشراكة مع

الشركة البرازيلية BRAPETROLE بعد اكتشاف هذا الحقل سنة 1976 والذي وضع تحت الإنتاج سنة

1977، ويقع هذا الحقل (رأس الطمب RAS TOUMB) جنوب مدينة بئر العاتر بحوالي 105 كلم في

صحراء فركان، وفي سنة 1988 تم اكتشاف حقل ثالث بالمنطقة المحاذية لولاية خنشلة وحدود تبسة ويسكرة،

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

بدأ الإنتاج به في جويلية 1991، وأطلق عليه اسم قريظ الكاحل شمال GKN وفي سنة 1993 بدأ الإنتاج بحقل قريظ الكاحل جنوب GKS.

II- المجال الزمني للدراسة

تم البدء في الدراسة الميدانية بالتزامن مع الدراسة النظرية في أكتوبر 2017، أين قمنا بالتنقل عبر مختلف المصالح في مقر الإنتاج وسير العمل بآبار النفط، وملاحظة سلوك العاملين مباشرة، وبحكم أنني عامل بالقطاع ميدان الدراسة كان من السهل إجراء ملاحظة بالمشاركة ومقابلات حرة مع رئيس القطاع والمهندسين والتقنيين وبعض الأفراد.

في المرحلة الممتدة بين 20 فيفري إلى غاية 18 مارس 2018 تم الانتهاء من الجانب النظري والإجراءات المنهجية، ثم تطبيق استمارة تجريبية على 20 مفردة من الأفراد العاملين بالقطاع، وخلال هذه الفترة تم تعديل بعض الأسئلة ومن ثم صياغة الاستمارة.

وفي المرحلة الموالية تم تنفيذ الاستمارة في صيغتها النهائية وإجراء بعض المقابلات الحرة مع مختلف فئات الموارد البشرية بالمؤسسة ميدان الدراسة، قصد جمع البيانات والمعلومات التي تفيد في الإجابة على تساؤلات الدراسة وقد امتدت هذه المرحلة من 28-02-2018 إلى غاية 05-03-2018.

III- المجال البشري

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى المورد البشري في قطاع الإنتاج جبل العنق، فكان لزاما الاعتماد على مختلف فئات العمل لجمع البيانات والإحاطة بتلك الفئات على مستوى حقول النفط ومختلف المستويات التنظيمية لذات القطاع.

وقد قدر عدد العاملين بالقطاع: 144 عاملا موزعين كالتالي:

1- رئيس القطاع

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مهندس إنتاج

1- مهندس كهرباء

2- رئيس عمال CM/EXP

3- تقني إنتاج

4- رئيس إنتاج

5- أعوان حماية وتدخل

1- مسير إدارة موارد البشرية

1- مسير تمويل

1- مسير مالي

1- تقني ميكانيك

1- ميكانيكي

2- كهرباء صناعي

4- عامل إنتاج

2- ممرض مؤهل

114- عون أمن داخلي، موزعين حسب مخطط تنظيمي خاص.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

ومن أجل التكيف مع الهيكل التنظيمي الخاص بعمال قطاع الإنتاج، اعتمدت الدراسة على عينة طبقية متناسبة قدرت ب 72% من مجموع الأفراد العاملين بالقطاع ميدان الدراسة، وكان عدد مفرداتها 104 مفردة.

رابعا: أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام المنهج في الدراسة الاستعانة بمجموعة من الوسائل والأدوات المناسبة، التي تمكن من الوصول إلى المعلومات وجمع البيانات التي تساعد في معرفة واقع ميدان الدراسة، وهذا لارتباط نتائج البحث المتوصل إليها بالمنهج المستخدم والتقنيات التي اعتمدت في جمع البيانات، وقد تم استخدام الأدوات المنهجية التالية في هذه الدراسة.

I- الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أقدم التقنيات وأكثرها شيوعاً واستخداماً في جمع البيانات في العلوم بصفة عامة وفي الدراسات الاجتماعية خصوصاً، فهي تقدم معلومات يتعذر الحصول عليها أحياناً من خلال استخدام أدوات أخرى، وخلال تواجدها بالمؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة قصد ملاحظة الحياة المهنية للعاملين داخل بيئة العمل، ولأنه من الصعب ملاحظة مؤشرات متغيري العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة تم الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة، لكونها تمنح معرفة نابغة من داخل مجتمع الدراسة وتسمح بمشاهدة الأفراد أثناء أداء أنشطتهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم في بيئة العمل، وكذلك ردود أفعالهم عند تلقينهم أوامر تخص العمل أو حصولهم على حوافز.

II- المقابلة

تساعد المقابلة في تحصيل معلومات من الصعب الحصول عليها أثناء الملاحظة وفي بعض الوثائق الرسمية وقد تم استخدام المقابلة الحرة في هذه الدراسة كما يلي:

1- مقابلة حرة مع رئيس القطاع ونائبه قصد الحصول على البيانات المتعلقة بالمجال الجغرافي والهيكل التنظيمي وتوزيع العاملين في مختلف مواقع العمل، وبعض المعلومات عن طريق إصدار الأوامر والمعاملات أثناء العمل.

2- مقابلات حرة مع بعض العمال لتوضيح محتوى الدراسة وكسب الود والثقة للإدلاء الموضوعي للمعلومات الخاصة بالدراسة.

III- الاستمارة

تعتبر الاستمارة أكثر الأدوات والتقنيات استخداماً في جمع البيانات بالنسبة للدراسات الاجتماعية، كما أنها تشمل مجموعة أسئلة تكون مبيّنة من خلال محاور، حيث يتم إعدادها بدقة وتصاغ أسئلتها بوضوح لتتمكن مفردات العينة من الإجابة بسهولة وموضوعية على التساؤلات التي أثارها الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الاستمارة بغية الحصول على معلومات وبيانات واضحة حول موضوع البحث، وكي نتجنب الفهم السيئ لمحتوى الأسئلة كان لازماً أن تكون عملية تطبيق الاستمارة متزامنة مع مقابلة المبحوثين الذين لديهم اختلاف في السن والمستوى التعليمي وقبل صياغة الاستمارة نهائياً فقد مرت بمجموعة مراحل هي:

1-مرحلة الاستمارة الأولية:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذه المرحلة تم صياغة استمارة قدمت للأستاذ المشرف لتدوين الملاحظات وإعطاء التوجيهات اللازمة الخاصة بها من جانب الشكل والمضمون، ومن ثم تم عرض الاستمارة الأولية على مجموعة أساتذة قصد تحكيمها، وإعطاء ملاحظات وتوجيهات تخص مضمون الاستمارة الخاص بالمحاور والأسئلة ومدى صحتها في قياس المتغيرات الخاصة بالمحاور والأسئلة ومدى صحتها في قياس المتغيرات الخاصة بالدراسة.

2- المرحلة التجريبية للاستمارة

بعد تحكيم الاستمارة وتعديل بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر، تم الشروع في تطبيقها على 20

مفردة من مفردات مجتمع البحث، وقد أسفرت مرحلة تجريب الاستمارة على التعديل التالي:

- تعديل السؤال (08) من الصيغة: هل الأجر الذي تحصل عليه يتساوى مع أجر زملائك في نفس

وظيفتك؟

نعم لا

الصيغة المعدلة: هل تعتقد أن الأجور متعادلة ومتساوية بين العمال في نفس الرتبة؟

نعم لا

- السؤال (11) هل تعتقد أن مكافأة المردودية الجماعية تساهم في:

• تماسك جماعة العمل

• إظهار الاحترام والمعاملة للزملاء

• استعداد الأفراد لتقبل بعض المضايقات

• التضحية بمصلحتك من أجل مصلحة فريق العمل

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الصيغة المعدلة: هل تعتقد أن اختلاف قيمة مكافأة المردودية الجماعية تساهم في:

- تماسك جماعة العمل
- إظهار الاحترام والمعاملة للزملاء
- استعداد الأفراد لتقبل بعض المضايقات
- التضحية بمصلحتك من أجل مصلحة فريق العمل
- • أخرى تذكر

- السؤال (18): هل تعتمد مؤسستك في إجراءات الترقية على:

- المدى السريع
- المدى المتوسط
- المدى الطويل
- ترقيات استثنائية

الصيغة المعدلة: هل تعتمد مؤسستكم في إجراءات الترقية على:

- سنوات العمل
- المؤهل العلمي
- القيام بدورة تدريبية
- ترقيات استثنائية

- السؤال (29): عند إتاحة الفرصة لك للمشاركة في إدارة المؤسسة هل تسعى إلى

- الحرص على متابعة أنشطة المؤسسة باهتمام
- تقديم اقتراحات لتطوير المؤسسة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- الدفاع عن المؤسسة ضد التهديدات الخارجية
- تحسين صورة المؤسسة في البيئة المحيطة بها

الصيغة المعدلة: هل ترى أن ممثلي العمال يسعون إلى:

- الدفاع عن حقوقك في العمل
- تقديم اقتراحات لتطوير العمل بالمؤسسة
- تحسين خدمات الأكل والإقامة بالمؤسسة
- تنظيم نشاطات رياضية وثقافية بالمؤسسة

3-مرحلة الاستمارة في صيغتها النهائية

بعد عمليتي التجريب والتعديل على محاور أسئلة الاستمارة لتتلاقى الغموض والصعوبة التي في مفرداتها، تم صياغة الاستمارة في الشكل النهائي وقد احتوت على 29 سؤال موزعة على أربعة محاور كالتالي:

المحور الأول: البيانات الأولية ويحتوي 06 أسئلة من 01 إلى 06.

المحور الثاني: العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي يحتوي على 09 أسئلة من 07 إلى 15.

المحور الثالث: العدالة الإجرائية والإيثار والكياسة، ويحتوي على 07 أسئلة من 16 إلى 22.

المحور الرابع: العدالة التعاملية والسلوك الحضاري ووعي الضمير ويحتوي هذا المحور على 07 أسئلة

من 23 إلى 29.

VI- الوثائق

لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة تمت الاستعانة ببعض الوثائق المتعلقة بـ:

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- المعلومات والبيانات الخاصة بموقع ونشأة ومختلف المصالح الإدارية والتقنية وآبار النفط التابعة

للمؤسسة محل الدراسة.

- الاتفاقية الجماعية كمصر للبيانات والمعلومات.

خامساً: أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات والمعلومات بالتقنيات والوسائل المتاحة، ولتحويلها إلى مجموعة قضايا تتسم بالدلالات

العلمية والمعرفية والسوسيو تنظيمية، تم الاعتماد في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج التي أسفرت

عنها الدراسة الراهنة إلى استعمال أساليب كمية وأساليب كيفية:

I- الأساليب الكمية

للبحث عن الأسباب والحقائق من منظور علمي شامل، وعن العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في

العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك قصد تفسير السبب والنتيجة بين هذه المتغيرات ويصبح

بالإمكان التوصل إلى تنبؤات دقيقة بخصوص الظاهرة محل الدراسة، فقد تم عرض البيانات في جداول

بسيطة وأخرى مركبة ومن ثم تحليلها لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

II- الأساليب الكيفية

يتمثل هذا النوع من الأساليب في ترجمة التكرارات والنسب المئوية ومعاملات الارتباط وغيرها من

العمليات والأرقام إلى مدلولات كيفية علمية نخدم نتائج موضوع البحث، وذلك من خلال تحليلها وتفسيرها

بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة.

سادساً: خصائص العينة

لقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية التناسبية لملائمتها موضوع الدراسة بالمؤسسة وقد تم اختيارها بالطريقة التالية:

بعد تحديد حجم كل طبقة من طبقات المجتمع الأصلي قمنا بما يلي:

- 1- كتابة كل مفردة من مفردات الطبقة الأصلية في قصاصه ورق مع العلم أن القصاصات متجانسة ومتشابهة من حيث اللون والحجم والملمس.
- 2- وضعت قصاصات كل طبقة في إناء زجاجي.
- 3- قمنا بعملية خلط لقصاصات كل طبقة في الإناء المخصّص لها.
- 4- تم سحب مفردات كل طبقة بطريقة عشوائية بسيطة إلى أن اكتمل حجم كل طبقة في العينة.

جدول رقم (01): يوضح كيفية اختيار العينة

الطبقة	التكرار	النسبة المئوية	مفردات العينة
الإدارة	10	6.94%	07
الإنتاج	20	13.88%	14
الحماية والأمن	114	79.16%	83
المجموع	144	100%	104

المصدر: من إعداد الطالب

بعد تحديد إطار العينة وحجمها في هذه الدراسة يمكن الانتقال إلى التعرف على خصائص العينة من خلال مناقشة خصائص مفرداتها العامة، انطلاقاً من أن البيانات الديمغرافية والأولية تشكل متغيرات هامة بإمكانها التأثير على استجابات الباحثين، والوقوف على تلك الخصائص من جانب التركيبة والأبعاد

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الاجتماعية والمهنية الثقافية يساعد في تفسير وتوضيح اتجاهات وآراء مفردات البحث التنظيمية بقطاع الإنتاج جبل العنق.

1- الجنس:

باعتبار أن متغير الجنس من أهم خصائص عينة الدراسة والتي تساهم في توضيح البيانات وتفسير نتائج الدراسة والجدول رقم (02) يبين توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
%99.03	103	ذكر
%0.94	01	أنثى
%100	104	المجموع

من خلال إجابات المبحوثين حسب ما يوضحه الجدول، نلاحظ أن 103 مفردة من عمال القطاع ذكور بنسبة %99.03 مقابل مفردة واحدة (01) أنثى بنسبة %0.97.

ويرجع هذا الارتفاع الكبير لنسبة الذكور في قطاع الإنتاج إلى ما يلي:

- طبيعة العمل في مجال إنتاج واستخراج النفط، التي تتطلب جهدا وقوة جسدية مقابل العمل الشاق والمرهق، والذي لا يتناسب وخصائص المرأة الفيزيولوجية والبدنية.

- أعمال صيانة معدات الإنتاج وتنظيفها وتجهيزها لأن العمل متواصل بشكل يومي مع استخدام الآلات والوسائل الخاصة بالعمل الإنتاجي والصيانة فهذا النوع من العمل يغلب عليه الجنس الذكري.

- حسب ما أفاد به رئيس القطاع أن الهيكل التنظيمي يتوفر على وظائف إنتاج وحماية وأمن ومنصب واحد خاص بالإدارة أي سكرتيه واحدة تكفي لأعمال الإدارة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- نقص التوظيف في السنوات العشر الأخيرة على مستوى القطاع.

2- السن: يتطلب العمل بقطاع الإنتاج والقوة والقدرة على تحمل التعب ومن ثم أداء الأشغال بكفاءة

وفعالية، وعليه فمتغير السن له دور هام ورئيسي في طبيعة العمل.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
20.2%	21	[39-30]
51.9%	54	[49-40]
27.9%	29	50 فأكثر
100%	104	المجموع

من خلال الجدول الخاص بتوزيع إجابات الباحثين حسب متغير السن نلاحظ أن عدد العاملين من الفئة العمرية [49-40] يبلغ 54 مفردة ونسبة 51.9% وبلغ عدد المفردات من الفئة العمرية [50 سنة] فأكثر 29 مفردة بما نسبته 27.9% من مفردات العينة وأخيراً الفئة العمرية [39-30] والتي كانت 21 مفردة بنسبة 20.2% من خلال قراءة نتائج الجدول يتبين وجود مؤشر إيجابي إلى حد كبير بالنسبة لأعمار العاملين بقطاع الإنتاج، وذلك للتقارب النسبي بين تلك الفئات العمرية فالعاملين من فئة [49-40] والذين يمثلون النسبة الأعلى من أفراد العينة المبحوثة يوضعون حسب مختصي تنمية الموارد البشرية بمرحلة الإنجاز والابتكار والأداء الجيد بالمقارنة مع الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة والتي يعتمد عليها في تقديم الخبرة والنصائح للعمال ذوي الخبرة القليلة، وكذلك الاستثمارات التقنية، الخاصة بالإنتاج والصيانة، أما الفئة العمرية [39-30] فتعتبر جديدة في مجال العمل حسب ما صرح به بعض الأفراد وكذلك إفادة رئيس القطاع بذلك، لأن عملية التوظيف غالباً ما تكون بطيئة وتكون على مستوى الإدارة العامة بمديرية الإنتاج، ناهيك عن الانقطاع التام في العشر سنوات الأخيرة عن التوظيف المباشر، واعتماد القطاع على الاستقطاب من

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الوحدات والقطاعات الأخرى العاملة بالتراب الوطني وهذا ما لاحظناه خلال الدراسة الميدانية، والتحاق عمال جدد بالقطاع وحسب الهيكل التنظيمي للقطاع فإن الاحتياجات الآتية عمال آخرين حسب رئيس القطاع.

3- الحالة المدنية: إن الاستقرار الأسري من أهم العوامل المساعدة على العمل بجد وتقديم الأفضل

للقطاع، كما أن متغير الحالة المدنية من أهم خصائص العينة حسب الدراسة الراهنة.

الجدول رقم (04): يوضّح توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة المدنية
9.6%	10	أعزب
90.4%	94	متزوج
100%	104	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن الأغلبية المطلقة من أفراد العينة متزوجون، حيث بلغ العدد 94 مفردة بنسبة 90.4% وهذا ما يشكل مؤشراً إيجابياً بالنسبة لقطاع الإنتاج فأكثرية العاملين المتزوجين جانب هام ومساعد للفرع من مستوى روح المسؤولية والانضباط في العمل والحفاظ على وسائل الإنتاج، إذا ما تم توزيع الأجور والعلاوات بعدل ونزاهة مما يدفعهم إلى تحسين الأداء ورفع معدلات الإنتاج، في حين نلاحظ أن 10 أفراد من مفردات العينة وهو ما نسبته 9.6% لازلوا في فئة العزّاب وهذا راجع ربما إلى التغير في العادات والتقاليد الحاصلة في وسط الفئة الشبانبة بالرغم من توفر الموارد المالية لإتمام الزواج، أو ربما العزوف عن الزواج أصلاً حسب ما صرح به بعض العاملين أثناء توزيع الاستثمارات وإجراء مقابلات حرة معهم، حاولنا فهم عزوفهم عن الزواج بالرغم من توفر الوسائل والموارد وبلوغ السن فكانت إجاباتهم مختلفة، والملاحظ في هذا الجدول انعدام فئتي المطلقين والأرامل بنسبة 0% وهذا مرده إلى الاستقرار المهني والتوافق الزوجي، حسب إفادة بعض العاملين أثناء مقابلات حرة معهم.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

4- المستوى التعليمي: بالنظر إلى طبيعة العمل في قطاع إنتاج النفط وتطور التكنولوجيا والوسائل

الخاصة بالعمل الحديثة، فإن متغير المستوى التعليمي له الأثر البالغ في تحسين مستوى الإنتاج وطريقة التعامل مع الرافدين لمختلف الحقول النفطية ومقر القطاع من إطارات أو عمال جزائريين أو أجنبياً خصوصاً باعتبار أن فئة عمال الأمن والحماية الأكثر تعداداً في القطاع والوجه الأمامي للمؤسسة، ناهيك عن التقنيين والعمال الذين يشغلون وظائف تقنية تستلزم معرفة ولو بسيطة باللغات الأجنبية خصوصاً.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
17.3%	18	ابتدائي
26%	27	متوسط
40.4%	42	ثانوي
16.3%	17	جامعي
100%	104	المجموع

حسب الوظائف الموجودة على مستوى الهيكل التنظيمي للقطاع والتي تتطلب مستوى تعليمياً خاصاً بكل

وظيفة في الجدول رقم (05) أن 42 مفردة ممن لديهم مستوى ثانوي أي بنسبة 40.4% وتليها 18 مفردة بنسبة 17.3% وأخيراً فئة الجامعيين والمقدرة بـ 17 مفردة وبنسبة 16.3%.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (05) وقراءتنا لها نلتزم مؤشرات متناسبة لمستويات التعليم

داخل قطاع الإنتاج فطبيعة العمل تستلزم تنوع في المستويات التعليمية والشهادات التعليمية وكذلك نظام

العمل السائد بالمؤسسة المتمثل في المناوبة 4X4 وفرق العمل يستلزم تدرجاً في المسؤوليات وتنوعاً في

المهام لكل فرد من أعضاء الفريق العامل قصد السير الجيد لعملية الإنتاج، فالعمل بآبار النفط يحتاج فريقاً

متكاملاً من الأفراد ويتكون من مهندس إنتاج، مهندس كهرباء، رئيس فرقة التدخل وتقنيين وعمال صيانة

وأعوان أمن.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

لأداء المهام في أوقاتها المحددة بإتقان وفعالية تحت ظروف عمل جيدة وآمنة تساهم في دفعهم إلى رفع

مستوى الإنتاج.

5- طبيعة الوظيفة: تساهم لطبيعة الوظيفة في توطيد العلاقات وتقريب وجهات النظر لدى الموارد

البشرية العاملة، وفي دراستنا لهذا الموضوع وجدنا ثلاث طبقات متنوعة الاختصاص حسب طبيعة العمل والوظيفة بقطاع الإنتاج.

الجدول رقم (06): يوضّح توزيع مفردات العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	العينة طبيعة الوظيفة
6.7%	07	إدارة
13.5%	14	إنتاج
79.8%	83	أمن وحماية
100%	104	المجموع

من خلال إجابات الباحثين نلاحظ في الجدول رقم (06) أن عمال الأمن والحماية الأكثر نسبة، حيث

قدر عددهم بـ 83 مفردة بنسبة 79.8% أما عمال الإنتاج فقدر عددهم بـ 14 مفردة أي ما نسبته 13.5% وأخيراً الأفراد الذين يعملون بالإدارة والمقدر عددهم بـ 7 مفردات وبنسبة 6.7%.

عند قراءة الجدول يتبين أن الأغلبية الكبيرة من العمال في قطاع الإنتاج هم فئة الأمن والحماية وهذا يرجع للطبيعة أكثر لتسود الطمأنينة لدى باقي العاملين في مختلف آبار النفط، وكذلك للسهر على حماية وسائل الإنتاج ليلاً نهاراً وتوفير الأمن اللازم لزملائهم في المناوبة، أما فئة العاملين بالإنتاج التي تعتبر العمود الفقري لقطاع الإنتاج من حيث العمل والتقنية والصيانة واستخراج النفط، فهي غالباً تتكون من فريق عمل متكامل، أما بالنسبة للأفراد العاملين بالإدارة فهم موزعون بنسبة قليلة على مستوى مقر الإنتاج (القاعدة اللوجستية) لإتمام مهام الرواتب والحسابات والتمويل والصحة والاهتمام بمهام العمل والحسابات والتمويل

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

والصحة والاهتمام بمهمات العمل الخاصة بجلب الوسائل وإتمام بعض التعاملات مع الشركاء الاقتصاديين والاهتمام بالجانب التنظيمي لتسهيل عمل فرق الإنتاج وأعاون الحماية والأمن على مستوى مختلف نقاط العمل بقطاع الإنتاج - جبل العنق -

6- الأقدمية في العمل: تعتبر الأقدمية في العمل من العوامل المساعدة في السير المنتظم للعمل

وتماسك أعضاء فرق العمل من خلال التجارب المكتسبة، وقد تفاوتت نسب العاملين من حيث الخبرة في حقول الإنتاج التابعة للقطاع ميدان الدراسة الراهنة، والجدول رقم (07) يوضح أهم تلك النتائج والنسب.

جدول رقم (07): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الأقدمية في العمل
5.8%	06	[10-6]
16.3%	17	[15-11]
65.4%	68	[20-16]
12.5%	13	20 فأكثر
100%	104	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (07) يتضح أن فئة [15-11] بـ 17 مفردة وبنسبة

16.3% وأخيراً الفئة العمالية ذات الخبرة [10-6] والمقدرة بـ 06 مفردات وما نسبته 5.8%.

تدل هذه النتائج على أن أغلبية مفردات العينة لهم خبرة كافية تؤهلهم لشغل مناصب تقنية أو إدارية وأمنية تساهم في إضافات جديدة واستمرارية العمل بالقطاع وزيادة الإنتاج، فحسب المقابلة التي أجريناها مع رئيس القطاع حول هذا المتغير أفادنا هذا الأخير بأنه تم تقليص فرص التوظيف بقطاع الإنتاج والاحتفاظ بالعاملين المتواجدين بالمؤسسة لسنوات عديدة وأن سير الأشغال بآبار النفط يعتمد على عمال ذوي خبرة للحفاظ على وسائل الإنتاج وتسريع وتيرة الإنتاج بالتزامن مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

خلاصة الفصل

للوصول إلى نتائج موضوعية كان لزاما في هذه الدراسة ضبط الأسس والإجراءات المنهجية المتبعة، مما يساعد في فهم وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج المحصل عليها من ميدان الدراسة، وكذلك طريقة التعامل مع تلك البيانات الإحصائية وتحويلها من بيانات ومعلومات كمية إلى مدلولات كيفية علمية تخدم الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد

أولاً: العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي

ثانياً: العدالة الإجرائية وعلاقتها بالسلوك الحضاري والقياسية

ثالثاً: العدالة التعاملية وعلاقتها بسلوك ووعي الضمير والإيثار

خلاصة الفصل

تمهيد

بالرجوع إلى خصوصيات البعد الزمني والبعد المكاني للظاهرة المدروسة، فعلم الاجتماع يتناول الظاهرة ويصوغها إلى إشكاليات ذات أبعاد نظرية وأخرى إمبريقية.

البعد الزمني: يتمثل في مختلف التراكمات المعرفية والعلمية التي شكلت تاريخ مجتمع الدراسة عبر التغيرات التي طرأت عليه.

البعد المكاني: يتعلق هذا البعد في الدراسة الراهنة بالتباينات الكلية والجزئية لمختلف نقاط العمل بقطاع الإنتاج جبل العنق متمثلة في القاعدة اللوجيستية، مركز التخزين، آبار النفط جبل العنق وحقل رأس الطمب.

إن تحليل المعطيات والبيانات الميدانية المتعلقة بمتغيري العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية يساهم في الوصول إلى اختبار صدق فرضيات الدراسة أو عدم صدقها وذلك من خلال العرض الكمي لبيانات الجداول التي تكون بسيطة ومركبة ومن ثم تحويلها إلى مدلولات كيفية تفيد الدراسة.

في هذا الفصل سنتعرض إلى مجموعة المحاور التالية:

- العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.
- العدالة الإجرائية وعلاقتها بالسلوك الحضاري والقياسية.
- العدالة التعاملية وعلاقتها بسلوك وعي الضمير والإيثار.

أولاً: العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي

يتطلع العاملون بقطاع إنتاج النفط إلى تحصيل رواتب متميزة تشبع احتياجاتهم المادية وتزيد من رضاهم عن العمل، وذلك من خلال عدالة المخرجات التي يحصلون، إذ يقيمون نتائج أعمالهم وفقاً لقاعدة توزيعية

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

تقوم على مبدأ المساواة والعدل والإنصاف في تلقي الرواتب والحصول على مكافآت وترقيات وخدمات اجتماعية تتناسب مع يبذلونه من جهد في إطار القيام بمختلف الأشغال التقنية والمهام الإدارية والأمنية المختلفة على مستوى قطاع الإنتاج جبل العنق وبالتالي تظهر ملامح السعادة والشعور بالارتياح وعدم التنمر من الأعمال الإضافية.

ومن خلال العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي خلال قيام العاملين بإنجاز مختلف الأشغال وأداء المهام.

I- المساواة في الحوافز والإحساس بالارتياح والثقة

تسعى الجهات المختصة في قطاع الإنتاج جبل العنق من خلال ترجمة القوانين واللوائح الخاصة بالأجور في مختلف الوظائف الإدارية، التقنية والأمنية إلى عوائد مادية متساوية بين العاملين بالغرم من تفاوت مستوياتهم التعليمية وسنوات الخبرة في العمل التي تؤثر على تلك النواتج، وبالتالي شعور العمال بالظلم والإحساس بعدم العدالة في توزيع تلك المتغيرات فيما بينهم وأحياناً عدم تطبيق القوانين على بعض الفئات المهنية داخل بيئة العمل وفي هذه الدراسة سنحاول معرفة إدراك العاملين للمساواة في الحوافز والإحساس بالارتياح والثقة.

الجدول رقم (08): يوضح مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		البدائل
57.7%	60	نعم
42.3%	44	لا
100%	104	المجموع

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

توضح الشواهد الإحصائية في الجدول (08) أن 60 مفردة من عينة البحث والمقدرة بنسبة 57.7%

أجابوا بنعم بينما نلاحظ أن 44 مفردة أجابت بلا بنسبة 42.3%.

عند قراءة نتائج البحث يتبين أن إجابات الباحثين المتعلقة بتناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل جاءت إيجابية المتعلقة بتناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل جاءت إيجابية مقارنة بالنسبة لفئة العمال الذين لم يتناسب أجرهم وجهودهم وهذا مردّه حسب ما جاء في إفادة بعض العمال أثناء توزيع الاستمارة بالمقابلة إلى الأسباب التالية:

- من خلال البيانات الإحصائية الواردة في هذا الجدول فأغلبية مفردات العينة المبحوثة تؤكد أنّ هناك تناسب بين الأجر الذي يتلقونه والجهد المبذول في الأنشطة الموكلة لهم، فعمال الإنتاج والصيانة والأمن العاملين بحقل الإنتاج رأس الطمب ومركز التخزين يتحصلون على رواتب عالية جراء المكافآت التي يتحصلون عليها دون زملائهم، ومن خلال المقابلة التي أجريت مع بعض مفردات مجتمع الدراسة اتضح أنّ ذلك مرتبط بطبيعة الوظيفة والمتمثلة أساساً في منحة المنطقة بالنسبة العاملين في حقل رأس الطمب، ومنحة المناوبة بالنسبة لهم جميعاً وبالتالي تناسب الأجر مع الجهد المبذول فهم العاملون بالإدارة وحقل آبار النفط الذين يؤدون مهام إدارية وأمنية صعبة وخصوصاً أعوان الأمن الذين يعملون في ظروف فيزيولوجية معقدة نظراً لطبيعة المنطقة الجبلية ولا يحصلون على تلك المنح السالفة الذكر، وهذا راجع للقوانين والإجراءات المتعلقة بالعمل حسب ما جاء في الاتفاقية الجماعية، وبالتالي يرون أن الأجر المحصل عليه لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد أثناء قيامهم بمختلف الأعمال.

الجدول رقم (09): يوضّح مدى تساوي الأجور بين العمال في نفس الرتبة

النسبة المئوية	التكرار	العينة	البدائل
27.9%	29	نعم	

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

72.1%	75	لا
100%	104	المجموع

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) نلاحظ أن 75 مفردة من عينة البحث والتي كانت بنسبة

72.1% أجابت ب لا و 29 مفردة أجابوا ب نعم بنسبة 24.9%.

عند قراءة هذه النتائج يتبين لنا أن 72.1% من المبحوثين يرون أن أجورهم لا تعادل أجور زملائهم في نفس الرتبة، وهذا أمر طبيعي يمكن تفسيره باختلاف المنح حسب مناطق العمل ونظام العمل بالمنابفة، والأقدمية في العمل هذا المتغير المهم في خلق الفوارق بين الأجور وبالرغم من وجود عمال في نفس الوظيفة ونفس الرتبة لكن يختلف الراتب بسبب منحة الأقدمية التي يتفاوت فيها العاملين، أما بالنسبة للفئة المقدره بنسبة 27.9% والتي ترى أن الأجور متساوية ومتعادلة فمعظمهم يشغلون مناصب إدارية ولهم نفس الخبرة المهنية حسب ما أفاد به بعض الإداريين، وتتساوى الأجور كذلك بالنسبة للعاملين في حقل آبار النفط خصوصاً قادة الأفواج الذين يتحصلون على نفس الراتب لأن لديهم نفس المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في العمل.

الجدول رقم (10): يوضح مدى حصول العامل على ميدالية سنوات الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدايل
9.6%	10	نعم
90.4%	94	لا
100%	104	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية نلاحظ أن أغلبية العاملين لم يتحصلوا على ميدالية سنوات الأقدمية في

العمل والمقدر عددهم ب 94 مفردة بنسبة 90.4% بينما نلاحظ أن 10 مفردات من عينة الدراسة قدر

تحصلوا على تلك الميدالية وبنسبة 9.6%.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

يعتبر الحصول على ميدالية سنوات الأقدمية في العمل حق مكفول لكافة العاملين بقطاع الإنتاج، وذلك حسب ما جاء في القوانين والإجراءات المتعلقة بعقد العمل، لكن النتائج توضح غير ذلك فأغلبية العمال لم يتحصلوا على تلك الميدالية بالرغم من تجاوز الفترة المحددة بـ 15 سنة عمل حسب ما يظهر في الجدول رقم (10) وبالرغم من وضوح القوانين والإجراءات في الاتفاقية الجماعية للعمل، وحسب مقابلتنا لرئيس القطاع أفاد بأن الفئة العمالية التي تقوم بأعمال الأمن والحماية وهي الفئة الأكبر التي لم تتحصل على الميدالية، لم تسوي وضعيتهم على مستوى الإدارة العليا بالرغم من طرح المشكلة على طاولة المفاوضات بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال، فهم يعملون بعقود عمل منتهية المدة تراوحت من سنة إلى 05 سنوات لمدة فاقت 17 سنة ولم يحصلون على بعض المنح منها الحصول على ميدالية الأقدمية في العمل، أما بالنسبة لباقي الأفراد الذين تحصلوا على الميدالية فهم عمال إنتاج وإدارة يعملون بصفة دائمة وقد استوفوا السنوات المحددة وتحصلوا على ميدالياتهم.

الجدول رقم (11): يوضح تداعيات الحصول على ترقية بالنسبة للقيام بأعمال إضافية

النسبة المئوية	التكرار	العينة
31.6%	42	البدايل القيام بعمل إضافي
30.1%	40	تقديم الخبرة إلى العمال الجدد
35.3%	47	تحسين أدائك
03%	04	أخرى تذكر
100%	133	المجموع

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (11) أن إجابات المبحوثين حول تداعيات حصولهم على ترقية مقابل القيام بأعمال إضافية كانت 47 تكراراً حول تحسين الأداء وبنسبة 35.3% وتليها تقديم الخبرة للعمال الجدد بنسبة 30.1% والمقدرة بـ 40 تكراراً، ثم القيام بعمل إضافي بنسبة 31.6% والمقدر بـ 42 تكراراً وأخيراً 4 تكرارات بنسبة 3% تمثل إجابات أخرى مختلفة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

عند قراءة نتائج الجدول والنسب والأرقام المعبر عنها حول تداعيات الحصول على ترقية وظيفية مقابل أداء أعمال إضافية بالعمل نلاحظ أن هذا الحافز يساعد العاملين في تحسين الأداء من خلال المواظبة على الحضور والحفاظ على وسائل العمل والصيانة المستمرة، وكانت إجابات المبحوثين قد ركزت على القيام بعمل إضافي وكل هذا يندرج ضمن تحسين الأداء والروح المعنوية المرتفعة للأفراد بعد حصولهم على ترقية، كما تفسر النتائج أن أقل من نصف العاملين يحاولون تقديم الخبرة للعمال الجدد، وهذا يدخل ضمن نطاق متغير الأقدمية وروح المسؤولية العالية لديهم للارتقاء بمستوى الأداء وزيادة الإنتاج واستمرارية المؤسسة ككل، كما كانت إجابات بعض العاملين حول تداعيات الترقية بإضافة مؤشرات أخرى تمثلت في تطوير العمل واقتراح أفكار جديدة ربما تزيد من مستوى الإنتاج، كل هذه المؤشرات تظهر واضحة أثناء قيامنا بملاحظة سلوك العاملين أثناء أداء العمل وساعات الراحة.

الجدول رقم (12): يوضّح انعكاس اختلاف قيمة مكافأة المردودية الجماعية

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		البدائل
36.8%	42	تماسك جماعة العمل
27.2%	31	القيام بمضايقه أعضاء فريق العمل
34.2%	39	التضحية بالمصلحة الشخصية من أجل مصلحة فريق العمل
02%	02	أخرى
100%	114	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول (12) نلاحظ أن نسبة 36.8% من التكرارات المتعلقة بتماسك جماعة العمل والمقدرة بـ 42 تكراراً هي الأكبر، تليها التضحية بالمصلحة الشخصية من أجل مصلحة الفريق بـ 39 تكرار ونسبة 34.2%، ثم 31 تكراراً وما نسبته 27.2% المتعلقة بالقيام بمضايقه أعضاء فريق العمل وأخيراً إجابتان منفصلتان بنسبة 1.8%.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

بعد قراءة النتائج المحصل عليها يمكن القول أن الاختلاف في قيمة مكافأة المردودية الجماعية لا يمثل عائقاً أمام تماسك جماعة العمل أثناء القيام بالمهام وحتى في التفاعلات الغير رسمية بينهم في ساعات الراحة، حيث لمسنا أن نسبة معتبرة من العاملين يضحون بمصلحتهم الشخصية من أجل مصلحة فريق العمل، وذلك من خلال القبول بساعات عمل خارج الأوقات الرسمية دون احتسابها في الراتب الشهري، والعمل مكان الزملاء الذين لديهم ظروف اجتماعية أو صحية ولم يلتحقوا بمناصب عملهم لأن طبيعة العمل بالمنافسة تفرض تواجد الفريق المقابل، وهذا دلالة على رضاهم باختلاف تلك القيمة والتي يرجعها البعض إلى الأقدمية في العمل وطبيعة الوظيفة، أما المبحوثين التي كانت إجاباتهم سلبية بالمقارنة مع زملائهم ويعتمدون إلى مضايقة أعضاء فريق فهم بعض أعوان الأمن العاملين بآبار النفط وبعض عمال الإدارة الذين يعتقدون أنهم متساوون مع زملائهم ولا داعي لاختلاف قيمة تلك المكافأة والتي تحدث فرقاً في الأجور، وحسب ما لاحظناه تكمن تلك المضايقات في التماطل في إنجاز الأمر بالمهمة لفريق العمل مثلاً مما يؤخرهم عن الالتحاق بنقاط العمل ويقابلهم ضغط أعوان الأمن الذين لا يقبلون بساعات عمل إضافية عند نهاية الوقت المحدد مما يؤثر على عملية الإنتاج ومغادرة فريق العمل لذات الأسباب المتعلقة بالأمن والظروف البيئية والجغرافية، بينما أفاد عاملين أن اختلاف قيمة تلك المكافأة لا يزيد ولا ينقص من محتوى الأجر والأجر متابع العمل بانتظام.

II - مساهمة العلاوات العادلة في شعور العمال بالسعادة

إن التنظيم الجيد يدفع العلاوات بعدالة وإنصاف لمختلف العاملين يساهم في الحفاظ على وسائل الإنتاج والتخفيف من عبء العمل عن المشرف، كما أن طريقة منح تأشيرة لتأدية مناسك العمرة، أو السفر للخارج ومختلف الخدمات الاجتماعية يتم عن طريق القرعة، كل هذه المؤشرات الايجابية تساهم في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد والشعور بالرضا الوظيفي ومن ثم تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية في قطاع الإنتاج والجدولين التاليين سيوضحان كيف تساهم العلاوات العادلة في شعور العمال بالسعادة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (13): يوضح مساهمة مكافأة المردودية الفردية

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
42.3%	58	رفع مستوى الأداء
21.9%	30	الحفاظ على وسائل العمل
13.1%	18	التخفيف من عبء العمل عن المشرف
22.6%	31	تجنب الشكوى
100%	137	المجموع

تفيد الشواهد الإحصائية في هذا الجدول أن مفردات العينة عبرت عن مساهمة مكافأة المردودية بـ 58 تكراراً وبنسبة 42.3% حول مؤشر رفع مستوى الأداء، فيما عبرت عن تجنب الشكوى بـ 31 تكراراً وبنسبة مئوية قدرت بـ 22.6% أما فيما يخص الحفاظ على وسائل العمل فكان مجموع التكرارات 30 وبنسبة 21.9% وأخيراً لاحظنا 18 تكراراً بنسبة 13.1% تخص التخفيف من عبء العمل عن المشرف.

من خلال قراءة نتائج الجدول تبرز قيمة مكافأة المردودية الفردية بين الوسط العمالي ومختلف الفئات المهنية على مستوى قطاع الإنتاج من خلال ارتفاع مؤشر رفع مستوى الأداء والذي يدل على شعور العاملين بالرضا والسعادة، كما تساهم قيمة تلك المكافأة في تجنب الشكوى والاهتمام بالعمل مثل ما أفادنا به بعض أفراد العينة أثناء إجراء حوار معهم بالتزامن مع توزيع استمارات البحث، كما شد انتباهنا سلوك متميز في ورشات العمل المختلفة وتنظيفها باستمرار واستبدال قطع الغيار بنشاط وحيوية كبيرين، الشيء الذي يزيد من مستوى إنتاج النفط وتماسك فريق العمل، وخلال التنقل عبر ورشات العمل برفقة أحد المشرفين المباشرين والذي يشغل رئيس حقل إنتاج العمل برفقة أحد المشرفين المباشرين والذي يشغل رئيس حقل إنتاج أخبرنا بأن حصول الأفراد على هكذا مكافأة يساهم في تخفيف الضغط من قبلهم، حيث يتجنبون كثرة الشكوى والتماطل في العدول ومراعاة أوقات العمل بانتظام، كما تساهم تلك المكافأة في العدول ومراعاة أوقات العمل بانتظام،

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

كما تساهم تلك المكافأة في العدول عن اختلاق المشاكل أثناء العمل، مما يسهل عن المشرف عادة التنظيم المحكم لسير العملية الإنتاجية من جهة وتوجيه سلوكيات واتجاهات وأراء العاملين نحو القيام بأشغالهم وإنجاز مهامهم التنظيمية في مناخ تنظيمي يسوده التعاون والانسجام وبالتالي الاستقرار والتوازن على مستوى الحقل من جهة أخرى.

الجدول رقم (14): يوضح انعكاس الاستفادة من برامج الخدمات الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
19.8%	23	الانسجام الشخصي مع باقي العاملين
21.6%	25	تكوين صداقات أخرى
56%	65	التخفيف من ضغوط العمل
2.6%	03	أخرى
100%	116	المجموع

حسب نتائج الجدول حول الاستفادة من برامج الخدمات الاجتماعية بقطاع الإنتاج نلاحظ أن مفردات العينة كانت كالتالي:

- 65 تكرار وبنسبة 56% من إجمالي تكرار إجابات العينة المبحوثة والمقدّرة ب 116 تكرار بالنسبة لمؤشر التخفيف من ضغوط العمل.
- 25 تكرار وبنسبة 21.6% من إجمالي تكرار إجابات العينة المبحوثة والمقدّرة ب 116 تكوين صداقات أخرى.
- 23 تكرار وبنسبة 18.8% من إجمالي تكرار إجابات العينة المبحوثة والمقدّرة ب 116 تخص الانسجام الشخصي مع باقي العاملين.
- 03 تكرارات كانت حول مؤشرات أخرى وبنسبة 2.6% من إجمالي تكرار إجابات العينة المبحوثة والمقدّرة ب 116.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

من قراءة نتائج الجدول رقم (14) يتبين أن معظم العاملين يحصلون على فرصة بعد عملية القرعة الخاصة بالخدمات الاجتماعية، وبالنظر إلى ظروف العمل الصعبة الخاصة بالخدمات الاجتماعية، وبالنظر إلى ظروف العمل الصعبة وساعات العمل الطويلة في مناطق جبلية وعرة عن ومناخ صحراوي حار وكذلك الفترة التي يكون فيها العامل بعيداً عن أفراد عائلته يزيد مستوى ضغط العمل لديهم مما يسبب لهم مشاكل في العمل وأخرى اجتماعية، وبالتالي هذه البرامج والرحلات يعتبرها الأفراد مناخاً جيداً للتخفيف من تلك الضغوط، فما يرى البعض الآخر أن تلك الرحلات تساهم في تكوين صداقات مع عمال من وحدات إنتاجية أخرى وتساعد في الاندماج الاجتماعي وتبادل الأفكار وحتى الزيارات العائلية مما يزيد في استقرارهم الأسري وتوافقهم المهني، كما أن تلك البرامج الاجتماعية تساهم في انسجام العمال مع بعضهم والتعرف أكثر دون مراعاة المناصب القيادية والرتب الوظيفية، مما يزيد في رفع الروح المعنوية لديهم والعودة بنفس جديد لمواصل العمل، والملفت للانتباه أن بعض الأفراد لا يحبذون تلك البرامج الاجتماعية ولا يشتركون في عمليات القرعة حسب إفادتهم الشخصية مبررين هذا التصرف بالابتعاد عن جو العمل أثناء العطل والاهتمام بمصالح اجتماعية أخرى.

III- الحوافز السلبية وعلاقتها بسلوك العمل الإضافي

تختلف الحوافز حسب نوعها في التنظيم فمنها الإيجابية ومنها السلبية، وقطاع الإنتاج ليس بمنأى عن تلك التنظيمات ولا يختلف في تطبيق تلك الإجراءات ضد العاملين بمختلف الطرق والوسائل للحفاظ على سيرورة العمل بانتظام والتنظيم المحكم للأفراد على مختلف المستويات التنظيمية، وتختلف تلك الحوافز السلبية حسب الحالات فمنها الإنذارات اللفظية والكتابية أو تأخر الترقيات والخصم من الراتب الشهري وتأخر صرف الراتب الشهري خصوصاً عند لجوء الإدارة إلى استخدام تلك الإجراءات يبرز بوضوح اتجاهات وأراء العاملين ومدى التزامهم بتقبل أو رفض تلك الإجراءات التنظيمية، وهذا انعكس على سلوكهم أثناء تأدية مهامهم وانجاز الأعمال المتعلقة بطبيعة وظائفهم داخل القطاع.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (15): يوضح تداعيات الخصم من الراتب الشهري

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
38.7%	43	تقديم شكوى للمسؤول
29.7%	33	تقبل الخصم
6.3%	07	التكاسل في إنجاز العمل
25.2%	28	مواصلة العمل بانتظام دون تدمير
100%	111	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية الظاهرة في الجدول (15) والتي توضح تداعيات الخصم من الراتب الشهري،

حيث يؤدي هذا الإجراء حسب إجازات المبحوثين إلى تقديم شكوى للمسؤول وهذا ما نسبته 38.7% من إجمالي تكرارات إجابات مفردات العينة والمقدرة 111 تكرار، كما نلاحظ أن مفردة ترى أن الخصم يؤدي إلى تقبل الخصم وهو ما يمثل 29.7% من إجمالي التكرارات، وقد قدر عدد التكرارات المتعلقة بمواصلة العمل بانتظام دون تدمير بـ 28 تكراراً من مجموع التكرارات أي بنسبة 25.2% وجاءت في الأخير إجابات المبحوثين حول الخصم من الراتب الشهري والذي يؤدي إلى التكاسل في إنجاز العمل بـ 7 تكرارات من إجمالي التكرارات وقدرت نسبته بـ 6.3%.

من خلال المعطيات والنتائج الميدانية المستقاة من هذا الجدول يتضح أن الخصم من الراتب الشهري يؤدي إلى تقديم شكوى للمسؤول لتبرير هذا الإجراء قانونياً ومعرفة أسبابه ومحاولة تجنب هذا القرار، وقد أكدت بعض المفردات العاملة بالقطاع ميدان الدراسة من خلال المقابلة أن بالرغم من خصم جزء من الراتب الشهري مهما كانت الأسباب فهم يتقبلون هذا الإجراء دون مناقشة، ويميل البعض الآخر إلى مواصلة العمل بنشاط دون تدمير أو إزعاج للمشرفين، بينما أفادت بعض المفردات العاملة أن الخصم من الراتب الشهري يؤدي إلى التكاسل في إنجاز العمل والتماطل في الاستجابة للقرارات التنظيمية، حيث أرجعوا هذا السلوك إلى

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الظروف الفيزيائية والمناخية الصعبة التي يعملون في ظلها، ضف إلى ذلك قرارات الخصم من الراتب الشهري.

الجدول رقم (16): يوضح تداعيات تأخر صرف الراتب الشهري حسب متغير طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة						البدائل
		أمن وحماية		إنتاج		إدارة		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
%50	52	%40.38	42	%4.8	05	%4.8	05	الاستدانة من الزملاء
%33.65	35	%26.92	28	%4.8	05	%1.92	02	مواصلة العمل بصفة طبيعية
%6.73	7	%5.76	06	%0.96	01	%00	00	التأخر عن العمل والتغيب
%2.5	26	%21.15	22	%2.88	03	%0.96	01	البحث عن عمل إضافي خارج المؤسسة
%100	104	%79.80	83	13.46	14	6.73	07	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (16) المتعلقة بنتائج صرف الراتب الشهري حسب متغير

طبيعة الوظيفة نلاحظ أن:

- العاملين بالأمن والحماية يفكرون في الاستدانة من الزملاء بنسبة 40.3% من إجمالي تكرارات إجاباتهم والمقدرة بـ 104، وتليها عمال الإنتاج والإدارة بنسبة 4.8% والمقدرة بـ 5 تكرار من إجمالي التكرارات.

- يفكر الأفراد العاملين بالأمن والحماية في مواصلة العمل بصفة طبيعية وهذا حسب ما جاء في إجاباتهم بنسبة 40.3% من إجمالي تكرارات إجاباتهم والمقدرة بـ 5 تكرار من إجمالي التكرارات.

- يفكر الأفراد العاملين بالأمن والحماية في مواصلة العمل بصفة طبيعية وهذا حسب ما جاء في إجاباتهم بنسبة 33.65% والمقدرة بـ 35 تكرار من التكرارات الكلية، وتليها الفئة العمالية التابعة لقطاع

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الإنتاج بنسبة 4.8% من إجمالي التكرارات، وأخيراً فئة عمال الإدارة والتي كانت إجاباتهم تمثل أقل نسبة بـ 1.92%.

- كما تؤكد النتائج أن الفئة العمالية بقطاع الأمن والحماية تفكر في البحث عن عمل إضافي خارج المؤسسة عند تأخر صرف الراتب الشهري بنسبة 21.15% من التكرارات الكلية وتليها عمال الإنتاج بنسبة 2.88% ثم عمال الإدارة بنسبة 0.96% من العمل والتغيب فنلاحظ أن 5.7% من أعوان الأمن والحماية يفكرون لذلك، ويليها مفردة واحدة من عمال الإنتاج بنسبة 0.96% والملاحظ أن فئة عمال الإدارة لا يفكرون في التأخر والغياب عن العمل.

- عند قراءة المعطيات والبيانات الواردة في الجدول رقم (16) يتبين أنه بالرغم من الاختلاف في الأجور بين الفئات العمالية، إلا أن إشباع الحاجات الاجتماعية والمادية تستلزم دفع المستحقات في آجالها، وعند تأخر صرف تلك الرواتب تلجأ نسبة كبيرة من أعوان الأمن إلى الاستدانة من الزملاء وهذا راجع إلى الالتزامات العائلية وغلاء المعيشة كما أفاد به بعض أفراد العينة المبحوثة أثناء المقابلة، هذه الفئة التي تسوى وضعيتهم المالية بانتظام كباقي العاملين بالرغم من أنهم عملوا لمدة تجاوزت 17 سنة، أما بالنسبة لعمال الإنتاج والإدارة فبنسبة قليلة نوعاً ما يفكرون في الاستدانة وهذا راجع إلى الاستقرار الملاحظ في صرف الرواتب، كما تؤكد الشواهد الإحصائية أن مجموعة معتبرة من أعوان الأمن يواصلون العمل بصفة طبيعية بالرغم من تأخر صرف رواتبهم مثل زملائهم في قطاعي الإنتاج والإدارة، وأثناء المقابلة أفادت مفردات العينة المبحوثة خاصة أعوان الأمن والحماية أنهم يلجئون إلى البحث عن عمل إضافي خارج المؤسسة أثناء العطل وبعد أوقات العمل الرسمية بالنسبة للقاطنين في مدينة بئر العاتر حسب اختصاصه الثانوي، بينما نجد نسبة ضئيلة من عمال الإنتاج والإدارة يفكرون في البحث عن عمل إضافي وهذا راجع إلى الضغوط في العمل والإرهاق الجسدي خاصة عمال الإنتاج الذي يعملون 12 ساعة يومياً ولمدة شهر كامل مما يؤثر على

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

صحتهم حسب إفادتهم الشخصية، أما الذين يفكرون في التأخر والغياب فهم بعض أعوان الأمن والإنتاج خاصة الذين ليس لديهم التزامات عائلية أو مادية حسب قولهم أثناء المقابلة.

ثانياً: العدالة الإجرائية وعلاقتها بالسلوك الحضاري والكياسة

إن الإجراءات المتبعة في تطبيق القوانين واللوائح على مستوى المنظمات لها علاقة باتجاهات وسلوك الأفراد حسب انتماءاتهم المهنية والعمرية وقطاع إنتاج النفط يتجه في نفس الطريق مستخدماً مجموعة من القوانين والإجراءات حسب النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية للعمل، تتمثل معظمها في أسس توزيع المكافآت والحوافز المختلفة وإصدار القوانين المتعلقة بتنظيم ونقسي العمل والطرق المتبعة في تطبيق الإجراءات ومدى مساهمة الدورات التدريبية في المساهمة الدورات التدريبية في المساهمة الفعلية للسير المنتظم لمختلف الأشغال بالقطاع.

I- وضوح أسس توزيع المكافآت وعدم إخراج الزملاء وتطوير العمل

يتطلع الأفراد بقطاع الإنتاج إلى الحصول على مكافآت وترقيات ترفع من الروح المعنوية لديهم ويشجعهم على زيادة العمل وتطويره، والحفاظ على علاقات متماسكة بينهم، كل هذا مقابل مجموعة الأسس والإجراءات القانونية التي تنتهجها الجهات الرسمية في القطاع حسب مختلف القواعد والطرق المتاحة لديهم، للحفاظ على السير المنتظم للعمل وتجنب الصراعات والغيابات والعطل المرضية التي تؤثر على عملية الإنتاج من جهة والمناخ العام للعمل من جهة أخرى.

الجدول رقم (17): يوضح كيفية توزيع المكافآت

النسبة المئوية	التكرار	العينة	البدايل
6.3%	07		إظهار العمل كفريق
44.1%	49		الالتزام بقواعد العمل في المؤسسة
9.9%	11		القيام بأعمال إضافية داخل أو خارج الأوقات الرسمية للعمل.
39.6%	44		العلاقات الشخصية
100%	112		المجموع

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

بالنسبة لكيفية توزيع المكافآت بقطاع الإنتاج فالجدول رقم (17) يوضح أن 44.10% يرون أن توزيع حسب التزام الفرد بقواعد العمل في المؤسسة، بينما 39.6% من مفردات العينة المبحوثة ترى أن توزيع المكافآت يتم حسب العلاقات الشخصية مع المشرف، كما أن نسبة 9.9% من يرون أن المكافآت توزع حسب قيام العمال بأعمال إضافية داخل أو خارج أوقات العمل الرسمية، وتؤكد البيانات أن 6.7% من الأفراد يعتقدون أن التوزيع المعتمد الخاص بالمكافآت يتم حسب إظهار العمل كفريق.

من خلال المقابلة التي أجريت مع عدد من مفردات مجتمع الدراسة يتبين أن المكافآت توزع بصفة منتظمة حسب سلوك العامل وكذا التزامه وتطبيقه لقواعد العمل بالقطاع، بينما الفئة العمالية التابعة للأمن والحماية يعتقد بعض أفرادها أن التوزيع يتم حسب العلاقات الشخصية مع المشرف وهذا راجع إلى بعض المعوقات التنظيمية الخاصة بهم على مستوى الإدارة العليا وكذلك اندماج المشرف مع فريق عمال الإنتاج في العمل والمحادثات الجانبية، وأكدت بعض المفردات من العينة المبحوثة أن تلك المكافآت توزع حسب القيام بأعمال إضافية غير مرتبطة بنظام العمل والحوافز، وهذا ما لاحظناه في مواقع العمل المختلفة، ويعمد بعض العمال إلى إظهار العمل كفريق متماسك ومنسجم من خلال الحفاظ على وسائل العمل والالتزام بمواقيت العمل المحددة وإتباع الإجراءات الأمنية اللازمة وتطبيق الأوامر والتعليمات الموجهة إليهم وبالتالي يحصلون على تلك المكافآت.

الجدول رقم (18): يوضح نتائج النظام الجيد لتوزيع الحوافز

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
20.40%	30	عدم تدخلك في خصوصيات الآخرين
09.00%	12	عدم إحراج زملائك في العمل
35.80%	48	تجنب المشاكل والنزاعات في العمل
32.80%	44	إفادة العمال الجدد بالخبرة المكتسبة
100%	134	المجموع

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

توضح الشواهد الإحصائية بالجدول رقم (18) أن 35.80% من إجمالي تكرارات إجابات مفردات عينة البحث والمقدرة بـ 134 تكرار تعتقد أن النظام الجيد لتوزيع الحوافز يؤدي إلى تجنب إثارة المشاكل والنزاعات في العمل، بينما نلاحظ أن 32.80% من مفردات العينة يميلون إلى إفادة العمال الجدد بالخبرة المكتسبة، وتعتقد نسبة من العاملين والمقدرة بـ 22.40% من العدد الكلي للتكرارات أن النظام الجيد لتوزيع الحوافز بقطاع الإنتاج يدفع الأفراد إلى تجنب الصراعات داخل المؤسسة وتقليل حدوثها وبالتالي تماسك أعضاء فرق العمل ومساعدة العاملين ذوي الخبرة المتوسطة بأفكار وطرق خاصة بعمليات الإنتاج ومهام الإدارة والمصالح الأمنية، ويساهم النظام الجيد في توزيع الحوافز حسب ما أكده بعض العاملين في عدم التدخل في خصوصيات الآخرين خصوصاً بالنسبة للعاملين المقيمين بقاعدة الحياة بآبار النفط وحقل الإنتاج رأس الطمب، ويذهب البعض الآخر إلى عدم إحراج الزملاء أثناء أوقات العمل أو خارجها سواء بالكلام أو الرمز أو غيرها من الأفعال والسلوكيات المحرجة.

الجدول رقم (19): يوضح أسس إجراءات الترقية

النسبة المئوية	التكرار	العينة
25.00%	26	سنوات العمل
06.73%	07	المؤهل العلمي
06.73%	07	دورات استثنائية
69.73%	72	ترقيات استثنائية
100%	114	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (19) نلاحظ أن 69.73% من إجمالي التكرارات المتعلقة بإجابات مفردات عينة الدراسة حول أسس إجراءات الترقية بالقطاع كانت حول مؤشر الترقيات الاستثنائية، وتلتها 25% نسبة مفردات العينة الذين يرون أن المؤسسة تعتمد على سنوات العمل في

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

إجراءات الترقية، بينما تساوت نسبة إجابات العاملين حول المؤهل العلمي والدورات التدريبية بنسبة 6.73% من العدد الكلي للتكرارات والمقدر بـ 7 تكرارات.

بعد الإطلاع على الاتفاقية الجماعية لسنة 2011 ومقارنتها بإجابات المبحوثين حول أسس إجراءات الترقية تبين أن أغلبية العاملين بقطاع الإنتاج يعتقدون أن الترقية تتم بطرق غامضة واستثنائية بينما القوانين واضحة فالترقيات الاستثنائية هي ترقيات دورية تتم على مستوى الإدارة العليا وتمس جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية سوناطراك وهناك ترقيات أفقية تمثل بنسبة 6% من الأجر القاعدي يمنحها المشرف للعمال الذين يبذلون جهداً متميزاً وإضافياً وهذا يخضع لتقييم المدير، غير أن أعوان الأمن والحماية لم يستفيدوا من هذه الإجراءات إلا مرة واحدة طيلة 17 سنة من العمل بالقطاع، ويرى بعض الأفراد أن الترقية تتم حسب سنوات الخبرة والعمل وهم العاملين بقطاع الإنتاج والإدارة الذين يتحصلون على ترقيات أفقية وعمودية بصفة دورية ومنتظمة، ويرى بعض الإطارات وأعوان التحكم أن الترقية على مستوى المعاهد المختصة التابعة للمؤسسة الوطنية سوناطراك.

II- الإجراءات والطرق المتبعة في تطبيق القوانين وتقسيم العمل

تعتمد معظم المنظمات على طرق ووسائل لتنظيم العمل وتقسيم حسب مختلف الاختصاصات والفئات المهنية، وذلك من خلال مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تعتمدها تلك المنظمات لضمان السير المنتظم للعمل وتحقيق التوازن والاستقرار المهنيين بين أعضاء التنظيم، وقطاع الإنتاج جبل العنق ممثلاً برئيس القطاع ورؤساء المصالح التقنية والإدارية والأمنية يعملون على إيجاد الطرق والوسائل اللازمة التي تساهم في تطوير العمل وزيادة الإنتاج من جهة وإشباع حاجات العاملين من جهة أخرى وبالتالي تحقيق الفعالية والكفاءة واستمرار المؤسسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (20): يوضح الإجراءات المتبعة في تنظيم العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
24.56%	28	تقسيم العمل وفق المعايير السائدة بعدالة
32.45%	37	التماسك والانسجام بين أعضاء فريق العمل
38.59%	44	انسجام الإجراءات مع العمل المراد إنجازه
03.50%	04	أخرى
100%	114	المجموع

توضح البيانات الإحصائية في الجدول رقم (20) أن 44 مفردة من مفردات العينة المبحوثة تؤكد أن الإجراءات المتبعة في تنظيم العمل بقطاع الإنتاج تؤدي إلى انسجام الإجراءات مع العمل المراد إنجازه، وهذا ما قدر نسبته 38.59% من التكرارات الكلية المتعلقة بتلك الإجراءات والتي قدرت بـ 144 تكراراً كما أن 37 مفردة من عينة الدراسة تعتقد أن تلك الإجراءات تؤدي إلى الانسجام والتماسك بين أعضاء فريق العمل، وهذا ما قدر بنسبة 32.45% من التكرارات الكلية، في حين ند أن 28 مفردة والمقدرة بـ 24.56% من إجمالي التكرارات ترى أن إجراءات تنظيم العمل تساهم في تقسيم العمل وفق المعايير السائدة بعدالة، بينما نجد 4 مفردات من عينة البحث ترى أن الإجراءات المتبعة في تنظيم العمل تساهم في الحفاظ على النظام العام والتزام العمال بالقواعد واللوائح أثناء إنجاز الأشغال وتأدية المهام الإدارية والأمنية.

من خلال قراءة الشواهد الإحصائية الواردة في هذا الجدول يتضح أن الإجراءات المتبعة في تنظيم العمل بقطاع الإنتاج تؤدي إلى التوافق بينها وبين مختلف الأشغال والمهام المراد إنجازها بانتظام كما أنها تساهم في زيادة تماسك وانسجام أعضاء فرق العمل، ويكون تقسيم العمل حسب البرامج والتوقيت الرسمي أثناء تغيير المناوبة والقيام بصيانة آبار النفط دورياً وحسب ما تتطلبه طبيعة العمل.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

كما أن تلك الإجراءات تساهم في انضباط والتزام الأفراد بالقواعد وبالتالي الحفاظ على السير المنتظم لمختلف الأعمال.

الجدول رقم (21): يوضح تداعيات صدور قرارات غير مرضية ومتعلقة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
50.00%	56	الطعن في القرار
09.80%	11	عطلة مرضية
02.70%	03	التماطل في العمل
37.50%	42	تقبل القرار
100%	114	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المستقاة من الجدول رقم (21) نلاحظ أن 56 مفردة من عينة البحث تلجأ إلى الطعن في القرار الصادر بحقها أثناء تأدية العمل ولا يرضيها في قطاع الإنتاج جبل العنق وهو ما قدر بنسبة 50% من إجمالي التكرارات التي بلغت 112 تكراراً، كما أن 42 مفردة والمقدرة بنسبة 37.50% من العدد الكلي للتكرارات تلجأ إلى تقبل القرار في حين تلجأ 11 مفردة من المفردات المبحوثة إلى دفع عطلة مرضية عند صدور قرار غير راض بحقها يتعلق بالعمل وهذا من قدرت نسبته بـ 9.8% بينما نلاحظ أن 3 مفردات من إجمالي التكرارات تتجه إلى التماطل في العمل وهذا ما قدر نسبته بـ 2.7%.

من خلال المقابلة التي أجريت في ميدان الدراسة مع بعض مفردات العينة المبحوثة اتضح لنا أن إصدار القرارات المتعلقة بنظام العمل والتي غالباً لا يتقبلها الأفراد نظراً للتمايز بين مستويات تعليمهم وسنوات الخبرة وحتى السن كل هذه المؤشرات تدفع بهم إلى الطعن في تلك القرارات لدى المسؤول المباشر وأحياناً يتجاوز الأمر إلى الشكوى لدى ممثلي العمال، ولأن معظم تلك القرارات الصادرة لا تمس الجانب المادي للعامل كما أفاد به بعض المبحوثين فنجد أن فئة معتبرة من العاملين على اختلاف مستوياتهم

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

التنظيمية والمهنية تتقبل القرار وتواصل العمل بانتظام، في حين يلجأ البعض إلى تقديم عطفة مرضية أو إبداء سلوك التمارض أثناء العمل ربما طلباً للعتف والغاء القرار، وقد يلجأ البعض إلى التكاسل وعدم إنجاز المهام في مواعيدها المحددة.

الجدول رقم (22): يوضح طبيعة تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة	البدايل
%22.85	24		مشددة
%65.75	69		مرنة
%11.42	12		فوضوية
%100	114		المجموع

فيما ما يتعلق بأسلوب تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالعمل على مستوى قطاع الإنتاج جبل العنق فإن الشواهد الإحصائية الظاهرة في الجدول رقم (22) تفيد أن 69 مفردة من عينة الدراسة ترى أن الأسلوب المرن هو السائد وهو ما قدر بـ %65.75 من إجمالي التكرارات البالغ عدده 105 تكرار، في حين أن 24 مفردة ترى أن تطبيق تلك القوانين واللوائح يكون بأسلوب متشدد، ونجد 12 مفردة من مفردات العينة المبحوثة ترى أن أسلوب تطبيق القوانين واللوائح في القطاع يكون بطريقة فوضوية وهو ما نسبته %11.42 من العدد الكلي للتكرارات.

خلال تواجدها بمواقع العمل والاعتماد على الملاحظة بالمشاركة والتنقل مع فرق العمل اتضح لنا الأسلوب السائد في تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالعمل هو المرونة والسهولة وهذا راجع إلى التقارب في مستويات السن وسنوات العمل الكبيرة بين أعضاء الفرق الشيء ساهم في خلق مناخ تنظيمي تسوده العلاقات المتماسكة والتفاعل بين مختلف العاملين في جميع المستويات التنظيمية، وكذلك الاندماج في العمل، فيما يخص الفئات المهنية التابعة للإدارة والأمن والحماية تكون الأسلوب متشدداً نوعاً ما لخصوصية

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

طبيعة العمل خاصة الأمن والحماية التي تستوجب اليقظة والتركيز والحفاظ على عدم مغادرة مواقع العمل دون إذن وغيرها، ولاحظنا أيضاً بعض السلوكيات الفوضوية من قبل بعض المشرفين نظراً لقلّة خبرتهم في مجال العمل وبعض الحالات الطارئة التي تستلزم اتخاذ قرارات آنية ينتج عنها أسلوب فوضوي في تطبيق القوانين.

الجدول (23): يوضّح تداعيات ونتائج الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
27.00%	30	توزيع العمل حسب مهارات العاملين
25.20%	28	توفير الأسس الموضوعية للترقية
45.90%	51	اكتشاف العمال المؤهلين لشغل وظائف قيادية
01.80%	02	أخرى
100%	114	المجموع

من خلال البيانات الموضحة في الجدول (23) حول تداعيات ونتائج الدورات التدريبية الخاصة بعمال قطاع الإنتاج جبل العنق، نلاحظ أن 51 مفردة من عينة الدراسة تعتقد أن القيام بدورات تدريبية خلال المسار الوظيفي يساهم في اكتشاف العمال المؤهلين لشغل وظائف قيادية، وهو ما قدر بنسبة 45.90% من إجمالي التكرارات البالغ 111 تكرار.

في حين يعتقد 30 مبحوثاً أن تلك الدورات التدريبية تساعد في توزيع العمل حسب مهارات العاملين بالقطاع، وهذا ما قدرت نسبته بـ 27% من العدد الكلي للتكرارات، بينما ترى 28 مفردة من مفردات العينة المبحوثة أن الدورات التدريبية تساهم في توفير الأسس الموضوعية للترقية، في حين نجد مفردتين لا يولون أهمية لتلك الدورات التدريبية لأنها غير متوفرة أصلاً.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

حسب القراءة التدريبية للشواهد الإحصائية في هذا الجدول يتضح مدى اهتمام العاملين بالدورات التدريبية وفهمهم للنتائج المترتبة عنها، وهذا راجع إلى المستويات التعليمية العالية نوعاً ما سنوات الأقدمية في العمل، ومما لا شك فيه أن القيام بدورات تدريبية على مستوى المعاهد المختصة للمؤسسة الأم تسهل في عملية تقسيم العمل حسب الاختصاصات ومستوى مهارات العاملين وبالتالي تؤسس لوضع برامج تنظيمية خاصة بالانتقال من درجة إلى درجة حسب طبيعة الوظائف والاختصاص والاحتياجات الآنية والمستقبلية لشغل مناصب أعلى على مستوى قطاع الإنتاج.

ثالثاً: العدالة التعاملية وعلاقتها بسلوك وعي الضمير والإيثار

تتجلى أهمية العدالة التعاملية في المنظمات من خلال الكشف عن المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل، ومدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية المطبقة عليه ومعرفة أسباب تطبيقها وتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة، واهتمام المشرفين بمصالح العمال، ومراعاة مشاعرهم والحفاظ على كرامتهم، وفي هذه الدراسة سنحاول التعرف على مختلف الأساليب والطرق المستخدمة في المعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية التي يتلقاها عمال قطاع إنتاج النفط بجبل العنق، ومن ثم تنظيمي معين يمكن أن يؤثر في إدراكه لعدالة المعاملة وإحساسه بها داخل القطاع.

ومن خلال العلاقة بين العدالة التعاملية وسلوك وعي الضمير والإيثار سنحاول الدراسة الراهنة الربط بين مختلف مؤشرات المتغيرين في ضوء ما يقوم به الأفراد من مهام وأشغال وما يتلقونه من معاملة من طرف المشرفين والرؤساء في قطاع الإنتاج جبل العنق.

I- المشاركة في صنع القرار ومساهمتها في تطوير العمل وحل النزاعات

إن تعقد العمل بقطاع الإنتاج والزامية العمل بفرق العمل تستوجب طرق وأساليب مناسبة للتعامل مع العمال، باحترام وتقدير وتشجيعهم على اقتراح أفكار جديدة، وعدم إضاعة الوقت في المحادثات الجانبية،

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

وتهيئة أجواء عمل تتميز بالانفتاح والوضوح والصراحة، وقيام المشرفين بشرح وتفسير ومناقشة القرارات الخاصة بظروف العمل وكيفية إنجازها مع مختلف الفئات المهنية العاملة في قطاع الإنتاج جبل العنق.

الجدول رقم (24) يوضح مجالات إتاحة الفرصة للمشاركة خلال المسار الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
18.58%	21	حضور الاجتماعات العادية والطارئة
37.16%	42	شارك في حل نزاعات العمل
44.24%	50	تقترح أفكار جديدة تخص العمل
100%	114	المجموع

تبين النتائج الواردة في الجدول 24 والمتعلقة بإتاحة الفرصة للمشاركة خلال المسار الوظيفي للعامل بقطاع الإنتاج جبل العنق، أن 50 مفردة من عينة الدراسة تتاح لها الفرصة في اقتراح أفكار جديدة تخص العمل، وهو ما يقدر بنسبة 44.24% من إجمالي التكرارات (113 تكرار) من جانب آخر تتاح الفرصة للمشاركة في حل نزاعات العمل لـ 42 مفردة من مفردات العينة المبحوثة بما نسبته 37.16% في حين يوجد 21 مفردة تتاح لها الفرصة لحضور الاجتماعات العادية والطارئة بقطاع الإنتاج، وهو ما قدر نسبتها بـ 18.58% من العدد الكلي للتكرارات.

خلال المقابلة التي أجريت مع بعض مفردات مجتمع البحث من مختلف الفئات المهنية والتنظيمية تبين أن القائمين على تسيير الشؤون التنظيمية والاجتماعية بقطاع الإنتاج يمنحون فرصاً للمشاركة إلى العاملين خاصة أولئك الذين لديهم خبرة عمل طويلة للاستفادة منهم في حل النزاعات العادية والطارئة فنجد غالباً الإطارات والمشرفين وممثلي النقابة لدراسة التطورات الحاصلة في بيئة العمل ومحاولة تقريب وجهات النظر حول بعض المسائل التنظيمية، ولا تخلوا تلك الاجتماعات من العاملين القدامى أو الذين على أبواب التقاعد ربما للظفر بمعلومة حول مساهمهم الوظيفي أو المشاركة فقط لزيادة الدعم والمساندة لممثلي العمال.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم (25) يوضّح نتائج التوجيهات الخاصة بالعمل من طرف المشرف

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
43.80%	53	أداء الأعمال في أوقاتها المحددة
22.30%	27	الاهتمام بمختلف وسائل العمل
33.90%	41	قبول العمل التطوعي بأريحية
100%	114	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الظاهرة في الجدول (25) حول نتائج التوجيهات الخاصة بالعمل من طرف المشرف، يتضح أنها تساهم في أداء الأعمال في أوقاتها المحددة، وحسب إجابات الباحثين والتي كانت 53 مفردة والمقدرة بنسبة 43.8% من إجمالي التكرارات البالغ 121 تكراراً، بينما ترى 41 مفردة أن تلك التوجيهات تدفع العاملين لقبول العمل التطوعي بأريحية وهو ما قدر بنسبة 33.9% بينما تعتقد 27 مفردة أن التوجيهات من طرف المشرف تساهم في الاهتمام بمختلف وسائل العمل.

من خلال الملاحظة بالمشاركة في ميدان الدراسة والنتائج المستقاة في هذا الجدول يتضح أن توجيهات المشرفين وقادة الأفواج الأمنية الخاصة بتأدية المهام وإنجاز الأشغال تساهم في التزام العاملين بأداء العمل خلال الأوقات المحددة في البرامج المعدة سلفاً، وتزيد من قابلية إتمام الأشغال الإضافية والتطوعية بأريحية ودون كلل أو ملل، في مختلف المصالح سواء التقنية أو الإدارية والأمنية، وحتى تلك المتعلقة بشركة التضامن المتعاقدة مع قطاع الإنتاج في مجال البستنة والنظافة والصيانة وغيرها، كما لاحظنا أن تقرب المشرفين من العاملين وتوجيههم بأسلوب محترم وعبارات تقدير والنزول معهم إلى موقع العمل يزيد من إصرارهم على الاهتمام والمحافظة على وسائل العمل المتمثلة في السيارات والشاحنات وصيانة وتنظيف معدات استخراج النفط، والقيام بتنظيف محيط آبار النفط، حيث تأخذ العملية الطابع الاجتماعي والإنساني

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

الذي تسوده روح التعاون والانسجام والتفاعل بين مختلف الفئات المهنية وعلى اختلاف جميع المستويات التنظيمية.

الجدول رقم (26): يوضح تداعيات التشاور مع المشرف بخصوص العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
23.14%	28	عدم إضاعة الوقت في المحادثات الخاصة
21.48%	26	الحرص الدائم على الحضور وقلة التغيب
15.70%	19	القيام بأعمال إضافية تفوق الحد الأدنى من الوظيفة
39.66%	48	الحرص على تماسك جماعة العمل وتقليل الصراعات
100%	121	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (26) أن 48 مفردة من عينة الدراسة تعتقد أن التشاور مع المشرف بخصوص العمل يساهم في الحرص على تماسك جماعة العمل وتقليل الصراعات وهو ما يقدر بنسبة 39.66% من العدد الكلي للتكرارات البالغ 121 تكراراً، بينما ترى 28 مفردات من المبحوثين أن التشاور مع المشرف يؤدي إلى عدم إضاعة الوقت في المحادثات الخاصة وهو ما قدر بنسبة 23.14% من إجمالي التكرارات، وتعتقد 26 مفردة وبنسبة مقدرة بـ 21.48% من مجموع التكرارات أن عملية التشاور بين العمال والمشرفين تساعد في الحرص الدائم على الحضور وتقلل من التغيب، في حين ترى 19 مفردة أن التشاور يدفع العاملين للقيام بأعمال إضافية تفوق الحد الأدنى من الوظيفة.

عند قراءة النتائج في هذا الجدول يتضح أن تشاور المشرفين بخصوص أداء العمل مع العاملين في قطاع الإنتاج يزيد من روح التعاون والتفاعل ويوقى من أوامر الأخوة بينهم ويقلل الضغوط والصراع، وبالتالي يحرص معظم الأفراد على الالتزام بأوقات العمل الرسمية والتقليل من الغيابات، كما أن تلك المشاورات تدفع بالعمال إلى عدم إضاعة الوقت والاهتمام بسير العمل للتقليل من مخاطر الإصابة بحوادث العمل والحفاظ

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

على الموارد البشرية والمادية المتواجدة في مواقع العمل، قصد المحافظة على مستويات الإنتاج ورفع روح التحدي لدى العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة.

II- عدم التحيز في القرارات الإدارية ومساهمتها في احترام القواعد واللوائح والتعليمات

والتطويع بروح عالية

لاشك أن اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير المنتظم للعمل داخل المنظمات بشفافية، ويطرق قانونية وأساليب راقية تظهر المعاملة الجيدة لمختلف الفئات المهنية وعلى جميع المستويات التنظيمية، يساهم في زيادة احترام تلك القوانين واللوائح والتعليمات من طرف العاملين، والأخذ بها وتطبيقها بروح معنوية عالية.

إن المشرفين في قطاع الإنتاج يحاولون بشتى الوسائل اتخاذ قرارات تخص عمليات الإنتاج عموماً ومهام الإدارة والأمن خصوصاً، حيث يعمدون إلى مراعاة الجوانب الإنسانية وشعور العاملين بالمعاملة الحسنة، مما يدفعهم إلى العمل بفعالية واستمرار.

الجدول رقم (27): يوضح أسباب تلقي العامل المعاملة الجيدة

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
43.80%	56	حرصك على أداء عملك بانتظام
31.20%	40	الاحترام بينك وبين المشرفين
25.00%	32	علاقتك مع فريق العمل
100%	128	المجموع

من خلال النتائج الوارد في الجدول 27 حول أسباب تلقي معاملة جيدة في قطاع الإنتاج جبل العنق، يتضح أن 56 مفردة من المبحوثين يعتقدون أنهم يتلقون معاملة جيدة بناءً على حرصهم على أداء أعمالهم بانتظام، وهو ما قدر بنسبة 43.80% من العدد الكلي للتكرارات والذي بلغ 128 تكراراً، بينما يرى 40

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

مبحوثاً أنهم يتلقون معاملة جيدة من خلال الاحترام بينهم وبين المشرفين وهو ما نسبته 31.2% من عدد التكرارات، في حين ترى 32 مفردة أن من أسباب تلقيهم معاملة جيدة في قطاع الإنتاج هو العلاقات مع أعضاء فريق العمل.

بعد قراءة الشواهد الإحصائية في هذا الجدول اتضح أنه كلما كان العاملين منضبطين ويحرصون على إتمام الأعمال الموكلة إليهم بانتظام سيتلقون معاملة جيدة من طرف المشرف والعمال ينتج عنه الشعور بالاحترام والتقدير ومحاولة التميز في إنجاز الأشغال، والعمل بنظام المناوبة والفرق يستلزم وجود علاقات تنسم بالتعاون والحفاظ على الممتلكات العامة والخاصة، ومساعدة الزملاء في العمل واحترام الأفراد الذين لديهم خبرة أكبر لتحصيل الأفكار والتشاور معهم عند حدوث خلل تقني والاستفادة منهم قدر الإمكان لمواصلة الإنتاج والعمل بنشاط.

الجدول رقم (28): يوضح تداعيات المعاملة بأسلوب غير اللائق

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدائل
09.90%	11	ترك العمل بالمؤسسة
45.94%	51	تجاوز الأمر ومواصلة العمل
34.23%	38	رفع شكوى لجهات مختصة
09.90%	11	زيادة العمل ورفع روح التحدي
100%	111	المجموع

توضح البيانات في الجدول (28) أن 51 مفردة من المبحوثين تفكر في تجاوز الأمر ومواصلة العمل عند تلقيها معاملة بأسلوب غير لائق، وهو ما قدر بنسبة 45.94% من إجمالي التكرارات (111)، بينما يفكر 38 من أفراد العينة المبحوثة في رفع شكوى لجهات مختصة، في حين أن 11 مفردة تفكر في ترك

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

العمل بالمؤسسة و 11 مفردة أخرى تسعى لزيادة العمل ورفع روح التحدي، وهو ما قدر بنسبة 9.90% من العدد الكلي للتكرارات على مستوى ميدان الدراسة.

أثناء المقابلة التي أجريت بميدان الدراسة مع مفردات عينة البحث اتضح أن نصف العاملين تقريباً يحاولون تجاوز الصراعات ومواصلة العمل عندما يتلقون معاملة بأسلوب غير لائق سواء من طرف المشرفين أو زملائهم، وهذا راجع حسبهم ضغوط العمل الكبيرة والظروف الاجتماعية الصعبة للذين يسكنون بعيداً عن مقر العمل، وحتى الظروف المناخية الصعبة سواء في حقل آبار النفط جبل العنق أو حقل رأس الطمب الصحراوي، كل هذه الأسباب تجعلهم يتجاوزون الأمر، وفي المقابل هناك من العاملين من يلجأ إلى رفع تظلم إلى الجهات المختصة، ومحاولة التصرف بنظام لعزل الدخول في صراعات أو نزاعات، والملفت للانتباه أن مجموعة من العاملين حسب ما أفادوا به يفكرون في ترك العمل بالمؤسسة والبحث عن وظيفة أخرى خاصة الفئة العمرية الشابة [30-39]، بينما نجد الفئة المهنية ذات الأقدمية العالية في العمل تفكر في زيادة مستويات الإنتاج ورفع روح التحدي لتجنب المشاكل.

الجدول رقم (29): يوضح شعور العامل بأسلوب المعاملة من طرف المشرف

النسبة المئوية	التكرار	العينة
76.90%	80	البدائل
18.30%	19	باحترام
04.80%	05	متحيزة
100%	114	تعسفية
		المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول (29) نلاحظ أن 80 مفردة من عينة البحث تشعر بمعاملة

المشرف لها باحترام وهو ما قدر بنسبة 76.90%، بينما 19 مفردة ترى أنها معاملة متميزة وجاءت بنسبة

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

18.36% وفق عدد مفردات العينة المبحوثة البالغين 104 مفردة، في حين أن 04 مفردات يعتقدون أنهم يعاملون بطريقة تعسفية من قبل المشرف.

نظراً للعدد المحدود للعاملين بقطاع الإنتاج ونظام تقسيم العمل وفق الفرق والتوزيع على مختلف مواقع العمل وآبار النفط، يتضح أن مستوى العلاقات جيد لتداخل المهام والاختصاصات والمسؤوليات، الشيء الذي زاد من مرونة المعاملات وإتباع الأساليب الحضارية في المعاملة من قبل المشرفين، وهذا ما أفاد به أكثر من ثلثي المبحوثين في ميدان الدراسة، بينما يرى بعض العاملين أن تلك المعاملات تكون متميزة وأحياناً تعسفية، وهذا راجع ربما للسلوك الإنسحابي لديهم، كما لاحظنا أثناء تنقلنا على مستوى مختلف المصالح ومواقع العمل بالقطاع.

الجدول رقم (30): يوضح المهام التي يسعى ممثلو العمال تحقيقها

النسبة المئوية	التكرار	العينة البدايل
33.68%	63	الدفاع عن حقوقك في العمل
06.41%	12	تقديم اقتراحات لتطوير العمل بالمؤسسة
14.97%	28	تحسين خدمات الأكل والإقامة بالمؤسسة
44.51%	84	تنظيم نشاطات رياضية وثقافية بالمؤسسة
100%	114	المجموع

تبين النتائج المستقاة من الجدول رقم 30 والمتعلقة بمهام ممثلي العمال بقطاع الإنتاج جبل العنق أن:

- 84 مفردة من عينة الدراسة ترى أن ممثلي العمال يقومون بتنظيم نشاطات رياضية وثقافية بالمؤسسة، وهذا ما قدر بـ 44.91% من إجمالي التكرارات البالغ 187 تكراراً.

- 63 مفردة ترى أن ممثلي العمال يدافعون عن حقوق العمال، وهو ما نسبته 33.68% من العدد

الكلي للتكرارات.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية

- 28 مفردة ترى أن ممثلي العمال يسعون إلى تحسين خدمات الأكل والإقامة بالمؤسسة، وهو ما قدر بنسبة 14.97% من إجمالي التكرارات.

- 12 مفردة تعتقد أن ممثلي يساهمون في تقديم اقتراحات لتطوير العمل بالمؤسسة، وبنسبة 6.41% من العدد الكلي للتكرارات.

- أثناء المقابلة التي جرت مع مفردات عينة البحث بقطاع الإنتاج، اتضح لنا حسب ما أفاد به مجموعة من العاملين أن النقابة المحلية ممثلة في أمينها العام ومساعديه يسعون لتنظيم نشاطات ثقافية ورياضية بالاشتراك مع وحدات أخرى تابعة لمديرية الخدمات الاجتماعية لولاية بسكرة وذلك قصد تخفيف ضغوط العمل عن الأفراد، وتهيئة مناخ رياضي وثقافي داخل بيئة العمل خلال الأعياد الدينية والوطنية المعتمدة من قبل المؤسسة الوطنية سوناطراك، وهناك من يرى أن ممثلي العمال يقومون بالدفاع عن حقوق العامل سواء التنظيمية أو الاجتماعية المختلفة على مستوى الإدارات الجهوية والمركزية التي تسحن خدمات الأكل والإقامة بالقطاع من خلال اللقاءات والاجتماعات مع شركة التضامن المتعاقدة مع سوناطراك، للسهر على تقديم الخدمات الفندقية والإطعام والصيانة لمجموع العاملين بالقطاع على مستوى منطقة رأس الطمب بئر العاتر، كما أن الأمين العام للنقابة يحاول هو ومساعديه تقديم اقتراحات لتطوير العمل، من خلال الخبرة المكتسبة لديهم والتفاعل مع باقي النقابات المحلية الأخرى.

خلاصة الفصل

بعد الانتهاء من عرض البيانات الميدانية وتحليلها، يمكن استخلاص النتائج المتعلقة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث أصبحت هذه البيانات بعد عمليات التصنيف والترتيب وتحليل الأدلة والبراهين والحقائق العلمية التي تستخدمها هذه الدراسة الراهنة في استخلاص النتائج المتوصل إليها، من خلال اختبار الفرضيات ميدانياً ومناقشتها في ضوء نظريات التنظيم والدراسات السابقة التي تناولها موضوع البحث.

الفصل الخامس استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

خلاصة الفصل

تمهيد

من الأهمية إضفاء الموضوعية والواقعية على موضوع البحث وتوضيح محتوى النتائج ، وذلك بعد إنهاء المعالجة النظرية لموضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى المورد البشري والإمام بالتراث النظري الذي أجريت فيه الدراسات والأبحاث في هذا الجانب ، وبعد ترتيب وعرض البيانات التي جمعت من قطاع الإنتاج ميدان الدراسة ، سنحاول في هذا الفصل تحليل ومناقشة تلك النتائج المتحصل عليها ، وتوضيح الصدق الإمبريقي للفرضيات من خلال:

✓ استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

✓ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

✓ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم

أولاً: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج العامة والفرعية التي توضح علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية بقطاع الإنتاج ، جبل العنق.

I- استخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي صيغت كما يلي ، هناك علاقة ارتباطية

بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

بعد اختبار مؤشرات العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي توصلت الدراسة للنتائج التالية :

1- المساواة في الحوافز والإحساس بالارتياح والثقة لدى عمال قطاع الإنتاج :

يعد قطاع المحروقات من القطاعات المهمة والحيوية بشكل عام وقطاع الإنتاج، جبل العنق، بشكل خاص لما له أهمية في الجانب الاقتصادي والاجتماعي ، ودوره في إعداد نظام متكامل للحوافز وتوزيع

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

عادل بين الفئات العمالية على اختلاف اختصاصاتها وطبيعة عملها ،لدفعتها إلى العمل بفعالية وكفاءة وبالتالي الإحساس بالارتياح والثقة.

يسعى قطاع الإنتاج كغيره من الوحدات إلى تحقيق اعلي مستويات إنتاج النفط والمحافظة على وسائل الإنتاج المختلفة، وهذا من خلال جهود الأفراد العاملين الذين يتطلعون بدورهم إلى الحصول على رواتب تتناسب مع ما يبذلونه من جهد ، زيادة على مختلف العلاوات والمنح التي توزع عليهم، حيث يطمحون إلى النزاهة والإنصاف في التوزيع ،ومن خلال النتائج والبيانات الإحصائية التي تم جمعها من قطاع الإنتاج ،جبل العنق، توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية حسب ما جاء في الجداول من 07 إلى 11 كالاتي

:

أ- أكثر من نصف العاملين بالقطاع يرون إن ما يتقاضونه من أجور يتناسب مع ما يبذلونه من جهد في العمل ، بالرغم من إن ما يقارب ثلاثة أرباع العمال يعتقدون إن أجورهم لا تتساوى مع رواتب زملائهم في نفس الرتبة الوظيفية ،بينما نجد الأغلبية المطلقة من أفراد قطاع جبل العنق لم يتحصلوا على ميدالية سنوات الاقدمية في العمل بالرغم من استيفاء المحددة ب 15 سنة والمقدرة بنسبة 90.40% من مفردات العين المبحوثة.

ب- أثناء الحصول على ترقيات يسعى معظم العاملين بالقطاع إلى تحسين مستوى الأداء والمحافظة على وسائل الإنتاج كما أن الأفراد الذين يملكون خبرة طويلة في العمل يزودون أولئك العمال الجدد بالخبرات وتعليمهم وتدريبهم على مختلف الوسائل والآلات ،زيادة على القيام بأعمال إضافية تفوق متطلبات الوظيفة للحفاظ على مستوى الإنتاج.

ج- بالنظر إلى اختلاف قيمة المردودية الجماعية بين مختلف الفئات المهنية العاملة بالقطاع ،نجد أن هذا الاختلاف يساهم في تماسك وانسجام أعضاء فريق العمل الذي يسوده التعاون وروح المبادرة ، وهناك أكثر من 39 مفردة من عينة البحث والمقدرة بنسبة 36% تقدم مصلحة فريق العمل على

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

مصالحها الشخصية من خلال مساعدة الزملاء والعمل مكانهم وإبداء روح التضامن، بينما نجد 27.2% من العمال يحاولون القيام بمضايقة أعضاء فريق العمل بشتى الوسائل المتاحة كالتماطل والتمارض وتأخير انجاز المهام وعدم الاهتمام بمصلحة الفريق وخلق النزاعات، هذا نتيجة شعورهم بالظلم جراء اختلاف قيمة تلك المكافأة بينهم.

كل هذه المؤشرات تبين إدراك العاملين لعدالة توزيع المخرجات التي يحصلون عليها مقابل دافعيتهم نحو العمل بالقطاع ، وإحساسهم بالثقة والارتياح من خلال التوزيع المتساوي للحوافز بين مختلف الأفراد العاملين كل حسب وظيفته واختصاصه، بالرغم من شعور البعض بعدم العدالة والإنصاف في منح تلك المكافآت والترقيات والميداليات، هذا ما يزيد من رضا العاملين والعمل على الحفاظ على روح التعاون والتضامن ورفع مستوى الإنتاج بالقطاع.

2- مساهمة العلاوات العادلة في شعور العمال بالسعادة:

إن الاهتمام بسعادة العاملين وشعورهم بالارتياح يزيد الإنتاج ، فالشعور بالسعادة والارتياح في بيئة العمل من الأمور الأساسية بالنسبة للأفراد ، وهذا الشعور ينتج عن مبدأ توزيع العلاوات والمكافآت بغض النظر عن الجنس والسن والمستوى وان يتحصل الجميع على فرص متساوية ، ويكون التوزيع على أساس المهارة والمعرفة والإنتاجية وان يكون هناك انسجام في عملية توزيع تلك العلاوات على جميع الأفراد دوريا ، وتوضح البيانات إن منح مكافأة المردودية الفردية للعمال بانتظام وعدل تساهم في رفع مستويات الأداء لدى الأفراد بقطاع الإنتاج ، ومن الآثار الايجابية أيضا تجنب الشكوى حول قضايا ثانوية ، وتؤدي تلك المكافأة إلى تقليص الضغوط التنظيمية على المشرفين وتخفيف أعباء العمل بالنظر إلى الظروف المهنية السائدة وبالتالي المحافظة على الموارد المادية من وسائل إنتاج وآلات وغيرها وكذلك المحافظة على التفاعل القائم بين مختلف أعضاء فرق العمل ، كما أن الاستفادة من برامج الخدمات الاجتماعية على مستوى قطاع الإنتاج كالعمرة والسفر إلى الخارج، من العوامل الايجابية التي تدفع العمال إلى التفكير في تكوين صداقات جديدة

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

على المستوى الفردي أو العائلي واكتشاف عادات وتقاليد أخرى ، وبالنظر إلى ظروف العمل القاسية يتطلع البعض منهم إلى السفر وتغيير المناخ العام مما يخفف عنهم ضغوط العمل وبالتالي التوافق مع باقي العاملين.

3- الحوافز السلبية وعلاقتها بسلوك العمل الإضافي:

تتمثل الحوافز السلبية في الطرق والوسائل المستخدمة من طرف الإدارة للحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة للعاملين كعدم الشعور بالمسؤولية وعدم إطاعة الأوامر والغيابات المتكررة ، فينتج عنه أسلوب التحذير والإنذار وتأخير الترقيات وربما خفض الدرجة أو النقل ، وإدارة قطاع الإنتاج تستخدم تلك الأساليب الرادعة والتي تعتبرها ضرورية لزيادة الفعالية والإنتاج خصوصا لدى الأفراد الذين يتصرفون بالكسل، غير أن النتائج أظهرت أن 43% من العمال يسارعون لتقديم شكوى على اثر الخصم من الراتب مهما كانت الأسباب ، بينما تعتبر فئة معتبرة أن ذلك الإجراء يعد مقبولا من الجانب التنظيمي ويدفعهم إلى استئناف العمل وانجاز المهام دون تضرر أو استياء، ويلجأ البعض إلى التكاسل في إتمام الإشغال تعبيرا عن سخطهم وعدم تقبلهم للخصم، وفي بعض الحالات يتأخر صرف الراتب الشهري لأسباب تنظيمية ينتج عنه تصرفات تمثل في الاستدانة من بعض الزملاء خاصة عمال الأمن والحماية الذين يتكرر صرف رواتبهم مما يؤثر سلبا على ظروفهم الاجتماعية والعائلية ، بينما يستأنف البعض العمل بصفة طبيعية، والملاحظ أن نسبة 24% يلجئون إلى البحث عن عمل إضافي خارج المؤسسة وفي أوقات العطل والراحة للتقليل من الضغوط العائلية وموازنة المصاريف المختلفة، بالرغم من كل هذه العوامل والإجراءات السلبية المتخذة ضد الأفراد في القطاع غير أنهم يقومون بأعمال تطوعية اختيارية ومحاولة تجاوز الأمور بزيادة العمل ومستوى الإنتاج وهذا راجع إلى شعور العمال بالمسؤولية تجاه العمل ومحيطهم الأسري.

انطلاقا من البيانات الكمية المتحصل عليها وحسب التحليل والمناقشة الموضوعية والمنطقية لهذه البيانات والنتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية والمتعلقة باختبار الفرضية الأولى التي مفادها: هناك

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يتضح صدق الفرضية، ويمكن القول أن الأفراد الذين يشعرون بعدالة التوزيع من طرف رئيس القطاع والمشرفين، وذلك من خلال المساواة في الحوافز على اختلافها وحصولهم على مختلف المنح والعلوات وتطبيق الإجراءات الرادعة ضدهم، يتولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء لمؤسستهم ويزيد مستوى الرضا الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والقيام بأعمال إضافية والعمل على تماسك أعضاء فريق العمل والتعاون ونبذ الخلافات والمضايقات والمحافظة على وسائل الإنتاج والسير المنتظم للعمل رغم الظروف المهنية والمناخية الصعبة في بيئة العمل، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المرجوة.

II- استخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

من خلال اختبار مؤشرات متغيري الفرضية الثانية والتي مفادها: هناك علاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الحضاري والقياس لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وضوح أسس توزيع المكافآت وعدم إحراج الزملاء وتطوير العمل:

تعتبر المكافآت من أهم الحوافز جاذبية في رفع الروح المعنوية وزيادة مستوى الأداء لدى العاملين والشعور بالانتماء لدى العاملين بقطاع الإنتاج، مما ينتج عنه التزام الأفراد بقواعد العمل ورفع مستويات إنتاج النفط بالقطاع، كما أن هذه المكافآت تعزز من القدرة الشرائية للعامل وتمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من مختلف الخدمات والحاجات، حيث تكون عمليات التوزيع واضحة ونزيهة وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي ومستوى الأداء، زيادة على اختيار النظم والطرق المناسبة لتوزيعها لتجنب عدم القدرة والالتزام بالوفاء تجاه العاملين، من خلال البيانات التي تم جمعها من ميدان الدراسة والموضحة في الجداول 17،18،19 توصلت الدراسة استخلاص النتائج التالية:

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

أ- يرى نصف مفردات العينة المبحوثة من عمال قطاع الإنتاج إن المكافآت توزع حسب مدى التزام الأفراد بقواعد ونظم العمل المعمول بها وتطبيقها، كما تعتقد نسبة 39.60% من العاملين أن المكافآت توزع حسب العلاقات الشخصية مع المشرف المباشر وبأساليب ملتوية تحد من قيم العدل والإنصاف، بينما يرى البعض الآخر أنها توزع حسب ما يقوم به الفرد من أعمال تطوعية وإضافية ومدى تمسكه بفريق العمل وإبداء التعاون والمساعدة للزملاء.

ب- تعتقد أغلبية مفردات العينة المبحوثة أن النظام الجيد للحوافز المعتمد من طرف إدارة قطاع الإنتاج يساهم بشكل كبير في التقليل من الصراعات وتجنب المشاكل بين العاملين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، كما يؤدي إلى تعليم وإفادة العمال الجدد بالخبرات المكتسبة المتعلقة أساسا بعمليات الإنتاج والصيانة والأمن، كما ينتج عن تطبيق نظام متكامل وعادل للحوافز سلوك ايجابي يتمثل في عدم التدخل في خصوصيات الآخرين وعدم إجراجهم.

ج- تعتمد إدارة القطاع بالتشاور مع الإدارة العليا على أسس قانونية واضحة في إجراءات الترقية من خلال منح العاملين ترقية متساوية تشمل جميع عمال المؤسسة الوطنية سوناطراك عموما في حالات استثنائية، بينما تكون الترقية العادية حسب الأقدمية في العمل بدرجة أولى وحسب الشهادة العلمية والمهنية المتحصل عليها بعد دورات تدريبية ومهنية خاصة للعاملين التابعين للقطاع وهذا حسب ما ورد في الاتفاقية الجماعية للعمل.

انطلاقا من هذه النتائج يتضح مدى أهمية وضوح أسس توزيع الحوافز المختلفة بإنصاف في تعديل سلوك الأفراد ودفعهم نحو أداء العمل باحترافية مبني على معايير تقنية ومهنية سليمة، وإضفاء الطابع الإنساني والاجتماعي في مناخ عمل متوازن ومستقر.

2- الإجراءات والطرق المتبعة في تطبيق القوانين وتقسيم العمل:

تعمل إدارة قطاع الإنتاج على زيادة إدراك العاملين للعدالة الإجرائية وبيان أهميتها للسلوك الحضاري باعتبارها مكون رئيسي من مكونات ثقافة المؤسسة التي تهتم بالأطر السلوكية والأخلاقية والتنظيمية لسلوك الأفراد العاملين بالقطاع، وتعمل كذلك على رفع شعور العاملين بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في القطاع تتسم بالنزاهة والإنصاف، وذلك من خلال تقسيم العمل حسب الفرق وتنظيم دورات تدريبية من شأنها رفع مستوى الأداء والإنتاج.

ومن خلال الشواهد الإحصائية التي جمعت من ميدان الدراسة والموضحة في الجداول 20-21-22-

23 توصلت الدراسة إلى استخلاص النتائج التالي:

أ- ترى مجموعة من مفردات عينة الدراسة أن الإجراءات والأساليب المتبعة في تنظيم العمل وتقسيمه منسجمة مع طبيعة الأعمال والمهام المزمع انجازها على مستوى قطاع الإنتاج، ويتضح ذلك من خلال تماسك وتوافق أعضاء فرق العمل، أن تقسيم العمل وفق المعايير التنظيمية القانونية والأخلاقية والثقافية من طرف الإدارة بإنصاف، يساهم في تحريك سلوك العمال نحو احترام حقوق الآخرين في العمل والحرص على التنسيق معهم لإتمام الأشغال وكذلك التركيز على تمرير المعلومات الضرورية لأعضاء فرق العمل التي تخص مختلف المهام، كما يحرص العاملون بالقطاع على متابعة التعليمات الداخلية بانتظام والتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث بالمؤسسة.

ب- حين إصدار قرارات تنظيمية متعلقة بطبيعة العمل والالتزام بالقواعد والتعليمات، يتضح أن الأغلبية من الأفراد يسارعون إلى الطعن في تلك القرارات التي لم تتوافق واتجاهاتهم، بينما يلجأ البعض منهم إلى الاستفادة من عطلا مرضية كتعبير تنظيمي رافض لمثل هذه القرارات، بينما تتجه باقي الفئات المهنية إلى مواصلة العمل وتقبل القرارات الصادرة دون إثارة المشكلات ويقومون بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر أو ملل.

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

ج- تطبق القوانين واللوائح الخاصة بالعمل بمجموعة من الأساليب، فنجد أن ثلثي العاملين يرون أنها مرنة وتتناسب وظروف العمل، بينما يتضح أن مجموعة من العمال يعتقدون أن الإدارة تتبع الأسلوب المتشدد وأحيانا الفوضوي في تطبيق تلك القوانين، وهذا مرده إلى خصوصية المهام والأعمال الموكلة إليهم كالأمن والحماية التي تتطلب تركيزا وبقظة اكبر.

د- تقوم إدارة قطاع الإنتاج بإرسال بعض العاملين لتلقي دورات تكوينية وتدريبية مستمرة وحسب ما تتطلبه الاحتياجات المستقبلية للقطاع من الموارد البشرية الكفؤة، وعليه يتضح أن الأفراد يعتقدون أن تلك الدورات التدريبية تساعد في اكتشاف العمال المناسبين لشغل وظائف قيادية وتسيير العمل بكفاءة وفعالية، وفي نفس السياق تساهم في توزيع المهام والأشغال حسب الأفراد المهرة قصد الرفع من الإنتاج، وبالتالي تعتمد الأسس والقواعد الموضوعية لمنح ترقيات لشاغلي تلك الوظائف.

انطلاقا من البيانات الكمية المتحصل عليها وحسب التحليل والمناقشة الموضوعية لتلك البيانات والنتائج التي تحصلت عليها الدراسة الراهنة والمتعلقة بالفرضية الثانية التي مفادها: هناك علاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الحضاري والكمي لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يتضح وجود علاقة قوية بين متغيري العدالة الإجرائية والسلوك الحضاري والكمي وبالتالي ثبات صدق الفرضية.

III- استخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

صيغت الفرضية كما يلي : توجد علاقة بين العدالة التعاملية وسلوك وعي الضمير والإيثار لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية :

1- المشاركة في صنع القرار ومساهمتها في حل نزاعات العمل

تعد مشاركة العاملين من مختلف المستويات التنظيمية في عمليات صنع القرار بقطاع الإنتاج بالصعوبة والمعقدة من الناحية النفسية والاجتماعية والخبرة والمستوى التعليمي، غير أن اللامركزية وتفويض السلطة

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

لرؤساء القطاعات الإنتاجية ساهم في تقريب وجهات النظر بين العاملين والإدارة من خلال المشاركة في الاجتماعات والندوات الخاصة بالعمل قصد تشجيعهم على المبادرة واقتراح أفكار وحلول لمختلف المشاكل التنظيمية والاجتماعية في القطاع.

ومن خلال البيانات الإحصائية التي تم جمعها من ميدان الدراسة والموضحة في الجداول 24،25،26، خلصت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

أ- إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة الفعالة على مستوى قطاع الإنتاج من خلال الحضور للاجتماعات العادية والطارئة، وكذلك المشاركة في حل نزاعات العمل والتقليل من الصراعات من خلال مساهمات الشريك الاجتماعي الممثل للعمال، والنظر في المسائل التنظيمية والتقنية والأمنية ومحاولة إيجاد حلول لها عن طريق اقتراح أفكار وبدائل جديدة خاصة من طرف الأفراد ذوي الخبرة والأقدمية في العمل وذوو المستويات التعليمية العالية.

ب- يعمل المشرفون في مختلف مواقع العمل بقطاع الإنتاج على التوجيه وتقديم النصح للعاملين وفق القوانين واللوائح وحتى العلاقات الإنسانية السائدة، قصد السير المنتظم للعمل وخلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والتماسك بين أعضاء الفرق العاملة، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء من خلال أداء الأعمال في مواعيدها وقبول العامل التطوعي بروح عالية ومساعدة الزملاء والاهتمام بوسائل الإنتاج.

ج- يعتقد العاملون بان الحوار والتشاور مع المشرفين حول المسائل التنظيمية والتقنية والأمنية، يزيد من الحرص على التماسك والانسجام وتقليل الصراع، كما يساهم في استغلال الوقت لتأدية المهام وانجازها، والحرص الدائم على الحضور ونبذ العنف وتقليل الغيابات، كما أن التشاور مع المشرف يدفع العاملين ويشجعهم على القيام بأعمال تطوعية وإضافية تفوق متطلبات الوظيفة.

2- عدم التحيز في القرارات الإدارية ومساهمتها في احترام القواعد والتعليمات واللوائح

والتطوع بروح عالية

يرغب العاملون في معاملة عادلة مقارنة بزملائهم، حيث يتوقعون عدم تحيز المشرفين في اتخاذ القرارات والإجراءات التي تطبق عليهم، وهي معتقدات وأفكار تتشكل لديهم بشأن حسن المعاملة والعدل والأساليب المستخدمة في التعامل معهم، مما يساهم في احترامهم لتلك الإجراءات والقواعد التي بدورها تدفع بهم إلى التطوع والعمل بأريحية.

من خلال البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة والموضحة في الجداول من 27 إلى 30 خلصت الدراسة الراهنة إلى النتائج التالية:

أ- يرى عمال قطاع الإنتاج بجبل العنق أنهم يتلقون معاملة جيدة وفق ما يؤديه من أعمال والاحترام المتبادل بينهم وبين المشرفين أثناء فترات القيام بانجاز المهام، كما أن علاقات التعاون ومساعدة أعضاء فريق العمل في انجاز الأشغال تدفع المشرفين إلى التعامل بأسلوب مرن وجيد مع مختلف الفئات التنظيمية والمهنية والأمنية بالقطاع.

ب- نظرا للظروف المهنية وضغوط العمل يتعرض العمال للمعاملة بأسلوب لا يتناسب والقيم الأخلاقية، مما ينتج عنه تصرفات وسلوكيات تتمثل في التفكير في تجاوز الأمر ومواصلة العمل وأخرى تتمثل في رفع شكوى للجهات المختصة بينما بعض العمال يفكرون في زيادة العمل وتحدي تلك المعاملة، فيما يفكر آخرون بترك العمل بالقطاع خاصة الفئة العمرية [39-30] سنة، هذه السلوكيات التي يعبر عنها العمال بطرق مختلفة ناتجة أيضا عن

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

المعاملة بأسلوب محترم في غالب الأحيان من طرف رئيس القطاع وإعطاء تعليمات للمشرفين بخصوص ذلك، بالرغم شعور بعض الأفراد بمعاملة متحيزة وأحيانا تعسفية.

ج- يرى أغلبية العاملين بقطاع الإنتاج أن ممثلي العمال يعملون على الدفاع عن حقوق العمال بالوسائل القانونية المتاحة لديهم، كما يقومون بتنظيم نشاطات رياضية وثقافية في المناسبات الدينية والوطنية، والوقوف على تحسين خدمات الأكل والإقامة بالقطاع، وخلال الاجتماعات الدورية يقدمون بعض المقترحات والأفكار لتطوير العمل وتحسين المناخ التنظيمي بالقطاع.

انطلاقا من البيانات الكمية المتحصل عليها وبعد عمليتي التحليل والمناقشة الموضوعية والمنطقية لهذه البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة التي مفادها: توجد علاقة بين العدالة التعاملية وسلوك وعي الضمير والإيثار لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية يتضح صدق الفرضية.

VI- النتيجة العامة:

بعد مناقشة وتحليل النتائج التي توصلنا إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة الحالية، يمكن استنتاج نتيجة عامة، تتمثل في أن هناك علاقة ايجابية قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بقطاع الإنتاج جبل العنق، من خلال:

1- وجود علاقة ارتباطية قوية بين عدالة التوزيع المرتبطة بالنتائج والمخرجات التي يحصل عليها العاملين بالقطاع، خصوصا توزيع الأجور والمساواة في الحوافز المختلفة كالميداليات والترقيات والاستفادة من الخدمات الاجتماعية ومكافآت المردودية الجماعية والفردية وكذلك العقوبات والخصم من الراتب الشهري،

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

وبين شعور العاملين بالرضا الوظيفي الذي يترتب عنه الرغبة في القيام بأعمال إضافية والحفاظ على وسائل العمل والعمل على تماسك فريق العمل ورفع من الأداء وزيادة مستوى الإنتاج.

2- هناك علاقة ايجابية بين العدالة الإجرائية من خلال وضوح أسس توزيع المكافآت والإجراءات النزيهة والعدالة في تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بتقسيم العمل ،وبين السلوك الحضاري والكياسة المتمثلان في التزام العاملين بقواعد العمل والقيام بأعمال إضافية داخل أو خارج الأوقات الرسمية للعمل، وعدم التدخل في خصوصيات الزملاء والاستعداد لتدريب وإفادة العمال الجدد وتجنب المشاكل والتقليل من الصراعات.

3- وجود علاقة قوية بين العدالة التعاملية وسلوك وعي الضمير والإيثار، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالمسائل التنظيمية والمهنية والاجتماعية، تساهم في دفع العمال إلى المبادرة للعمل التطوعي والابتكار ورفع الأداء، كما أن العدالة في تطبيق القرارات الإدارية وأساليب التعامل المرنة والغير متحيزة ترفع من مستوى الروح المعنوية للعمال وتجعلهم يحترمون القوانين المعمول بها والمحافظة على مواقيت العمل وتماسك أعضاء الفريق.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

لقد تعرضت الدراسة في المحور السابق إلى استنتاج واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع البحث، وتمت البرهنة على مدى صدق الفرضيات، سنتعرض في هذا المحور إلى تحليل ومناقشة تلك النتائج في ضوء الدراسات المشابهة والمطابقة.

تناولت الدراسات السابقة إشكالية العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية بالدراسة والتحليل وخلصت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، ويمكن لهذه الدراسة أن تتقاطع في بعض الأجزاء من نتائج تلك الدراسات التي أجريت في مجالات دراسة متباينة، وتختلف معها في زوايا ونواحي أخرى، رغم الوصول إلى نتيجة مفادها انه توجد علاقة ايجابية قوية بين متغيري الدراسة الراهنة.

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

والتي صيغت كما يلي: هناك علاقة ارتباطيه بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة في هذا السياق إلى أن التوزيع العادل للأجور والمكافآت واستفادة العمال من مختلف الخدمات الاجتماعية ومنحهم فرصا للترقية، ساهم في دفع العاملين بالقطاع إلى القيام بأعمال تطوعية وإضافية من شأنها رفع مستوى الإنتاج وزيادة الفعالية، كما ساعدت في تماسك أعضاء فريق العمل ورفع روح التعاون والتضامن فيما بينهم، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة التي قامت بها، ميليسا كورمير *Mélissa Cormier* حول أداء المواطنة في سياق فريق العمل وقد بينت هذه الدراسة أن أداء المواطنة يرتبط ارتباطا ايجابيا بالعديد من معايير فعالية الفريق من خلال الإنتاجية والالتزام بروح الفريق والاستمرارية.

وفي السياق نفسه فان نتائج الدراسة الحالية تتشابه إلى حد ما مع نتائج الدراسة التحليلية التي أجريت في شركات، كيز، QIZ بالأردن حول اثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ارتفاع مستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات كيز بمتوسط حسابي 3.85.

- وجود علاقة ايجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما أن نتائج الدراسة الراهنة تقاطعت مع نتائج دراسة "محمد راشد أبو سمعان" والموسومة بـ محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة، حيث كانت نتائج هذه الأخيرة: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكان ترتيب محدداتها كالتالي:

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

- عدالة التعاملات بدرجة كبيرة تلتها عدالة الإجراءات بدرجة متوسطة وعدالة التوزيع بدرجة قليلة ، وجاء سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة بجميع أبعاده.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي أجرتها "حياة الذهبي" بوحدة الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار تحت عنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، وقد توصلت إلى عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وهذا يرجع إلى انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية في وحدة البحث للطاقات المتجددة، وبالرغم من عدم النزاهة والإنصاف في توزيع الحوافز باختلافها وتشديد الإجراءات الإدارية والمعالجة بأساليب لا تتوافق مع القيم التنظيمية والأخلاقية نجد العاملين يقومون بأعمال إضافية وتطوعية غير مرتبطة بنظام الحوافز الرسمي، وهذا ما توصلت إليه نتائج البحث ارتفاع في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية ووعي الضمير.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

والتي صيغت كالتالي: هناك علاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الحضاري والكياسة لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن وضوح أسس توزيع العلاوات وتطبيق الإجراءات والقواعد بعدالة ودون تحيز على العاملين بقطاع الإنتاج يساهم في تطوير العمل والالتزام بالقوانين ومساعدة الزملاء، ويمكن أن القول أن هذه النتائج تتطابق مع بعض نتائج الدراسات السابقة، وهي كما يلي:

- توصلت الدراسة التي أجراها، اصغري نجباء وأرغموند - AsgariNojbaa et Argmand والموسومة بالعلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة آزاد الإسلامية بإيران، إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين.

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

وقد ابتعدت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسة التي قامت بها عيسات فاطمة الزهراء وجميل احمد حول العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، وقد توصلا إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة الإجرائية نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

والتي مفادها، توجد علاقة بين العدالة التعاملية وسلوك وعي الضمير والإيثار لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عدم التحيز في القرارات وتقديم النصائح والإرشادات للعاملين يساهم احترام اللوائح وتطبيق الأوامر ورفع مستوى الأداء، وهذا ما يقترح من نتائج دراسة، روبرت مورمان ROBERT MOORMAN.

حول العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والتي توصلت إلى وجود اثر معنوي لإدراك العاملين لعدالة التعامل والعدالة التفاعلية مع المشرف على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الراهنة تقريبا مع نتائج دراسة، سارة مهني، حول العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، والتي خلصت إلى أن مستوى العدالة التعاملية في تحسين العلاقات بين جماعات العمل كان، حيث كانت العلاقة بين العدالة التعاملية ووعي الضمير والإيثار قوية في نتائج دراستنا.

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظرية الموارد البشرية

من أهم أهداف هذه الدراسة محاولة التعرف والكشف العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى العاملين بقطاع الإنتاج جبل العنق، وقد تمت مناقشة العديد من المتغيرات، هذه الأخيرة شكلت محور اهتمام المفكرين والباحثين في نظرية الموارد البشرية، وفي هذا السياق عالجت الدراسة أهم تلك المتغيرات من

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

الجانب المنهجي والإمبريقي، قصد محاولة تقديم تفسيرات موضوعية ومنطقية حول ظاهرة العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، ويظهر ذلك من خلال البيانات الميدانية التي عالجتها ومن ثم التوصل إلى نتائج حول الموضوع محل الدراسة.

I - مناقشة نتائج الفرضية الأولى: توصلت الدراسة إلى نتائج حول الفرضية الأولى بخصوص

العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، من خلال اختبار ومناقشة عدد من المؤشرات التي شكلت محور اهتمام نظرية التنظيم، وقد توافقت نتائجها مع ما جاءت به تلك النظريات واختلفت معها في بعض الجوانب.

اتفقت الدراسة مع مختلف النظريات التي عالجت العدالة التوزيعية وعلاقتها برضا العاملين، وهذا من خلال ما أشار إليه، "آدمز" Adams، في نظرية العدالة حيث أن الأفراد في حالة مستمرة من المقارنات بين مدخلاته ومخرجاته المتعلقة بتوزيع العمل والقيام بانجازه وما يقابله عوائد كالأجور والمنح والترقيات والمكافآت وبالتالي زيادة الكفاءة المؤدية إلى الزيادة في الإنتاج، والشعور بالرضا الوظيفي¹.

ويرى أصحاب نظرية التبادل الاجتماعي أن عدم إدراك الفرد للعدالة سيجعله مدفوعاً للقيام بعمل ما يساعده على إدراك في الموقف، كالطعن في القرارات والتماطل في العمل أو تجنب الشكوى والبحث عن عمل آخر خارج المؤسسة وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة الراهنة.

II - مناقشة نتائج الفرضية الثانية

وقد حاولت الدراسة الحالية إلى التوصل لمجموعة من النتائج حول العلاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الحضاري والقياسية، حيث بينت أن الإجراءات والأسس المستخدمة لتحقيق التوزيعات العادلة وإصدار القرارات، من شأنه أن يرفع مستوى إدراك العاملين بعدالة الإجراءات وبالتالي الالتزام بتطبيق تلك التوجيهات

¹ - زياد براكات: مرجع سابق، ص: 146.

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

والعمل على تقديم المساعدة والخبرة للزملاء والانسجام والتماسك بين أعضاء فريق العمل، قصد المساهمة في الابتكار ورفع الأداء بالقطاع.

وانفقت هذه الدراسة مع مبادئ بعض نظريات العدالة الإجرائية التي تناولت الإجراءات الرسمية وأطلقت ثلاث نماذج توضح تلك المبادئ من خلال نظرية النماذج، لاند و تايلور - Lind et Taylor¹.

أ- نموذج المصلحة الذاتية: لما يعمل الفرد بمفرده فإنه يبحث عن التحكم في القرار لتعظيم مصلحته الشخصية والقدرة على التعبير مع أفراد فريق العمل.

ب- نموذج القيم الجماعية: يفسر تأثيرات التعبير عن القيم الجماعية في مرحلة ما قبل صدور القرارات، فإذا نظر أعضاء الجماعة للإجراءات على أنها عادلة وتمكنهم من المشاركة في مختلف العمليات فأنهم يعظمون من قيمة عضويتهم في الجماعة.

ج- نموذج علاقات السلطة في الجماعات: يناقش هذا النموذج المفاهيم المرتبطة بعلاقات السلطة والتي تؤثر في مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية، وتتمثل في الثقة في السلطة والمكانة الحسنة للقائد والحياد في اتخاذ القرارات، وبشير، فولغر، من خلال نظرية المدركات المرجعية المعدلة إلى إن عملية صنع القرار تتضمن التحكم في العملية والقرار ولتحقيق العدالة يستلزم الأمانة والحياسة والمجاملة واحترام حقوق الغير.

III - مناقشة الفرضية الثالثة

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين العدالة التعاملية وسلوك وعي الضمير والإيثار بقطاع الإنتاج ميدان الدراسة، وبالمقارنة مع نظرية التنظيم نجد إن نتائجها اقتربت مع مبادئ نظريات العدالة التعاملية أحيانا وابتعدت في أخرى، وهذا راجع إلى الاختلاف في المناخ التنظيمي والقيم والمعايير التي أجريت فيها مختلف الدراسات على غرار هذه الدراسة.

¹ - العطوي عامر - علي حسين: مرجع سابق، ص: 18.

الفصل الخامس:- استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج

يرى، "قولغر وكروبانزانو" - Folger et Cropanzano في نظرية المحاسبة أو المسؤولية الأخلاقية أن عوامل القدرة والوجوب يحددان بالترتيب سمات الاستطاعة والسمات الأخلاقية للمحاسبة والمسؤولية عن العدالة، فإعطاء الفرصة للمشاركة وعدم التحيز في المعاملات بين الأفراد وتقديم النصح والتوجيهات ينبع من سمات الرؤساء والمشرفين وثقافتهم وهويتهم المهنية، من خلال تطبيق الإجراءات ووضوح معايير الثواب والعقاب داخل التنظيم، كل هذه العوامل والمعطيات والإجراءات لها علاقة بالسلوكيات الناتجة عن العاملين في مختلف المستويات التنظيمية والفئات المهنية وجميع المستويات التعليمية وغيرها ... هذه السلوكيات المتمثلة في الاحترام والتعاون والانسجام والتماسك وعدم التدخل في خصوصيات الغير والاهتمام بوسائل الإنتاج وقبول الأعمال التطوعية والإضافية، وكذلك المشاركة في حل الصراعات والدفاع عن حقوق الأفراد ومحاولة تحسين الظروف الفيزيائية والمعيشية والاجتماعية داخل وخارج محيط العمل.⁽¹⁾

(1) عمر محمد الدرة: مرجع سابق، ص ص، 87، 91.

خلاصة الفصل

بالرغم تعدد الدراسات الميدانية والمقاربة النظرية وتباين مختلف التيارات الفكرية في تناولها لموضوع العدالة التنظيمية كظاهرة تنظيمية للبحث والتفسير والتحليل، ومستوى علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، تبقى لكل مؤسسة معايير وقيم وخصوصية حسب المكان والزمان والعامل البشري، والتي تعد بمثابة الفروق الجوهرية التي تتفرد بها، وبما أن قطاع الإنتاج جبل العنق ميدان الدراسة يتوفر على معظم المتغيرات والمؤشرات التي جاءت في مختلف التراث النظري، فموضوع العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ترتبط بنتائجه بالمعايير والقيم والثقافة المؤسسية وطبيعة العمل وظروفه وكذلك طبيعة العاملين وتركيباتهم الخاصة، ورغم أن الدراسة توصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في قطاع الإنتاج، إلا أن هذا يعني التوقف بل يجب استحداث آليات وطرائق جديدة تزيد من رضا العاملين وتشبع حاجاتهم وبالتالي رفع الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية واستمرارية المؤسسة.

خاتمة

بالرغم من الاختلاف بين التيارات الفكرية، وما جاءت به نظريات التنظيم ونتائج بعض الدراسات السابقة حول موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المجالات التي أجريت بها تلك الدراسات سواء الجغرافية، الزمانية والبشرية وعليه فخصوصية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والموارد البشرية العاملة بها، توضح إن انخفاض او ارتفاع مستويات العدالة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، لا تؤدي بالضرورة إلى انخفاض في سلوك المواطنة لدى الموارد البشرية او ارتفاعه. فالقيم والمعايير والثقافة السائدة يمكن أن تكون محددًا لهذا النمط من السلوك التطوعي والاختياري، الغير مرتبط بنظام الحوافز الرسمي لدى الأفراد العاملين بقطاع الإنتاج جبل العنق، ميدان الدراسة الراهنة، غير أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة اتفقت في بعض الصاحيان مع نتائج بعض الدراسات واختلفت معها في أخرى، ولان الدراسة أجريت في ظروف معينة وزمن محدد فهي لم تحط بكل جوانب الموضوع. وتبقى العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية موضوعا محوريا وأساسيا في مختلف الدراسات التي تبحث وتعالج قضايا الموارد البشرية في كافة المنظمات، ويبقى البحث في تلك المتغيرات على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى عمل متواصل ومستمر.

قائمة المصادر:

أولاً- الكتب باللغة العربية:

1. أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية "مدخل سلوكي تنظيمي"، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. بلقاسم سلاطينة واسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة "التصور والمفهوم"، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
3. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها في مجالات علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2014.
4. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 05، عمان، الأردن، 2007.
5. درة محمد عمر: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للطباعة والنشر والتوزيع، حلب، سوريا، 2008.
6. زايد عادل محمد: العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث دراسات، القاهرة، مصر، 2006.
7. زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسات، ط 01، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2012.
8. سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي "أطر نظرية وتطبيقات عملية"، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
9. سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عنكون، الجزائر، 2015.
10. سيف الإسلام شويه: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية - اقتراح نموذج للتطوير، مختبر التربية، جامعة عنابة، الجزائر، 2006.
11. عالية إبراهيم محمد طحطوح: تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، شبكة الأولوكة، جدة، السعودية، 2016.
12. عبد الحميد الفتاح عطية المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 01، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، المكتبة العربية، القاهرة، مصر، 2001.

14. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط 04، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
15. عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1988، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
16. علي زكاز ونصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط 01، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الأبيار، الجزائر، 2013.
17. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ط 06، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2008.
18. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط 06، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
19. عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
20. غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر، 2008.
21. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات "منظور كلي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 01، عمان، الأردن، 2013.
22. محمد بن محمد جابر الشهري: مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، غير منشورة، جامعة أم القرى، جدة السعودية، 2014.
23. محمد علي عطف الزهراني: العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية، 2013.
24. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
25. معاذ مصطفى فراج: أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، ط 01، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014.
26. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط 02، دار المحمدية العامة، الجزائر، د.س.ن.
27. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، ط 02، دار المحمدية العامة، الجزائر، (د.س.ن).
28. نوال رويمل: القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2009.

29. يوسف درويش عبد الرحمان: العلاقة بين الاحساس بفعالية وموضوعة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي، العربية للعلوم الإدارية، مجلد 06، عدد 02، 1999.

-II- المجالات والدوريات العلمية المحكمة:

1. أحمد بن سالم العامري: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 17، عدد 02، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2003.
2. أنيس صقر الخصاونة وفاروق ابراهيم العكرب: أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 02، 2016.
3. بندر كريم أبو تايه: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، البقاء، الأردن، 2012.
4. التاج محمد محمد علي: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالالتزام الوظيفي عند الموظفين من وجهة نظر رؤساء الأقسام وموظفي شركة الاتصالات الأردنية، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، نصف سنوية، العدد 02، كوستا، السودان، 2013.
5. جاب الله رفعت محمد: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، كلية التجارة، عين شمس، القاهرة، مصر، 1994.
6. راتب السعود وسوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق المجلد 25، العدد (2+1)، عمان، الأردن، 2009.
7. راتب السعود وسوزان سلطان: سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 04، عمان، الأردن، 2008.
8. رشيد مناصرية وفريد بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، ورقلة، الجزائر، 2015.
9. زياد بركات: درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، مجلد 10، عدد 01، جامعة السلطان، فلسطين، 2016.

10. سامر عبد المجيد البشاشة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 04، عمان، الأردن، 2008.
11. سلامة عبد الله خلف الطعامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله: أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، عمان، الأردن، 2015.
12. عبد المحسن نعساني: اختبار أثر المستوى التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة الهيكل التنظيمية بالعدالة التنظيمية، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، عدد 51، حلب، سوريا، 2007.
13. العطوي عامر علي حسين: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، عدد 01، 2007.
14. عيسات فاطمة الزهراء وجميل أحمد: العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية "دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016.
15. محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 02، بنغازي، ليبيا، 2015.
16. محمد محمد عريشة: محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية الإدارية والاقتصاد، العدد 07، الدوحة، قطر، 1996.
17. محمد مصطفى الخشروم: دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور "دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، دمشق، سوريا، 2010.
18. معراج ومريم شرع: العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، غرداية، الجزائر، 2009.
19. مفرح بن سعيد آل تردم وأمل محمد حسين البدوي: رؤية مقترحة لدور رؤساء الأكاديمية لتحقيق العدالة التنظيمية بكلية التربية، مجلة جامد الباحة للعلوم الإنسانية، العدد 10 أبريل 2017، كلية التربية جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.

²⁰ يرقى حسين وين عودة مصطفى: تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 23 (01)، المجلد الأول، العدد 23، أوت 2015، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2015.

III- الرسائل الجامعية:

¹⁻ بلقاسم مزبوة: الصراع بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة - رسالة دكتوراه -، غ أم، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.

2- سارة مهني: العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

3- حياة الذهبي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.

IV- المواقع الالكترونية:

1. سامية خميس أبو ندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/74036.pdf>

18 :24 **24-04-2018**

2. علياء حسيني علاء الدين نوح: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب" <http://Library.medive.edu.my/books/2014/mediu5878.pdf> 2018/01/27

17.30

3. فهد بن عبد الرحمان محمد المليغي: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

<http://repository.nauss.edu.sz/bitstream/handete/123456789/64825/pd>
16:35f 24-04-2018

4. فهد بن عبد الرحمان محمد المليغي: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

<http://repository.nauss.edu.sz/bitstream/handete/123456789/64825/pd>
16:35f 24-04-2018

5. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني: سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك

المدارس.-04-27 <http://libback.uqu.edu.sz/hipres/ABS/ind8510.pdf>

2018 16 :22

6. محمد بن محمد جابر الشهري: مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم،
.08:08http://libbak.ugu.ed.sa/hipres/futxt/16948.pdf. 06-04-2018
7. محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة،
.16:40 2018/01/25 http://Library.lugaza.edu.ps/thesis/116446.pdf

ثانيا الكتب باللغة الأجنبية:

1. Batman T.S et Organ D.W, Job Satisfaction and good soldier : The Relationship Betwen Afect and Employee citizenship, Academy Of Mangement journal, 26, 1983.
2. Denisse w Organ : Organizational Citizenship behavior it is construct clean up time, human performance, 10 (2), USA, 1997.
3. François Marsal Frédéric : **le dépérissement des entreprise publier perspective de l'économique**, Paris, France, 1973.
4. Hyung Ryoog Lee : **An Empirical study of organizational justic as a meotioton of the relation ships a mong leader-membre exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the loding industry, unpublished dissertation**, verginia Polytechnic Institute and state universith black sburg, virginia, U.A.S, 2000.
5. Lee. Kim and Kim Young. Determinants of organizational citizenship behavior and its out coms. Global busines.and management research..An international journal.(1)5.
6. MELISSA CORMIER : **la performance de citoyenneté des équipes de travail**, doctorat en psychologie non publié, université de Québec, Montréal, Canada, 2008.
7. Organ, D.W : **Organizatinal Citizenchip Behavoir**, The Good Soldier Syndrome, Lexingation Bokks, 1988.
8. Rahim M.Afzalour and Nacer R. Magner : **do justice perceptions influence style of handing conflist with supervisors ?**international journal of conflict management, Vol 11, N 01, 2000.
9. ROBERT H. MOORMAN/ Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior, jaurnal of applied psychology, vol 76 N 06, departement of management West virginia university, USA, 1991.

10. SaharKhushi Muhammad : **Role of commitment in the development of employees citizenship behavior evidence from banking sector of pakisten, international journal of business and social sience, vol 03, N 20, university of the punjab, lahore, Pakistan, 2012.**
11. SYyed SADRA NOJABAEe AND FARNOOSH ARJMAND MOHAMMAD HADI ASGARI : **the relation shipbetween the organizational justice and organizational citizenship behavoir of the emplyees, middal-est jornal of scientific research departement of mangement, islamic azad university, tonekabon branch, Iran, 2011.**
12. Yves Emery et marie lauray : **OCB une analyse du comportement citoyen da,s les organisations publique suisse, Institut de hautes étude en administration publique, chavanne –lausanne, suisse, 2007.**



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تبسة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



إمتحارة بحث:

العدالة التنظيرية و علاقتها بملوك المواطنة لدى المورد البشري
بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك
قطاع الإنتاج جبل العق ستراتيجية - تبسة
" مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير LMD في علم الاجتماع تخصص " تنمية الموارد البشرية "

الأستاذ المشرف :

د. بلقاسم مزبوة

إعداد الطالب :

✓ حوشى نصرالدين

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الموظف / أختي الموظفة:

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الامتارة بوضوح، لما لها من أهمية بالغة في نتائج هذه
الدراسة مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي
، الشكر موصول إليكم لاستجاباتكم وتعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2017/2018

المحور الأول: البيانات الديمغرافية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- الحالة المدنية: عازب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- طبيعة الوظيفة: إدارة إنتاج امن وحماية
- 6- الاقدمية في العمل:

المحور الثاني: العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي.

- 7- هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله في العمل؟
نعم لا
- 8- هل تعتقد أن الأجور متعادلة ومتساوية بين العمال في نفس الرتبة؟
نعم لا
- 9- هل تحصلت على ميدالية سنوات الاقدمية في العمل؟
نعم لا
- 10- في حال حصولك على ترقية في وظيفتك هل تسعى إلى:
- القيام بعمل إضافي.
- تقديم الخبرة إلى العمال الجدد.
- تحسين أدائك.
- أخرى تذكر:
- 11- هل تعتقد أن اختلاف قيمة مكافأة المر دودية الجماعية تساهم في:
- تماسك جماعة العمل.
- القيام بمضايقه أعضاء فريق العمل.
- التضحية بمصلحتك الشخصية من أجل مصلحة فريق العمل.
- أخرى تذكر:
- 12- هل ترى أن مكافأة المر دودية الفردية تساعدك في:
- رفع مستوى أدائك.
- الحفاظ على وسائل العمل.
- التخفيف من عبء العمل عن المشرف.
- تجنب الشكوى.

13- هل استفادتك من (عمرة ، مصيف ، حمام الصالحين . سفر إلى الخارج.) يساهم في:

- الانسجام الشخصي مع باقي العاملين .
- تكوين صداقات أخرى.
- التخفيف من ضغوط العمل.
- أخرى تذكر

14- هل يؤدي الخصم من الراتب الشهري إلى:

- تقديم شكوى للمسؤول.
- تقبل الخصم.
- التكاثر في انجاز العمل.
- مواصلة العمل بانتظام دون تذمر .

15- في حالة تأخر صرف الراتب الشهري هل تفكر في:

- الاستدانة من الزملاء.
- مواصلة العمل بنشاط.
- التأخير عن العمل والتغيب.
- البحث عن عمل إضافي خارج المؤسسة.

المحور الثالث: العدالة الإجرائية و الإيثار والكياسة:

16- هل ترى أن توزيع المكافآت في المؤسسة يتم حسب:

- إظهار عمل الفريق.
- الالتزام بقواعد العمل في المؤسسة.
- القيام بأعمال إضافية داخل أو خارج الأوقات الرسمية للعمل.
- حسب العلاقات الشخصية مع المشرف المباشر.

17- هل يؤدي نظام التوزيع الجيد الحوافز إلى:

- عدم تدخلك في خصوصيات الآخرين
- عدم إحراج زملائك في العمل
- تجنب إثارة المشاكل والنزاعات في العمل.
- إفادة العمال الجدد بالخبرة المكتسبة

18- هل تعتمد مؤسستك في إجراءات الترقية على:

- سنوات العمل.
- المؤهل العلمي.

قائمة الملاحق :

- القيام بدورة تدريبية.
- ترقيات استثنائية.
- 19- هل ترى أن الإجراءات المتبعة في تنظيم العمل بالمؤسسة تؤدي إلى:**
- تقسيم العمل وفق المعايير السائدة بعدالة
- التماسك والانسجام بين أعضاء فريق العمل
- انسجام الإجراءات مع العمل المراد إنجازه .
- أخرى تذكر.....
- 20- في حالة صدور قرار يتعلق بعملك ولا يرضيك هل تلجأ إلى :**
- الطعن في القرار .
- عطلة مرضية.
- التماطل في العمل.
- تقبل القرار .
- 21- هل ترى أن تطبيق قوانين ولوائح العمل بالمؤسسة يكون بطريقة:**
- مشددة.
- مرنة.
- فوضوية.
- 22- هل تساهم الدورات التدريبية في:**
- توزيع العمل حسب مهارات العاملين .
- توفير الأسس الموضوعية للترقية .
- اكتشاف العمال المؤهلين لشغل وظائف قيادية .
- أخرى تذكر.....
- المحور الرابع: العدالة التعاملية والسلوك الحضاري ووعي الضمير:**
- 23- من خلال مسارك الوظيفي .هل تتاح لك الفرصة في:**
- حضور الاجتماعات العادية والطارئة.
- تشارك في حل نزاعات العمل .
- تقترح أفكار جديدة تخص العمل.
- أخرى تذكر.....

قائمة الملاحق :

24- عند تلقىك توجيهات خاصة بالعمل من طرف المشرف. هل يساهم ذلك في:

- أداء الأعمال في أوقاتها المحددة.
- الاهتمام بمختلف وسائل العمل.
- قبول العمل التطوعي بأريحية.

25- هل تعتقد أن التشاور مع المشرف بخصوص العمل يساهم في :

- عدم إضاعة الوقت في المحادثات الخاصة.
- الحرص الدائم على الحضور و قلة التغيب.
- القيام بأعمال إضافية تفوق الحد الأدنى من وظيفتك.
- الحرص على تماسك جماعة العمل و تقليل الصراعات.

26- هل تشعر أنك تتلقى معاملة جيدة بناء على:

- حرصك على أداء عملك بانتظام .
- الاحترام بينك و بين المشرفين.
- علاقتك مع فريق العمل.

27- عند معاملتك بأسلوب تراه غير لائق هل تفكر في:

- ترك العمل بالمؤسسة.
- تجاوز الأمر و مواصلة العمل.
- رفع شكوى لجهات مختصة.
- زيادة العمل و رفع روح التحدي.

28- هل تشعر أن معاملتك من طرف المشرف تكون:

- باحترام.
- متحيزة.
- تعسفية.

29- هل ترى ان ممثلي العمال يسعون إلى:

- الدفاع عن حقوقك في العمل.
- تقديم اقتراحات لتطوير العمل بالمؤسسة.
- تحسين خدمات الأكل والإقامة بالمؤسسة.
- تنظيم نشاطات رياضية وثقافية بالمؤسسة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة*
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



المرجع: دلال ق.ع.ا.ا. / 2018/2017

تبسة في: / 20 FEV. 2018

إلى السيد: رئيس قطاع الامتاج جبل
الامتاج تبسة

افن بالدخول

بعد التحية والاحترام؛

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع

يرجى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

الطالب (ة) حويسي نصر الدين

المستوى: ثانوية حاسني

التخصص: لتحصية هوارد بسطري

موضوع البحث: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنين

لدى هوارد بسطري باعوان تبسة الاقتصادية الجزائر

ختاما تقبلوا فائق الاحترام والتقدير



الأستاذ المشرف



إدارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

تعهد

أنا الموقع أسفله الطالب (ة): حويشيا نصر الدين

المُعد(ة) للمذكرة المعنونة بـ:

الجدالة التطهيرية وعلاقتها بسلوك المواهب
لدى المورد اليسرى بالولاية الاقتصادية
الجزائرية

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: تخصيصة الموارد البشرية

وبعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها لا سيما المادة 03، المادة 07، المادة 19، المادة 35 منه:

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل كما أشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال الغير، اقتباس غير منسوب لصاحبه، ترجمة دون ذكر المصدر، وضع أشكال بيانية أو خرائط أو صور دون الإشارة إلى المصدر، أو ذكر أسماء محكمين دون علمهم أو موافقتهم أو مشاركتهم. وعليه أمضي هذا التعهد.

جامعة تبسة في: 2018/05/08

توقيع الطالب

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة):... بلقاسم مزبوة

المشرف على مذكرة تخرج الليسانس / ماستر المعنونة ب:

العوامل التنظيمية وعلاقتها بسداد الواجبات لدى المورد البشري
تخصص: علم الاجتماع تخصصية الموارد البشرية

من إعداد الطالب (ة):

اشهد بان المذكرة تستوفي كل الشروط العلمية والمنهجية والقانونية التي تؤهلها أن
تصبح قابلة للمناقشة، وعليه امضي هذا الإقرار والإذن بالطبع

في 2018 / 10/10

إمضاء الأستاذ المشرف

الدكتور/ بلقاسم مزبوة

أستاذ محاضر بجامعة تبسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة لدى

المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال محاولة الكشف على:

1- العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- العلاقة بين العدالة الإجرائية والسلوك الحضاري والكياسة لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية

الجزائرية.

3- العلاقة بين العدالة التعاملية ووعي الضمير والإيثار لدى الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الملاحظة بالمشاركة والمقابلات غير المقننة

والاستمارة، قصد جمع البيانات والمعلومات من قطاع الإنتاج ميدان الدراسة، وتم تحليل ومناقشة النتائج

التي توصلت إليها الدراسة، واستخلص نتيجة عامة تتمثل في: أن هناك علاقة ايجابية قوية بين العدالة

التنظيمية وسلوك المواطنة لدى العاملين بقطاع الإنتاج جبل العنق.

Le résumé de la recherche :

L'objectif de cette recherche est d'identifier la relation entre la justice organisationnelle et le comportement de la citoyenneté organisationnelle chez la ressource humaine de la société économique algérienne en essayant d'identifier et de détecter :

- 1- la relation entre la justice distributive et la satisfaction au travail de la ressource humaine au sein de la société économique algérienne .
- 2- La relation entre la justice procédurale et le civisme et courtoisie chez les employés de. la société économique algérienne.
- 3- La relation entre la justice interactionnelle et la conscience professionnelle et l'altruisme chez les employés de. la société économique algérienne. L'étude a été basée sur la méthodologie analytique descriptive, l'observation participative, les interviews non structurées et la forme, afin de rassembler des données et des informations issues du domaine de production. Les résultats de l'étude ont été analysés et discutés. Les travailleurs de la production à Djebel-Onk.