

# الأثر الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكتب مراقبة التعليم ببلدية الأصابة

د. صبري محمد الهاشمي يوسف\*

قسم الإدارة- كلية المحاسبة الرجبان -جامعة الزنتان-ليبيا

[Sabri.kraim@go.uoz.edu.ly](mailto:Sabri.kraim@go.uoz.edu.ly)

د. صبحي المهدى حسين البشير\*

قسم الإدارة- كلية المحاسبة الرجبان -جامعة الزنتان-ليبيا

[Sobhi.hossin@uoz.edu.ly](mailto:Sobhi.hossin@uoz.edu.ly)

د. على المختار أبو بكر التومي

رئيس قسم الشؤون العلمية- كلية المحاسبة الرجبان-جامعة الزنتان-ليبيا

[Ali.tomy@go.uoz.edu.ly](mailto:Ali.tomy@go.uoz.edu.ly)

## المستخلص

هدف الدراسة إلى استكشاف الأثر الوسيط المحتمل لسلوك المواطن التنظيمية في العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمكتب مراقبة التعليم ببلدية الأصابة، حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمكتب وعددهم الإجمالي (51 موظف)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والتحقق من صحة الفرضيات، ونظرًا لصغر حجم المجتمع فقد تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل بحيث شملت جميع العاملين في المكتب، وقد استخدم الباحث برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات، ومن أهم الأساليب الاحصائية المستخدمة لتحقيق فرضيات الدراسة معامل الارتباط الثنائي ومعامل الارتباط الجزئي، كما استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي لبيان أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود ارتباط متوسط للعدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، ووجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية- الإجرائية-المعاملة) بالالتزام التنظيمي، كما أظهرت نتائج الدراسة من خلال احتساب الارتباط الجزئي أن متغير سلوك المواطن التنظيمية أدى الدور الوسيط من خلال تأثيره الإيجابي في ارتباط العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج وجود أثر للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الالتزام التنظيمي، سلوك المواطن التنظيمية، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل، العدالة التنظيمية، عدالة التوزيع.

**-المقدمة**

من المعروف أن بقاء وتطور أي منظمة يعتمد بشكل كامل على مدى كفاءة الموارد البشرية فيها، والسياسات المتبعة في كيفية التعامل معها وقدرة المنظمة على تحفيز المورد البشري لأداء المهام والوظائف المطلوبة بكفاءة وفاعلية، حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية من شأنه أن يعطي سبق تنافسي للمنظمة ويؤدي لإنجاز الأهداف، وبالتالي صار من أولويات المنظمات السعي للاهتمام بهذا العنصر والحفاظ عليه وتطويره والرفع من كفاءته، وتوفير المناخ الملائم لذلك، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال تطبيق منهج العدالة التنظيمية الذي صار أمراً ملحاً وجوهرياً وواجب التطبيق لإمكان بقاء المنظمة وعدم انثارها، فقد لاقى موضوع العدالة التنظيمية اهتماماً من العديد من الكتاب والباحثين في الإدارة وأجمعوا على أنها من أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح وتميز المنظمات، وكذلك الحال فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي فهو عنصر لا يقل أهمية عن العدالة التنظيمية، فهو يعتبر مؤشراً لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى، كما يعتبر عامل هاماً في التنفيذ بفاعلية المنظمة، كما أن سلوك المواطن التنظيمية يظهر لدى الموظف الراضي عن بيئته عمله وأن الرضا المهني هو نتاج طبيعي للعدالة التنظيمية، وبناءً عليه يرى الباحث أهمية دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها الارتباطية بالالتزام التنظيمي ومدى تأثير سلوك المواطن على تلك العلاقة.

**1-1 مشكلة الدراسة**

من خلال اطلاع الباحث عن الدراسات التي تناولت العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية، تبين أن هناك دراسات عديدة بحثت في العلاقات بينها، وأحياناً إدخال متغيرات أخرى كالثقافة التنظيمية والثقة والمناخ التنظيمي كمتغيرات وسيطة في العلاقة بينها، مثل دراسة (الشمري والكردي، 2016)، ومن ناحية أخرى استكشفت بعض الدراسات العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة وأثر المتغير الثالث ك وسيط في تلك العلاقة، مثل دراسة كلًا من (Hasyim & Mohanty, 2019) و (Jehanzeb & Palupiningdyah, 2021) والذين درساً أثر الالتزام التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، كما لاحظ الباحث عدم وجود دراسة في البيئة الليبية جمعت متغيرات الدراسة الحالية الثلاثة في دراسة واحدة.

وبناءً عليه ومن خلال اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة الحديثة ذات العلاقة، فإن مشكلة الدراسة تمثلت في استكشاف العلاقة بين ما إذا كان سلوك المواطن التنظيمية أثر وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهي إشكالية لم يتم دراستها حسب علم الباحث، وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: (هل يوجد أثر لسلوك المواطن التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي).

**1-2 أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات النظرية والعملية التالية:

**أولاً: الاعتبارات النظرية وتنتمي في:**

1-أهمية متغيرات الدراسة، حيث أن هذه الدراسة تُعني بالبحث في متغيرات ثلاثة لازالت تلقى اهتماماً واسعاً من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، فالالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية والعدالة التنظيمية تعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، وعليه فإن هذه الدراسة تتماشى مع التوجهات المعاصرة والحديثة للإدارة.

2-الأهمية البالغة لمجتمع الدراسة، حيث يعتبر قطاع التعليم من أهم القطاعات التي تعتمد عليها الدول في الحصول على الكوادر الإدارية التي تسير دفة الاقتصاد وتنهض بكلفة مجالات الحياة وشبل التطور والنهوض.

3-تكمّن أهمية الدراسة كونها من أوائل الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة وهي العدالة التنظيمية وسلوك المواطن والالتزام التنظيمي في البيئة الليبية (على حد علم الباحث)، حيث أن أغلب الدراسات التي تمكن الباحث من الحصول عليها اقتصرت على دراسة العلاقة بين متغيرين اثنين هذه المتغيرات.

ثانياً: من الناحية العملية: في ظل ما تعيشه الإدارات والمؤسسات في ليبيا من مشاكل أثرت سلباً على حياة المواطن، ولعل من بينها قطاع التعليم الذي يُعد ركيزة من ركائز تقدم وازدهار المجتمعات، أتت هذه الدراسة في محاولة لتعزيز مستويات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن وخلق مستوى

على من الالتزام التنظيمي في قطاع التعليم بالبلديات في ليبيا، لما لذلك من آثار إيجابية على العاملين فيه، فضلاً عن أن أهمية الدراسة ستسهم في إثراء المكتبة العلمية في ليبيا التي هي بحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات.

### 3-1 أهداف الدراسة

من أهم أهداف الدراسة ما يلي:

- 1- التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- 2- التعرف على الارتباط الجزئي بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في حالة استبعاد متغير سلوك المواطن التنظيمي.
- 3- التعرف على أثر العدالة التنظيمية وأبعادها في الالتزام التنظيمي.

### 4-1 فرضيات الدراسة

1- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين العدالة التنظيمية وأبعادها (التوزيعية-الإجرائية-التعاملية) وبين الالتزام التنظيمي.

2- ارتباط العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي يتأثر بسلوك المواطن التنظيمية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- ارتباط عدالة التوزيع بالالتزام التنظيمي يتأثر بسلوك المواطن التنظيمية.

ب- ارتباط عدالة الإجراءات بالالتزام التنظيمي يتأثر بسلوك المواطن.

ج- ارتباط عدالة التعاملات بالالتزام التنظيمي يتأثر بسلوك المواطن.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) في الالتزام التنظيمي.

### 5-1 حدود الدراسة

اقصرت حدود الدراسة على ما يلي:

1- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأثر الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية.

2- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية من شهر 5 وحتى شهر 8 لسنة 2012م.

3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع العاملين في مراقبة التعليم ببلدية الأصابةة-الجبل الغربي.

4- الحدود المكانية: شملت الدراسة مكتب مراقبة التعليم بجميع أقسامه ووحداته الواقعة في نطاق بلدية الأصابةة-الجبل الغربي.

### 2- الجزء النظري والدراسات السابقة

#### 2-1 العدالة التنظيمية

إن المتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر يجد أن هناك تركيزاً واسعاً على موضوع العدالة التنظيمية، من خلال دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا في مجال الإدارة ووظائفها ونظرياتها (عبدالوهاب، 2017). ويعتقد الكثير من الباحثين أن مفهوم العدالة الاجتماعية الذي يعد مصدر ظهور مفهوم العدالة التنظيمية يرتبط حصرياً بالجانب الاجتماعي فقط، وذلك الأمر في الحقيقة غير صحيح نظراً لإسهامات الكثير من المفكرين في شتى المجالات، والتي من أهمها علم النفس والإدارة وغيرها من جهة، وإلى ارتباطهما بالجانب الإنساني الاجتماعي من جهة أخرى (حمدى، 2015).

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (درة، 2008) تماماً كما غرفت العدالة التنظيمية بأنها: تعكس كلاً من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (شنيش، 2015).

ويستخدم مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams, 1963) وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لأن تأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة (شتراني وشتاتحة، 2018).

ويفترض (غربية، 2015) أن العدالة التنظيمية سوف تتحقق منافع للعاملين والمنظمة معاً، مثل تحقيق مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تقليل مستويات الصراع التنظيمي.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مفهوم العدالة التنظيمية من أحد المفاهيم القديمة الحديثة في نفس الوقت، وتعرف على أنها: إدراك العاملين لحالة المساواة والانصاف في المعاملة من قبل الإدارة، وجميع الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة ومقارنة مع الجهد المبذولة.

## 2-1-2 أبعاد العدالة التنظيمية

معظم الدراسات والأدبيات التي تناولت العدالة التنظيمية تشير إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (العدالة التوزيعية-العدالة الإجرائية-عدالة التعاملات أو التبادلات) (شنيش، 2015) :

1-العدالة التوزيعية: وهي العدالة والمساواة في توزيع الموارد على العاملين (عليان، 2016)، كما أنها شكل من أشكال العدالة التنظيمية التي ترتكز على معتقدات الناس أنهم تقروا كميات من نتائج العمل التي تم توزيعها بعدل، فالأفراد الذين يشعرون أن هناك ظلماً في عملية التوزيع يميلون إلى الشعور بمستويات عالية من الإجهاد، كما يميلون إلى الشعور بأنهم غير راضين عن وظائفهم، فالعدالة التوزيعية لها تأثير كبير في دفع الناس لأداء وظائفهم (بحري وخريوش، 2017).

2-العدالة الإجرائية: تُعرف بأنها عدالة مخرجات العمل التي يتلقاها الموظف، وعدالة الإجراءات المستخدمة والمطبقة من قبل المنظمة لتحديد مخرجات العمل (هزي، 2015). ويتُنظر للعدالة الإجرائية بأنها تلك العدالة المعبّرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والتي تعكس على إحساس المسؤولين حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها، لذلك تُعد عدالة الإجراءات إحدى وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للموظف على أن الجماعة تقدّر كل عضو فيها (أبو سمعان، 2015). ويمكن تلخيص العدالة الإجرائية بمجموعة من العناصر الأساسية التي يمكن أن تشتمل عليها وهي (بن يحيى، 2017):

(1) شرح الإجراءات وعملية صنع القرار .

(2) التفاعل بين من يقوم بتطبيق القرارات مع من سيطبق عليهم القرار .

(3) القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات والتي بدورها تحقق ما يسمى بالقواعد الهيكلية (كالقاعدة الأخلاقية وقاعدة الاستئناف وقاعدة الانحياز وكذلك قاعدة الدقة والانسجام) والتي يجب الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالموظفين، والتي تشكل القالب الذهني للموظفين والتي من خلالها يدركون العدالة.

3-عدالة التعاملات: وهي تمثل معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، وهي تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية، أو في تفسير هذه الإجراءات (معمرى، 2014). كما يمكن تعريفها بأنها درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات. وتشير عدالة التعاملات إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، وتتضمن عدالة المعاملات جانبين هما (عمران وأخرون، 2018) :

(1) معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء .

(2) تقديم شرح مناسب للقرارات للأفراد الذين يتأثرون بها .

## 2-2 سلوك المواطن التنظيمية

لا يمكن للمنظمات أن تستمر وتزدهر إذا لم يتصرف منتسبيها بمواطنة صالحة من خلال الانخراط في كافة أنواع السلوك التنظيمي الإيجابي، ويرجع الاهتمام بموضوع سلوك المواطن التنظيمية إلى حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على توظيف علم النفس وعلم الاجتماع لفهم الظواهر التنظيمية، فبرزت مفاهيم جديدة كالروح المعنوية والمشاركة والثقة التنظيمية ونظم التحفيز والمناخ التنظيمي (الطبولي وأخرون، 2015).

وتعتبر كتابات برنارد في العام 1938 في مجال الرغبات الحقيقة للأفراد استعدادهم تقديم خدمات وأعمال جيدة هي بداية الشرارة الحقيقة في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي (العزام، 2015).

وعرف كلاً من J.J & Zhao, Y.Liao, Zhang سلوك المواطن على أنه مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكيّة غير مطلوبة على المستوى الرسمي، ولكنها تكون ذات فائدة للمؤسسة (مناصرية وبين ختو، 2015)، ويوضح من هذا التعريف أن سلوكيات المواطن هي:

- 1) سلوك اختياري طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل.
- 2) سلوكيات ليس الهدف منها إشباع منفعة شخصية.
- 3) سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية، كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها.

وقد أطلق Puffer, 1987 على سلوك المواطن لفظ سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي، وعرفه بأنه مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمى على المصطلحة الفردية (معمرى، 2014).

وقد أكد كاتر Katz لأول مرة عام 1964 أن تحقيق الفعالية يتطلب ممارسة ثلاثة أنواع من السلوكيات (بوخمخ وبن حسين، 2018) :

- 1) سلوك الاستعداد للبقاء في المنظمة، ويعبر عن ولاء الفرد لمنظمته حتى وإن وقعت في أزمات.
- 2) سلوك القيام بأعمال تتجاوز الدور الرسمي، يعني القيام الطوعي بأعمال إضافية دون إجبار.
- 3) سلوك الاستباقية في المنظمة، وهو خارج مسؤوليات الفرد، ويختلف عن السلوك السابق في أن الفرد يحاول أن يكون المبادر الأول للقيام بأعباء إضافية خارج مسؤولياته دون انتظار المكافأة.

## 2-2-1 أبعاد سلوك المواطن التنظيمية

من خلال اطلاع الباحث على مجموعة من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطن (الطعماسة وحسب الله، 2015)، (المصري، 2015)، (عمران وآخرون، 2018) تبين أن هناك خمسة أبعاد رئيسية لسلوك المواطن كما يلي:

1-الإثارة: وهو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة المتمثلة في الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل، وكيفية إنجازه أو المساعدة ومدى العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى مساعدة زبائن وعملاء المنظمة، وبمعنى آخر هو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، ويطلق عليه سلوكيات المساعدة.

2-الكياسة: ويطلق عليها اللياقة أو اللطف أو المjalمة، وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المنصلة بالعمل، وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم.

3-الروح الرياضية: وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرتها على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الاحباطات والمضائق التنظيمية دون شكوى أو تذمر.

4-الضمير الحي: ويشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع، والانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.

5-فضيلة المواطن: يطلق عليها السلوك الحضاري، وهي المشاركة والبناء والمسؤولية في إدارة المؤسسة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، واظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

## 2-3 الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين، وبالتالي فقد حظى الالتزام التنظيمي بمزيد من عناية الباحثين، لذلك فإنه أصبح وما يزال جدير باهتمام القيادات الإدارية كونه يولد لدى الأفراد إحساساً عالياً بالانتماء الاندماج مع المنظمة مما ينعكس إيجاباً على بعض المتغيرات مثل المواطن التنظيمية، أو تخفيض حدة ضغوط العمل (سلامة، 2003).

وأيُعد (Porter & Smith) سنة 1970 من أولئك الذين قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي، حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفه بأنه (توجّه يتسم بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة) (العمري، 2017).

ويُعرَف الالتزام التنظيمي بأنه (قوة اندماج الموظف مع منظمه ودرجة ارتباطه وقوله لأهدافها، وقيمها وبذل أكبر جهد ممكن بسبب رغبته في الاستمرار في أداء عمله فيها) (الشوابكة وآخرون، 2018).

أما (Yildrim, 2015) فيعرفه على أنه حالة نفسية تعمل على تشكيل علاقة شخصية للعامل مع منظمه، وتؤثر على رغبته للبقاء فيها لأطول وقت ممكن (Yildrim, 2015). وعُرف أيضًا بأنه إيمان لدى العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته تجاه عمله والقيم بها على أكمل وجه مع رغبة في الاستمرار في الأداء على مستوى عالي من الجودة إن أمكن (فلمبان، 2008)، كما عرفه (عبد الحسين، 2012: 268) بأنه (الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد بقوته للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والاستمرار في المنظمة الأمر الذي يعكس على سلوكياته، حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك). ويرى (عاصي وحسين، 2008) الالتزام التنظيمي بأنه (اقتناع الفرد التام بقوته لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى).

وأكتسب مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماماً متزايداً بسبب العلاقة السلبية بين معدلات الغياب ومعدلات دوران العمل والالتزام التنظيمي، وقد تم ربط معدلات الالتزام التنظيمي العالية في المنظمات بمعدلات منخفضة من حالات الغياب وكذلك المعدلات العالية من الأداء (Kuruuzum et al, 2009).

وبناءً على ما تقدم يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو الاعتراف والتقاضي مع المنظمة وأهدافها، وهو تلك العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها، حيث أن الالتزام التنظيمي يتحكم في العلاقة بين المنظمة والفرد ويُسْعِي إلى توضيح كيفية ارتباط الفرد بالمنظمة.

### 2-3-1 أبعاد الالتزام التنظيمي

حدد العالمان (Meyer & Allen) ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة والمعقدة، وهذه المكونات الثلاثة تمثل في الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري، وبذلًا من وجود هذه الالتزامات في معزل عن بعضها فإنها قد تظهر معًا بصورة متزامنة (آل قاسم، 2012). وتختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم فإن الأدبيات تشير إلى أن هناك أبعادًا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدها واحدًا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (كعوان، 2015). ولقد طرح بعض الباحثين من أهمّها بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عدداً من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وهي تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي كما يلي:

**1-الالتزام العاطفي أو الشعوري:** وهو البُعد الذي اقترحه (Allen & Meyer, 1990) حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له (مومني وبوسهمين، 2018). وهو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجياً بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، الحنان، التعّلّق، السعادة، الانتماء، الرغبة) (فليج، 2010).

**2-الالتزام المعياري:** ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دوراً كبيراً في بلورة هذا النوع من الالتزام (فارس، 2014). كما يعكس الالتزام المعياري الإحساس في الاستمرارية داخل المؤسسة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المؤسسة لعمالها والسامح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (كعوان، 2015)، فالعمال الذين لديهم مستوى مرتفع من الالتزام المعياري يشعرون أنه يجب عليهم البقاء في المؤسسة التي يعملون بها، فضلاً عن أن العديد من الباحثين ينظرون إلى الالتزام المعياري من زاوية أخلاقية ويسمونه الالتزام الأخلاقي، فالعامل يقوم بتطوير هذا النوع من الالتزام ، فعندما يشعر العامل بأن المؤسسة أنفقت الكثير من الوقت والمال في تطويرهم وتدريبهم فإنهم يستطيعون مقابلة ذلك أو تعويض المؤسسة من خلال الاستمرار بالعمل لديها.

**3-الالتزام المستمر:** وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل في المنظمة، ويتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح (السقاف وأبوسن، 2015)، وينتشر بُعد الالتزام المستمر من أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يتحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الانتحاق بجهات أخرى-أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها (عبدالله، 2016).

#### 4-2 العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة والالتزام التنظيمي

اهتمت أدبيات السلوك التنظيمي والموارد البشرية بدراسة العدالة التنظيمية ذات العلاقة بأداء وإنتجاجية الأفراد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى. فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة تربط العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه، فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات والتوزيع يكون مستوى التزامه مرتفعاً بالمقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع (حساني، 2016)، في حين وجدت دراسات أخرى أن هناك ارتباط قوي بين الالتزام التنظيمي وإحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات، كما أشارت الدراسات أيضاً إلى أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تؤثران بشكل معنوي على الالتزام التنظيمي، وأن العدالة التوزيعية يفوق أثر العدالة الإجرائية (حواس، 2003).

ويُعد مفهوم سلوك المواطننة التنظيمية من أكثر المفاهيم صلة بالالتزام التنظيمي، فسلوكيات المواطننة التنظيمية تمثل بتلك السلوكيات المرتبطة بالعمل، أي تلك التي تكون اجتهادية وغير مرتبطة بنظام المكافأة الرسمي والتي تشجع العمل الوظيفي الفاعل للمنظمة، في حين أن الالتزام التنظيمي يشير إلى قبول الشخص بقيم وأهداف المنظمة والرغبة القوية لاستمرار العمل بها، وعله فهو مفروض وليس اجتهادي، وكلما المصطلحين يشيران إلى القوى الداخلية الموجهة للسلوك المرتبط بالعمل وتلك التي تسهم في نجاح المنظمة، وإن مفهوم الالتزام هو الأوسع والأشمل من مفهوم سلوك المواطننة التنظيمية كونه يعود إلى عرض تلك السلوكيات (السعدي، 2009).

إن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية يؤثر على سلوك المواطننة التنظيمية، حيث أن انعكاس عملية تقييم الأداء على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية يرجع إلى تأثير عملية تقييم الأداء على كل القرارات المهمة المؤثرة على حياة الفرد الوظيفية مثل قرارات الترقية والنقل والراتب والتدريب (درة، 2008)، وأكدت دراسة (زياد، 2000) على وجود درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية(عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة المعاملة) ومكونات سلوكيات المواطننة التنظيمية.

ولا شك أن شعور الفرد بعدالة الدخل الذي يحصل عليه بالمقارنة مع أفراد آخرين يشغلون نفس الوظيفة في نفس المنظمة يؤثر على أداء العاملين، كذلك فالدراسة المتأنية للعدالة تُظهر أن تعريف العاملين بالدور الذي يقومون به يتوسط العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة الإجرائية وسلوكيات المواطننة التنظيمية، بمعنى أن العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوكيات المواطننة التنظيمية تكون أقوى عندما يعرف العاملين هذه السلوكيات على أنها سلوكيات إضافية (درة، 2008).

وفي دراسة (أبو سمعان، 2015) والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة التنظيمية، اظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة التنظيمية.

#### 5-2 الدراسات السابقة

##### 1- دراسة (Bakan, Ismail, et al (2013)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطننة للموظفات العاملات في شركات النسيج في مدينة كهرمانمارас التركية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 210 موظفة وتم استعادة 159 استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي وتحليل الارتباط لاختبار فرضية الدراسة، حيث اظهرت نتائج تحليل الانحدار أن الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على سلوك المواطننة

التنظيمية، حيث شرح ما نسبته 30% من التباين في سلوك المواطننة التنظيمية، كما اظهرت النتائج وجود ارتباط ايجابي للالتزام التنظيمي بسلوك المواطننة التنظيمية.

## **2- دراسة Zhao, Donglong et al (2020)**

ركزت هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين سلوك المواطننة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الصينية والالتزام التنظيمي الفعال والعدالة التنظيمية، وتم دراسة بعدين من سلوك المواطننة الأول تجاه الأفراد والثانية سلوك المواطننة تجاه المنظمة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان شملت 257 من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في إحدى الجامعات الكبرى في مقاطعة شاندونغ الصينية، واظهرت النتائج ارتباطاً ايجابياً لجميع أنواع العدالة التنظيمية الثلاثة (التوزيعية-الإجرائية-التفاعلية)، وكان الالتزام العاطفي المتبنى الأكثر تأثيراً في سلوك المواطننة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس.

## **3- دراسة Alzayed, Mohammad et al (2017)**

كشفت مراجعة الأدب في هذه الدراسة أن تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطننة تم دراستها وفحصها كعلاقة شاملة، ومع ذلك هناك نقص في دراسة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطننة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، لذلك فإن هذه الدراسة هي محاولة لتقديم نموذج نظري قيم يشرح العلاقات بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة التنظيمية، كذلك حاولت الدراسة وصف معنى هذه العلاقة بالتفصيل من خلال التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي في سياق نظرية التبادل الاجتماعي.

## **4- دراسة Hszyim, Aditya Fuad (2021)**

هدفت هذه الورقة إلى دراسة تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطننة التنظيمية في وجود الالتزام التنظيمي وتبادل القادة كمتغيرين وسيطين لعمال الخياطة PT في إندونيسيا، وقد تمأخذ عينة قوامها 92 عاملاً باستخدام العينة الهدافة، وأستخدم الاستبيان في جمع البيانات، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية الوصفية مع التحليل الإحصائي SMART PLS 3.0 ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية لا يمكن أن تحسن سلوك المواطننة التنظيمية، حيث أنه لم يكن له دور الوساطة في العلاقة بينهما، بينما وجدت علاقة مباشرة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة.

## **5- دراسة Jehanzeb, khawaja, and jagannath Mohanty (2019)**

الغرض من هذه الورقة هو استكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة في وجود متغير وسيط وهو الالتزام التنظيمي، وقد تمأخذ عينة طبقية قدرها 379 موظفاً من الموظفين العاملين في البنوك الباكستانية ضمن خمس مدن حضرية وهي (اسلام آباد-بيشاور-لاهور-کوئٹہ-کراتشي)، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي AMOS لأجل اختبار فرضيات الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات غير مهمة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة التنظيمية، كما وجدت علاقة هامة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أظهر التحليل أيضاً أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بشكل كامل بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطننة التنظيمية.

## **6- دراسة Awang, Roslan and Wam Mohd Rachid Wan Ahmad (2015)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطننة التنظيمية في التعليم العالي الماليزي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 363 عضو هيئة تدريس بالكليات البوليتكنية بخمس مناطق ماليزية (المنطقة الشمالية-المنطقة الوسطى-المنطقة الشرقية-المنطقة الغربية-منطقة بورينيو)، وتوصلت الدراسة إلى أن بعدي العدالة التوزيعية والتفاعلية فقط هما اللذان لها تأثير في سلوك المواطننة التنظيمية.

**7- دراسة (شوقي محمد الصياغ، 2006) بعنوان: دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطننة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة.**

سعى هذا البحث إلى معرفة اثر كل من العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية—عدالة الإجراءات—عدالة التعامل) والالتزام التنظيمي (العاطفي—الاستمراري—المعياري) على سلوك المواطن التنظيمية بمستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة. أيضاً يسعى هذا البحث إلى اختبار العلاقة بين الخصائص الديموغرافية وسلوك المواطن التنظيمية الكلى، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في مستشفيات وزارة الصحة، أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومحنة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية بصفة عامة، من جهة أخرى أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومحنة بين كل من عدالة التوزيع وعدالة التعامل من ناحية وسلوك المواطن التنظيمية من ناحية أخرى، بينما عدالة الإجراءات على الرغم من وجود علاقة إيجابية وبينها وبين المواطن التنظيمية إلا أنها ليست علاقة معنوية، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية ولكنها ليست معنوية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية بصفة عامة، ومن ناحية أخرى أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومحنة بين الالتزام المعياري على الرغم من وجود كل من الالتزام العاطفي من ناحية وسلوك المواطن التنظيمية من ناحية أخرى، بينما الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري على الرغم من وجود علاقة إيجابية بينهم وبين سلوك المواطن التنظيمية إلا أنها ليست علاقة معنوية، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن بعض الخصائص الشخصية مثل السن، النوع، الجنسية لها علاقة إيجابية ومحنة بسلوك المواطن التنظيمية العام، أما التعليم والخبرة فكانت العلاقة بينهما وبين سلوك المواطن التنظيمية إيجابية ولكنها غير معنوية.

#### **8- دراسة (Chen, Hong and Yang-Hua Jen (2014)**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربع (التوزيعية-الإجرائية-التفاعلية-القيادية) في سلوكيات المواطن التنظيمية في الصين، ولتحقيق هدف الدراسة وزعت استبانة على عدد 264 موظفاً يعملون في ست عشرة شركة بالصين ممن ينتمون لشريحة العمرية من 25 إلى 50 سنة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من العدالة التوزيعية والتفاعلية يؤثران بشكل إيجابي ودال على سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة لصالح المشرفين، بينما كان للعدالة الإجرائية والتفاعلية تأثيراً إيجابياً على سلوكيات المواطن التنظيمية الموجهة لصالح المنظمة.

#### **9- دراسة (Ismail, Hassan (2015)**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان لقياس متغيرات وجمع البيانات الخاصة بالدراسة والتي طُبقت على عينة مكونة من 191 موظفاً من المصارف الخاصة السورية، واظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي كبير لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية-الإجرائية-التفاعلية) والثقة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية، كما توصلت إلى وجود دور وسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.

#### **10- دراسة عبدالعزيز عبدالهادي العامري (2020) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية(الإثمار-الKİاسة-الروح الرياضية-وعي الضمير-السلوك الحضاري) وسلوك المواطن لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في اليمن، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي المحسّي والارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في ديوان وزارة التربية والتعليم بالعاصمة صنعاء وعددهم 821 موظفاً، وبلغت العينة 155 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستوى ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية، كما بيّنت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في متغيرات الدراسة تُعزى إلى متغيرات (الجنس-المسمى الوظيفي-المؤهل العلمي-العمر-سنوات الخبرة).

**11- دراسة حياة إبراهيم الذهبي، علي محمد الشريف بوكميش، (2019) عنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتعددة في الوسط الصحراوي بأدرار -الجزائر.**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتم إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم 74 عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها انخفاض مستوى العدالة التوزيعية والإجرائية والعدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا تؤدي لأنخفاض مستوى سلوك المواطن، إضافة إلى ذلك وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.

**12- دراسة محمد راجس الدوسي (2018) عنوان: العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي والدور الوسيط للرضا الوظيفي.**

هدفت الدراسة لاختبار الأثر المباشر للعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وغير المباشر عبر الرضا الوظيفي، وطبق الباحث المنهج الوصفي اعتقاداً على استبانة وزعت على عينة من الشركات السعودية بالمنطقة الشرقية، وبينت نتائج الدراسة أنه لا يجد تأثير مباشر لعدالة الإجراءات على الالتزام التنظيمي بعكس العدالة التوزيعية وعدالة المعاملات فقد كان لها بعض التأثير على الالتزام التنظيمي خاصة الالتزام العاطفي والمعرفي.

**13- دراسة أحمد عبدالله الشمري، بلا لوري سعيد الكروي، (2016) عنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وكلّا من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطن التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأهلية في كربلاء.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وكلّا من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على المنظمات العراقية، واتبع الباحث المنهج الوصفي من خلال استماراة استبيان شملت 60 موظفاً في المصارف المبحوثة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور وثيق وفعال بين العدالة التنظيمية وكلّا من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطن التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمصارف، ووجود أثر دالًّا إحصائياً للعدالة التنظيمية وكلّا من الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية.

**14- دراسة فتحي محسن شما، منيرة محمد الشرمان، (2019) عنوان: العدالة التنظيمية لدى مدير المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.**

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى العدالة التنظيمية لدى مدير المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، وطورت استبانة للحصول على البيانات المطلوبة وزُرعت على عينة قدرها 354 معلماً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مجال الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بكافة مجالاتها.

**15- دراسة صديق بلا لوري، محمد راجس الدوسي، الأمين محمد آدم، (2019) عنوان: الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة على عينة من الشركات السعودية.**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر العدالة التنظيمية المدركة على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت بيانات الدراسة من خلال اعداد استماراة استبيان تم توزيعها على عينة قوامها 200 موظفاً، وتم استخدام برنامج AMOS للوصول إلى النتائج التي بينت وجود علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي.

**16- دراسة مختار بونقاب (2012) عنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.**

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، وانتهت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المؤقتين الذين يعملون بعقود مؤقتة في الجامعات الجزائرية، وبلغ حجم العينة 231 أستاذًا مؤقتًا، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. من خلال الدراسات التي تم استعراضها وعددها (16) دراسة منها دراسات عربية وأخرى أجنبية يتبعنا لنا درجة التوعي في البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات، وقد حاول الباحث الاستعanaة بأحدث الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويلاحظ من الدراسات السابقة أنها غالباً وجدت علاقات وتأثيرات متبادلة بشكل مباشر بين المتغيرات، كما أنها اختلفت فيما بينها من حيث دراسة كل متغير من متغيرات الدراسة ككتلة واحدة أحياناً، وكعوامل وبعد مكونة للمتغير أحياناً أخرى، كما قالت بعض الدراسات باختبار متغيرات أخرى كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن مثل دراسة (Ismail, 2004)، ودراسة (الدوسري, 2018) التي هدفت لاستكشاف العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، ومن ناحية أخرى هناك دراسات كان هدفها استكشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (العدالة التنظيمية، سلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي) في وجود أحد هذه المتغيرات وسيطاً مثل دراسة (Hasyim & Palupiningdyah, 2019) ودراسة (Jehanzeb & Mohanty, 2009) حيث استكشفت الأولى علاقة العدالة التنظيمية في سلوك المواطن التنظيمية والأثر الوسيط للالتزام التنظيمي، والثانية أثر الالتزام التنظيمي وتبادل القادة كمتغيرين وسيطرين في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية. بينما عليه هدفت هذه الدراسة لاستكشاف الأثر الوسيط المتوقع لسلوك المواطن التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وهو ما لم تدرس أيٍ من الدراسات التي أمكن للباحث الإطلاع عليها.

### 3- الطريقة والإجراءات

#### 3-1 مجتمع البحث وعيته

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمراقبة التعليم ببلدية الأصابة والأقسام التابعة لها، وقد إجمالي عدد العاملين (51 موظف) موزعين كالتالي:

1-ديوان مراقبة التعليم 39 موظف.

2-مكتب النشاط 6 موظفين.

3-مكتب الخدمات الاجتماعية والصحة المدرسية 6 موظفين.

ونظرًا لصغر حجم المجتمع فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة، بحيث شملت جميع الموظفين بالمراقبة.

#### 3-2 متغيرات الدراسة

أهم المتغيرات التي تناولتها الدراسة ما يلي:

1-المتغير المستقل ويمثل العدالة التنظيمية بأبعادها التالية:

أ-العدالة التوزيعية.

ب-العدالة الإجرائية.

ج-عدالة المعاملة.

2-المتغير الوسيط ويمثل سلوك المواطن بأبعادها التالية:

أ-الإيثار.

ب-الكياسة.

3-المتغير التابع ويمثل الالتزام التنظيمي.

### 3- طرق جمع المعلومات والبيانات

تم جمع المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز الدراسة من خلال المصادر الأولية والمصادر الثانوية كما يلي:  
البيانات الأولية:

لأجل الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال إعداد استبانة كأدلة رئيسية للدراسة، بحيث تم تصميمها لتحقيق أهداف الدراسة.  
البيانات الثانوية:

اعتمد الباحث على البيانات الثانوية لإنجاز الجانب النظري للدراسة مثل الكتب والرسائل العلمية والورقات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### 4- أدلة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبيان كأدلة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة، وبعد الاطلاع واستقراء مجموعة من الدراسات السابقة في مجال الدراسة تم تصميم استبيان مع مراعات تعديله لتتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، حيث أن أغلب الدراسات السابقة طُبّقت في غير البيئة الليبية، وتجب الإشارة إلى أنه تم اخضاع الاستبيان للتقييم العلمي وإجراءات الصدق والتثبات قل استخدامها في الدراسة، وتم إعداد استبيان مكون من قسمين رئيسيين، بحيث مثل القسم الأول البيانات الشخصية، ومثل القسم الثاني متغيرات الدراسة، كما احتوت استبيان على عدد (31) سؤال تم توزيعها لقياس أبعاد الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (1).

**جدول 1: توزيع فقرات الاستبيان على أبعاد الدراسة**

نطاق الأسئلة	عدد الأسئلة	الأبعاد
7-1	7	الالتزام التنظيمي
<b>سلوك المواطنة</b>		
11-8	4	الإيثار
15-12	4	الكباية
<b>العدالة التنظيمية</b>		
20-16	5	العدالة التوزيعية
25-21	5	العدالة الإجرائية
31-26	6	عدالة التعامل

### 5- المعالجة الإحصائية

قام الباحث باستخدام عدد من الاختبارات والأدوات الإحصائية لأجل تحليل إجابات عينة البحث ومن ثم استنتاج واستخلاص النتائج وفقاً لأهداف الدراسة، واستخدم في ذلك برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، ومن أهم الأدوات والاختبارات ما يلي:

1-معامل كرومباس أفال للتحقق من الاتساق الداخلي لأدلة الدراسة.

2-معامل الارتباط الجزئي لاختبار أثر متغير سلوك المواطنة التنظيمية في ارتباط العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، حيث تعتمد فكرة الارتباط الجزئي على دراسة العلاقة بين متغيرين مع ثبيت تأثير متغيرات أخرى احصائياً، وتعتمد معاملات الارتباط الجزئي على معاملات الارتباط،

ويهدف الارتباط الجزئي إلى تثبيت العوامل المختلفة وذلك بعزلها "عزلًا احصائيًا" لكي يستطيع الباحث أن يتحكم في المتغيرات المختلفة التي يقوم ببحثها، وأن يضبطها ضبطاً رياضياً دقيقاً (عنيم وصبري، 2000).

كما استخدم الباحث مقياس (Likert) الخاسي بحيث تُعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقهم عليها وتعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة كما هو موضح بالجدول رقم (2).

**جدول 2: درجات مقياس ليكر特 الخاسي**

الإجابة	الرمز	موافق تماماً	موافق	إلى حدٍ ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
5				3	2	1

ولتؤخِي الدقة والموضوعية في الوصف النظري لنتائج الاستبيان كما بينتها المتوسطات الحسابية، قام الباحث بإيجاد القيم الحسابية الفعلية للخيارات الممتاحة للمبحوثين للإجابة على فقرات الاستبانة من خلال تحويل المسافات بين الخيارات إلى (4) مستويات بحيث تمثل المسافة من (2-1) المستوى رقم (1)، والمسافة من (2-3) المستوى رقم (2)، والمسافة من (3-4) المستوى رقم (3)، والمسافة من (4-5) المستوى رقم (4)، ولتوزيع مدى الدرجات 5-1=4 على خمسة خيارات من الموافقة يتضح إلى أطوال كل مستوى يساوي  $0.8 = 5/4$  (مبراك، 2009). فيصبح كل مستوى كما هو موضح بالجدول رقم (3). وبناءً عليه سيتم الإجابة على أسئلة البحث لاحقاً.

**جدول 3: سلم المقياس المستخدم في البحث**

المستوى	المدى	الدرجة
الأول	من 1 إلى أقل من 1.8	منخفض جداً
الثاني	من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفض
الثالث	من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسط
الرابع	من 3.4 إلى أقل من 4.2	مرتفع
الخامس	من 4.2 إلى أقل من 5	مرتفع بشدة

#### 4- نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفروض

##### 4-1 اختبار صدق المقياس وثباته

يُقصد بثبات المقياس مدى قدرته على قياس الشيء المراد قياسه بدقة، والاتساق الداخلي بين عبارات المقياس، وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس إلا أن الباحث اعتمد على طريقة كرومباخ الفا، والذي يستخدم للتحقق من قوة الارتباط بين فرات الاستبانة، ووفقاً لهذه الطريقة يجب أن يكون معامل الثبات المقبول هو (0.60) مما فوق (النجار وآخرون، 2009)، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان ذلك مؤشراً لقوة التماسك والارتباط الداخلي بين متغيرات الدراسة (بسيني، 2006)، وقد أشارت النتائج أن قيمة كرومباخ الفا لمتغير الالتزام التنظيمي (70%) وقيمة كرومباخ الفا لعناصر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية-العدالة الإجرائية-عدالة المعاملة) بلغت (71%-61%-81%) على التوالي، في حين بلغت قيمة كرومباخ الفا لمتغير العدالة التنظيمية ككل (85%)، أما متغير سلوك المواطننة التنظيمية فقد بلغ معامل كرومباخ الفا (68%)، علاوة على ذلك فقد بلغت قيمة كرومباخ الفا لجميع فرات الاستبانة (82%)، وببناءً عليه يمكن القول بأن جميع تلك القيم مقبولة وتدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات ممتاز وأن المقياس المستخدمة في الدراسة تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها. انظر الجدول رقم (4).

جدول 4 : معاملات كرومباخ الفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل كرومباخ الفا	عدد الفقرات
الالتزام التنظيمي	%70	7
العدالة التنظيمية	%85	16
العدالة التوزيعية	%71	5
العدالة الإجرائية	%61	5
عدالة المعاملة	%81	6
سلوك المواطننة	%68	8
جميع فرات الاستبانة	%82	31

#### 4-2 اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. بالنظر للجدول رقم (5) أن هناك ارتباط طردي متوسط بين العدالة التنظيمية كبعد واحد والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.430)، كما يلاحظ أيضًا أن قيمة P.Value (الدلالة الاحصائية) تساوي (0.004) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%， وبالتالي فإننا نقبل الفرضية القائلة بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كذلك يتضح من الجدول أن هناك ارتباط طردي بين بعد العدالة التوزيعية وبين الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.337) وبدلالة احصائية قرها (0.026)، وهي دالة احصائية عند مستوى (0.05) وببناءً عليه يمكن القول أن العلاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي. كما أظهرت نتائج تحليل الارتباط الجزئي المبنية في الجدول وجود علاقة طردية بين بعد العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.333) هي دالة احصائية حيث بلغت قيمة

المعنوية (0.27)، كما بيّنت النتائج وجود علاقة بين بُعد عدالة المعاملة والالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.387) عند مستوى دلالة احصائية (0.009).

**جدول 5: معاملات الارتباط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي**

الدالة الاحصائية	معامل الارتباط	المتغير
0.004	0.430	العدالة التنظيمية
0.026	0.337	العدالة التوزيعية
0.27	0.333	العدالة الإجرائية
0.009	0.387	عدالة المعاملة

**الفرضية الثانية:** ارتباط العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي يتأثر بسلوك المواطن التنظيمية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- ارتباط عدالة التوزيع بالالتزام التنظيمي يتأثر بسلوك المواطن التنظيمية.

ب- ارتباط عدالة الإجراءات بالالتزام التنظيمي يتأثر بسلوك المواطن التنظيمية.

ج- ارتباط عدالة التعاملات بالالتزام التنظيمي يتأثر بسلوك المواطن التنظيمية.

كما سبقت الاشارة في موضع سابق أن الارتباط الجزئي هو الارتباط بين متغيرين أو أكثر مع استبعاد أثر متغير أو أكثر، ويرجع السبب في استخدام الارتباط الجزئي إلى أن وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرين قد يكون بسبب ارتباطهما وتأثرهما بمتغير آخر، بحيث بعد استبعاد أثر هذا المتغير قد نحصل على درجة ارتباط مختلفة عنه في حالة عدم استبعاده، بل يمكن أن تصبح العلاقة غير معنوية، ومن خلال الجدول رقم (6) فإننا نلاحظ أن قيمة الارتباط الجزئي بين العدالة التنظيمية كُلُّ عام والالتزام التنظيمي بعد استبعاد أثر متغير سلوك المواطن التنظيمية قد بلغ (0.424) وهو أقل من معامل الارتباط بينهما في حالة عدم الأخذ في الاعتبار متغير سلوك المواطن التنظيمية وباللغ قيمته (0.430)، في حين أن قيمة الارتباط الجزئي بين ابعد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية-العدالة الإجرائية-عدالة المعاملة) بعد استبعاد أثر متغير سلوك المواطن التنظيمية قد بلغ (0.382-0.323-0.338) على التوالي وجميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.027-0.035-0.012) على التوالي، وتتجدر الاشارة إلى أن قيمة ارتباط بُعد العدالة التوزيعية بالالتزام التنظيمي كان (0.334) في حالة عدم الأخذ في الاعتبار متغير سلوك المواطن التنظيمية أي أن هناك زيادة، وبُعد العدالة الإجرائية وعدالة المعاملة كانت قيمتها أقل من معامل الارتباط بينهما في حالة عدم الأخذ في الاعتبار متغير سلوك المواطن التنظيمية (0.333, 0.387) على التوالي الجدول رقم (5).

**جدول 6: معاملات الارتباط الجزئي بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي**

الدالة الاحصائية	معامل الارتباط	المتغير
0.005	0.424	العدالة التنظيمية

0.027	0.338	العدالة التوزيعية
0.035	0.323	العدالة الإجرائية
0.012	0.382	عدالة المعاملة

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) في الالتزام التنظيمي. من أجل اختبار الفرضية قام الباحث باختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية من خلال معاملات الارتباط والتحديد لنموذج الالتزام التنظيمي، وتم إجراء تحليل الانحدار البسيط لمتغير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، ومن خلال الجدول رقم (7) يتضح أن النسبة الفائية بلغت (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05)، وبالتالي يمكن القول أن العدالة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي.

**جدول 7: اختبار ANOVA للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي**

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفا الاحصائي	النسبة الفائية
الانحدار الخطى	2.603	1	2.603	9.529	0.004
الخطأ	11.471	42	0.273		
المجموع	14.074	43			

كذلك نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن العدالة التنظيمية لها علاقة بالالتزام التنظيمي بمعامل قدره(43%) عند مستوى دلالة (0.05) وهي علاقة موجبة متوسطة، أي أنه كلما زاد مستوى العدالة التنظيمية كلما زاد الالتزام التنظيمي، وقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  (19%), وهي تمثل قيمة التغير في الالتزام التنظيمي التي تفسر بدلة المتغير المستقل العدالة التنظيمية، أي أن العدالة التنظيمية تسهم في تفسير (19%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، وأن النسبة المتبقية وقراها (81%) ترجع لعوامل أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

**جدول رقم 8: ملخص النموذج للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي**

النموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي المعدل	R2	النسبة الفائية
1	0.430	0.185	0.166	0.004

ومن ناحية أخرى كشف تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين عناصر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية-العدالة الإجرائية-عدالة المعاملة) وبين الالتزام التنظيمي من خلال تحليل التباين ANOVA أن قيمة النسبة الفائية تساوي (0.032) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة بين عناصر العدالة التنظيمية الثلاثة وبين الالتزام التنظيمي، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (9).

جدول 9: اختبار ANOVA لعناصر العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

النموذج	المجموع	الخطأ	الانحدار الخطي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	النسبة الفائية
				2.756	3	0.919	3.247
				11.318	40	0.283	0.032
				14.074	43		

#### نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع

من خلال جدول ملخص النموذج model summary رقم (10) يتضح لنا أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (20%) وهي معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) وهي تمثل مقدار التغييرات في المتغير التابع الالتزام التنظيمي والتي تسرد بدلالة المتغيرات المستقلة والمتمثلة في عناصر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية-العدالة الإجرائية-عدالة المعاملة) مجتمعة، أي أن ما نسبته (20%) من الالتزام التنظيمي يعزى لعناصر العدالة التنظيمية والباقي (80%) يرجع لعوامل أخرى لم يتم بحثها في هذه الدراسة.

جدول 10: ملخص النموذج لعناصر العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

النموذج	الارتباط	الارتباط التربيعي المعدل	$R^2$	النسبة الفائية
1	0.443	0.196	0.136	0.032

وتبيّن من خلال جدول المعاملات coefficient أن عناصر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية-العدالة الإجرائية-عدالة التعامل) مجتمعة لها علاقة دالة احصائيًا (0.043) ويبين أيضًا أنه لا يوجد أثر دال احصائيًا لعناصر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية-العدالة الإجرائية-عدالة التعامل) كلاً على حدة في الالتزام التنظيمي، حيث بلغت النسب الفائية على التوالي (0.147-0.925-0.154)، أنظر الجدول رقم (11).

جدول 11: المعاملات لعناصر العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي

النسبة الفائية	T	تي	معاملات مقننة		النموذج
			بيتا	الخطأ المعياري	
0.043	2.085	-	0.407	0.849	الالتزام التنظيمي

العدالة التوزيعية	0.194	0.134	0.234	1.451	0.154
العدالة الإجرائية	0.022	0.229	0.022	0.095	0.925
العدالة التعاملية	0.265	0.179	0.321	1.480	0.147

4-مناقشة نتائج الدراسة

فيما يتعلّق بالفرضية الأولى والتي تنص على أنه توجّد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط ايجابي متوسط للعدالة التنظيمية كبعد واحد بالالتزام التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما توفرت عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المسؤول في التعامل مع العاملين على المستوى الإنساني والوظيفي كلما تأوفرت مستويات مقبولة من الالتزام التنظيمي لديهم، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ضعيفة بين أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة في (العدالة التوزيعية-العدالة الإجرائية-عدالة التعامل) حيث اتفقت هذه النتيجة من حيث وجود العلاقة مع دراسة (الشمربي والكري، 2016)، (الدوسيري، 2018)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي (0.337) مما يعني أن هناك حالة مقبولة من عدالة التوزيع المتعلقة بالنتائج والمخرجات التي يتحصل عليها الفرد من وظيفته كالجانب المادي الذي يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت والجانب الاجتماعي الذي يعبر بدوره عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت من قبل الإدارة الأمر الذي يؤثّر بشكل ايجابي تجاه زيادة التزامهم التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين العدالة الإجرائية التي تُستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية كثبات الإجراءات ومدى دقتها وصحتها وواقعيتها الأمر الذي سيُسهم في تقوية درجة التزام العاملين بوظائفهم ومنظمتهم، علاوة على ذلك فقد بلغت قيمة معامل الارتباط لعدالة التعامل بالالتزام التنظيمي (0.387) مما يُظهر أنه كلما تولّد لدى العاملين إحساس بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، ومدى إحساسهم بعدالة المعاملة التي يحتاجون إليها فإن ذلك سيؤثّر بشكل ايجابي على درجة التزامهم التنظيمي.

أما بخصوص الفرضية الثانية التي تفترض أن سلوك المواطنـة التنظيمية يمكن أن يؤثر في ارتباط العـدالة التـنظيمـية واللتـزام التـنظـيمي، فقد أظهرت نتـائـج الـدرـاسـة أن قـيمـة معـاـلـم الـارـتبـاط للـعـلـاقـة بينـ العـدـالـة التـنظـيمـية والـلتـزـام التـنظـيمي قبلـ عـزلـ سـلـوكـ المـواـطنـة التـنظـيمـية (0430) وهي دـالـة اـحـصـائـيـاً وـصـارـتـ قـيمـة معـاـلـم الـارـتبـاط (0.424) وهي دـالـة اـحـصـائـيـاً بعدـ العـزلـ، أيـ أنـ قـيمـة الـارـتبـاط نـقـصـتـ بعدـ العـزلـ ماـ يـعـنيـ أنـ تـأـثـيرـ سـلـوكـ المـواـطنـة التـنظـيمـية عـلـىـ العـلـاقـة بينـ العـدـالـة التـنظـيمـية والـلتـزـام التـنظـيمي تـأـثـيرـاً اـيجـابـيـاً منـ شـأنـهـ أـنـ يـقـويـ منـ قـيمـة الـارـتبـاط بـيـنـهـماـ، أيـ أـنـهـ كـلـاـ سـادـ السـلـوكـ التـطـوعـيـ الـاخـتـيارـيـ لـلـعـامـلـينـ الـذـيـ لاـ يـنـدـرـجـ تـحـتـ نـسـطـ نظامـ التـحـفـيزـ الرـسـميـ فـيـ المـنـظـمةـ وـالـهـدـافـ إـلـىـ تـعـزـيزـ أـدـائـهـ وـزـيـادـةـ كـفـاعـتـهاـ وـفـاعـلـيـتـهاـ كـلـاـ اـثـرـ ذـكـ اـيجـابـيـاـ فـيـ العـلـاقـة بينـ العـدـالـة التـنظـيمـية والـلتـزـام التـنظـيميـ، وـمـنـ نـاحـيـةـ أـخـرىـ فـقـدـ أـظـهـرـتـ نـتـائـجـ الـدرـاسـةـ أنـ قـيمـة معـاـلـم الـارـتبـاط للـعـلـاقـةـ بـيـنـ بـعـدـ العـدـالـةـ التـوزـيعـيـةـ وـالـلتـزـامـ التـنظـيمـيـ قـبـلـ عـزلـ المـتـغـيرـ سـلـوكـ المـواـطنـةـ التـنظـيمـيـ (0.337) بـدـالـةـ اـحـصـائـيـةـ، وـبـعـدـ عـزلـ المـتـغـيرـ الوـسـيـطـ زـادـتـ قـيمـةـ الـارـتبـاطـ (0.338) وهيـ دـالـةـ اـحـصـائـيـاـ، مـاـ يـعـنيـ أـنـ سـلـوكـ المـواـطنـةـ التـنظـيمـيـ اـثـرـ سـلـبيـ فـيـ العـلـاقـةـ بـيـنـ العـدـالـةـ التـوزـيعـيـةـ وـالـلتـزـامـ التـنظـيمـيـ، أـمـاـ فـيـماـ يـتـعـلـقـ بـالـبـعـدـ الثـانـيـ وـهـوـ العـدـالـةـ الإـجـرـائـيـةـ فـقـدـ بـلـغـتـ قـيمـةـ الـارـتبـاطـ قـبـلـ عـزلـ المـتـغـيرـ الوـسـيـطـ (0.333) وهيـ دـالـةـ اـحـصـائـيـةـ، وـبـعـدـ العـزلـ انـخـفـضـتـ إـلـىـ (0.323) وـهـذـاـ لـهـ دـالـةـ عـلـىـ أـنـ سـلـوكـ المـواـطنـةـ التـنظـيمـيـ اـثـرـ اـيجـابـيـ عـلـىـ العـلـاقـةـ بـيـنـ العـدـالـةـ الإـجـرـائـيـةـ وـالـلتـزـامـ التـنظـيمـيـ، أـمـاـ بـعـدـ العـدـالـةـ التـعـامـلـيـةـ فـقـدـ بـلـغـتـ قـيمـةـ الـارـتبـاطـ قـبـلـ عـزلـ المـتـغـيرـ الوـسـيـطـ (0.387) وـانـخـفـضـتـ بـعـدـ العـزلـ إـلـىـ (0.382) مـاـ يـدـلـ عـلـىـ اـثـرـ اـيجـابـيـ لـمـتـغـيرـ سـلـوكـ المـواـطنـةـ التـنظـيمـيـ عـلـىـ العـلـاقـةـ بـيـنـ العـدـالـةـ التـعـامـلـيـةـ وـالـلتـزـامـ التـنظـيمـيـ.

وفيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي تفترض وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها في الالتزام التنظيمي، فقد بُينت نتائج الدراسة من خلال إجراء اختبار الانحدار البسيط أن العدالة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي ولها علاقة متوسطة بالالتزام التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي (19%) مما يعني أن العدالة التنظيمية قد ساهمت في تفسير التغير في الالتزام التنظيمي بمقدار

(19%) من حاصل التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي وأن النسبة المتبقية وقدرها (81%) ربما ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم بحثها في هذه الدراسة، كما أظهرت النتائج أن أبعاد العدالة التنظيمية مجتمعة لها علاقة دالة إحصائياً بالالتزام التنظيمي، وقد فسرت ما نسبته (18%) من التغيرات الحاصل في الالتزام التنظيمي وأن (82%) الباقية فهي لعوامل أخرى لم يتم تناولها بالبحث في الدراسة.

### الوصيات

بناءً على ما أسفرت عنه نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:

- 1- العمل على تحقيق المزيد من العدالة التنظيمية وإجراء دورات تدريبية للعاملين بخصوص أهميتها وأثارها الإيجابية على العاملين والمنظمة معاً.
- 2- العمل على تعزيز الالتزام الضروري لتحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال تطبيق العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة.
- 3- توفير مناخ يشجع على الالتزام في مختلف المستويات التنظيمية، مما يسهم في تطوير العاملين ومن ثم يعكس على أدائهم.
- 4- الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وذلك نظراً لارتباطها بمكونات سلوك المواطن، حيث يؤدي إحساس العاملين بعدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة المعاملة إلى تقوية رغبة العاملين في أداء الكثير من أشكال السلوك الطوعي، وبالتالي ذلك من خلال مراعاة تحقيق عدالة التوزيع في المكافآت واتباع إجراءات صحيحة وموضوعية عند تطبيق القرارات المتعلقة بالمكافآت، وعدالة التعامل بين الرئيس والمرؤوسين.
- 5- التركيز نحو إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتأثيرها المباشر في إظهار الالتزام المطلوب في العمل وترسيخ سلوكيات المواطنات لدى العاملين لمساهمتها في تحقيق الأداء العالي لمنظمتهم.
- 6- غرس سلوك المواطنات التنظيمية لدى العاملين من خلال تشجيعهم على مساعدة زملاءهم وتجنب إثارة الحالات في العمل، واستغلال أوقاتهم في العمل والحرص على تطوير مهامهم وتحسينها.

### قائمة المصادر والمراجع

#### المراجع العربية

- 1- أبو سمعان، محمد ناصر راشد. 2015. محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنات التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة غزة.
- 2- آل قاسم، رئي شيد سعيد. 2012. أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط.
- 3- امبارك سعد محمد (2009). أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة- جامعة دمشق.
- 4- بجري، صابر وخرموش، منى. 2017. العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنات التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر - مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد الثالث، العدد الثاني، ص 74-108.
- 5- بسيوني، إسماعيل علي . 2006. طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية دار المريخ للنشر. الرياض
- 6- بن يحي، عزالدين. 2017. أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنات التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة-مجلة أبحاث نفسية وترويحية، المجلد الرابع، العدد العاشر، جامعة عبدالالمهيدي مهري، ص ص 235-258.
- 7- بوخمخ، جنات وبن حسين ناجي. 2018. دراسة تحليلية لأثر التمكين على سلوك المواطنات التنظيمية بجامعي قسنطينة 2 وسطيف 1-مجلة دراسات اقتصادية، المجلد الخامس، العدد الأول، ص ص 249-272.
- 8- حسانى، راضية. 2016. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدى، الجزائر.

- 9- حمدي، أبو القاسم حمدي. 2015. أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. دراسة حالة في كلية العلوم والاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير بجامعة الأغواط-المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، ص ص 543-571.
- 10- حواس، أميرة محمد رفعت. 2003. أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة القاهرة.
- 11- درة، عمر محمد. 2008. العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع- دمشق.
- 12- زايد، عادل محمد عبدالحليم. 2000. تقييم سلوك المواطن التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري دراسة تطبيقية -مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الخامس والخمسون، ص ص 575-614.
- 13- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة وأخرون، 2009، المؤتمر العلمي الحادي عشر لهيئة التعليم التقني، بغداد.
- 14- السقاف، صفوان أمين وأبو سن، أحمد إبراهيم. 2015. أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي-مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص ص 71-91.
- 15- سلامة، انتصار محمد طه. 2003. مستوى الانتفاء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما. رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة النجاح الوطنية.
- شقراني، صفية وشناحة، عائشة. 2018. قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة، دراسة حالة عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالأغواط-مجلة الباحث، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، جامعة قاصدي مرياح، ورقة، ص ص 425-441.
- 16- شنيش، سهام إبراهيم، 2015. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطيبة المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته، رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية الليبية- مصراته.
- 17- الشوابكة، زياد على وأخرون. 2018. دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي-المجلة العربية للإدارة. ديسمبر. مجلد الثامن والثلاثون، العدد الرابع، ص ص 145-165.
- 18- الطبولي، محمد عبدالحميد وأخرون. 2015. الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي-مجلة نقد وتنوير، العدد الثاني ، ص ص 66-100.
- 19- الطعامسة، سلامة عبدالله خلف وحسب الله عبدالحفيظ على-2015.أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن-مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، ص ص 33-15.
- 20- عاصي، نايف وحسين، هدى مجيد. 2008. الانتفاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني-مجلة القadesia للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الثالث، ص ص 97-117.
- 21- عبد الحسين، باسم . 2012. أثر تكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسodos والخزانات- مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الواحد والثلاثون، ص ص 257-280.
- 22- عبدالله، أمجد محمد. 2016. التطور التكنولوجي ودوره في الالتزام التنظيمي-مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد الرابع، ص ص 330-362.
- 23- عبدالوهاب، ياسر. 2017. العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء دراسة حالة البنك المركزي المصري-الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن عشر، ص ص 3-15.
- 24- العزام، زياد. 2015. أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في بلدية الوسطية بمحافظة أربد بالأردن-مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد الثاني والأربعون، العدد الأول، ص ص 103-130.

- 25- عليان، محمد عبد سعيد. 2016. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر - غزة.
- 26- عمران، حسن عبدالسلام وآخرون. 2018. دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنات التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي، دراسة لاراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة سوهاج-مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد التاسع، ص ص 268-280.
- 27- العمري، إسماعيل وأبي مولود، عبدالفتاح .2017. قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة-مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مارس. العدد الثامن والعشرون.
- 28- غريبة، رمضان فهيم على.2015.الالتزام التنظيمي كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي - مجلة كلية التجارة جامعة حلوان، المجلد الأول، العدد الرابع.
- 29- غنيم وصيري. 2000. التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام SPSS . دار قباء للنشر والتوزيع- القاهرة.
- 30- فارس، محمد جودت محمد .2014. العلاقة بين النقاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، يونيو، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني. ص ص 165-195 .
- 31- فلمنان، إيناس فؤاد .2008. الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى - مكة المكرمة.
- 32- فليح، حكمت محمد .2010. تحليل العلاقة بين النقاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي-مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، ص ص 166-202.
- 33- كعوان، محمد.2015. العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسطنطينية، مجلد أ. العدد الرابع والأربعون، ص ص 541-563.
- 34- المصري، محمد سعيد شفيق. 2015. الانغماض الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنات التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر - غزة.
- 35- معمرى، حمزة.2014. إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بإدراك سلوك المواطنات التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوى. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة قاصدي مریاح-الجزائر.
- 36- مناصرية، رشيد وبن خنو، فريد.2015. سلوك المواطنات التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة- مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثامن، ص ص 219-229.
- 37- مومنى، سارة وبوسهدين، أحمد .2018. أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة- العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص ص 164-181.
- 38- النجار وآخرون .2009. أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. دار الحامد للنشر والتوزيع- عمان.
- 39- هزي، أسامة عبدالكريم.2015.العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق. رسالة دكتوراه غير منشورة. سوريا- دمشق.

#### المراجع الأجنبية

- [1] Alzayed, Mohammad, Junaimah Jauhar, and Zurina Mohaidin.2017. The mediating effect of affective organizational commitment in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *Asian Social Science* 13(5) : 165.
- [2] Awang, R., Wan M., Rashid W.2015. The impact of organizational justice on organizational citizenship behavior in Malaysian higher education. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6(5): 674-674.
- [3] Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., Kefe, I.2013.The Effect of Organizational Commitment on Women Employees' Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Applied Research* 3(2): 202-204.

- [4] Chen, Hong, and Yang-Hua Jin. 2014.The effects of organizational justice on organizational citizenship behavior in the Chinese context: The mediating effects of social exchange relationship. *Public Personnel Management* 43(3): 301-313.
- [5] Donglong, Z.Taejun, C., Julie, A., Sanghun, I. 2020.The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review* 21(1): 167-179.
- [6] Hasyim, Aditya Fuad, and Palupiningdyah Palupiningdyah. 2021.Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Commitment and Leader Member Exchange. *Management Analysis Journal* 10(1): 1-10.
- [7] Ismail, H.2015. Organizational justice and citizenship behavior, the mediating role of trust. *International Journal of Human Resource Studies* 5(1): 86.
- [8] Jehanzeb, K., Jagannath, M.2019. The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*.
- [9] Kurruuzum, A., Irmak, S. 2009.Path analysis Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction in Turkish hospitality industry.Emerald Group Publishing Limited . 64 (1):4-16.
- [10] Yildrim, I. 2015.The Correlation Between Organizational Commitment and Burn-out Among the physical education Teacher: the mediating role of self-efficacy. International Journal of Progressive.11(3).119-132.