

العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية Organizational justice and its role in developing organizational citizenship behavior

أمنية كرسنة¹، جلال الدين بوعطيط²

¹ جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- (الجزائر)، a.kercenna@univ-skikda.dz

² جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة- (الجزائر)، d.bouatit@univ-skikda.dz

تاريخ القبول:

تاريخ الاستلام:

ملخص:

جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي المكتبي. وقد تم في هذه الدراسة إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ثم تم إثراء الدراسة بمختلف العناصر النظرية التي تم جمعها من التراث النظري المرتبط بهذا الموضوع. وفي الختام قمنا بتوضيح دور العدالة التنظيمية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وإثراء هذه النتيجة بمجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع. وتتمثل نتيجة هذه الدراسة في إثبات وجود دور وتأثير مباشر للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية. **الكلمات المفتاحية:** العدالة، العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

This study came to explain the role of organizational justice in developing organizational citizenship for employees using office descriptive method. we did a desk survey of previous studies related to this subject. Then we enriched the study with different theoretical elements extracted from theoretical heritage related to subject. And in the end we explained the role of organizational justice in developing organizational citizenship and we enriched this result with couple of previous studies related to the subject. And the result of this study was proving that there is a direct role and effect of organizational justice on organizational citizenship.

Keywords: Justice, organizational justice, citizenship behavior, organizational citizenship behavior.

¹*أمنية كرسنة: a.kercenna@univ-skikda.dz

مقدمة:

يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من أكثر المواضيع الإدارية حساسية في حياة أي منظمة مهما كان نوعها وذلك لأن مفهوم العدالة يتداخل كثيرا مع المفاهيم و المتغيرات التنظيمية التي ترتبط مباشرة مع أداء وسلوك العاملين داخل التنظيم. ويعد توفير العدالة التنظيمية من أكبر التحديات التي تواجه المسؤولين لأن توفر قيم المساواة والعدالة داخل العمل في المنظمة يستدعي بالضرورة خلق وتكوين سلوكيات وظيفية إيجابية ذات فائدة للمؤسسة ويؤدي دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة وهكذا تصبح العدالة من الأساليب الإدارية التي تستدعي وجوبا خلق استعداد لتقديم سلوكيات الدور الإضافي أو ما يسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية . فتصور الفرد للعدالة يؤثر على موقفه تجاه عمله كما يؤثر على علاقاته بالمنظمة والزملاء و يؤثر على مخرجات عمله وبالتالي فإن نجاح أي مؤسسة يفترض وجود مناخ وظيفي له من الخصائص والمواصفات ما يسمح له بالعدل والانصاف في التوزيع والاستحقاق بين جميع العاملين دون استثناء وهذا كفيل بدفع العاملين نحو الالتفاف حول العمل وبذل أقصى الجهودات لرفع مستوى سلوك المواطنة في العمل.

1. الإشكالية:

تتكون التنظيمات الإدارية ومنظمات العمل من مجموعة من العناصر التي تتجمع معا وتعمل على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها والاتفاق عليها. ويعتبر المورد البشري أهم عنصر في التنظيم لأنه الجزء الحيوي الذي يدفع المؤسسة نحو التقدم والتطور ومن دونه لا يمكن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. ومن المسلمات أن الفرد العامل يحتاج إلى بيئة عمل محفزة لكي يؤدي عمله بكفاءة وبالتالي ينبغي توفير مناخ عمل إيجابي ومحفز على العمل والإبداع. ولعل من أهم الظواهر التنظيمية المؤثرة في سلوك الافراد والمنظمات ظاهرة العدالة التنظيمية والتي عرفها (Saa and Moor,1993) بأنها "عبارة عن ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية في الاجراءات والمخرجات"(حجاج، 2012، ص.108). حيث تعتبر العدالة من أهم العوامل التي تحدد توجهات وسلوكيات الأفراد داخل التنظيم لأن شعور العاملين بالعدالة والنزاهة في العمل يخلق شعورا بالرضا والدافعية نحو إنجاز العمل. بل وقد يتعدى الأمر إلى دفع العاملين نحو تقديم مساهمات إضافية في العمل و إنجاز مهام تكون خارج تخصصهم الوظيفي وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية والذي يعرفه (Mc Allister,1998) بأنه "نمط من انماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة"(بن كيحول وطيباوي، 2019، ص.222).

ولذلك فمن المفترض أن تحرص كل مؤسسة على تعزيز الشعور بالعدالة لدى العاملين عن طريق تطبيق مبادئ الانصاف والمساواة في التعامل معهم مما يساهم كثيرا في التأثير على سلوكهم الوظيفي. وهنا يأتي البحث للتعرف على دور العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

2. العدالة التنظيمية:

1.2: مفهوم العدالة التنظيمية

ترجع جذور العدالة التنظيمية الى نظرية العدالة Equity Theory التي قدمها (Adams,1963)، حيث تنظر هذه النظرية إلى العدالة كدافع، فالعاملون يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها. كما يسعى الشخص أيضا الى مقارنة مخرجاته على مدخلاته بمخرجات الآخرين من زملائه على مدخلاتهم. (عيسات وجميل، 2016، ص.306)

ويرى (Nadiri And Tanava) بأن العدالة التنظيمية "هي شعور العاملين بالإنصاف في المعاملة من جانب المنظمة" (الديراوي، 2019، ص.50) في حين يرى كل من (Tatum and Eberlin) بأن العدالة التنظيمية "هي القيمة المحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة". (عمران، الساكت، والهوني، 2018، ص.271) أما الفهداوي والقطاونة فيعرفان العدالة التنظيمية على أنها "قيمة مهمة وإحساس وإدراك يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا واداريا من خلال إجراء المقارنات بين القيم المتبادلة المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة". (داسة وشبيلي، 2020، ص.431)

2.2: أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية يعتبر من المفاهيم الهامة والتي تأخذ حيزا كبيرا في الحياة الوظيفية للعاملين. وتعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المباشر على الأداء الوظيفي. ويمكن تحديد أهمية العدالة التنظيمية كالتالي (برباوي وسليمان، 2017، ص.171):

- أن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

- أن العدالة التنظيمية تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار. وتعتبر العدالة الاجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

-تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيات على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي.

-أن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز بعد العدالة في التعاملات.

-أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

-أن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والاخلاقية والدينية عند الافراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الاخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

3.2: مبادئ العدالة التنظيمية

يرى (Hoy and Tarter,2004) أن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ ومن أهم هذه المبادئ: (درة، 2007، ص.42)

ا-مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل ، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

ب-المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص الصدق.

ج-مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والاجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة ، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.

4.2: أبعاد العدالة التنظيمية

اتفقت الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية على وجود أبعاد محددة ودقيقة للعدالة وهي كالتالي:

ا-العدالة التوزيعية: هي شكل من أشكال العدالة التنظيمية التي تركز على معتقدات الناس أنهم تلقوا كميات من نتائج العمل التي تم توزيعها بعدالة، فالأفراد الذين يشعرون أن هناك ظلما 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 وخرموش، 2017 ص.83)

ولعدالة التوزيع في المؤسسة قواعد رئيسية هي (داسة وشبيلي، 2020 ص.434):

***- قاعدة المساواة:** وتقوم على فكرة اعطاء مكافآت على أساس المساهمة. ويراد به توزيع العوائد على العاملين بشكل متساو بغض النظر خصائصهم الفردية مثل الجنس، اللون والعرق فالجميع فرصهم متساوية في الحصول على ذات العائد (الخدمات) فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكثر من العامل الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزا على قاعدة المساواة.

***- قاعدة النوعية:** وتعني أن كل العاملين وبغض النظر عن خصائصهم الفردية يجب أن يتساووا بفرص الحصول على المكافآت أي ليس الذين يعملون بجد فقط وإذا حصل العكس فإن باقي العاملين سيشعرون بوجود تجاوز على قاعدة النوعية.

***- قاعدة الحاجة:** وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا زادت المنظمة الأجور، وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وأخرى غير متزوجة، فإن المرأة المتزوجة تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فهناك تجاوز على قاعدة الحاجة.

ب-العدالة الإجرائية: تمثل الاجراءات، الطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات. وهي الطرق المحددة والأساسية لإدراك الموظفين للعدالة الاجرائية، ومدى احساسهم بأن الاجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق الكفاءة هي اجراءات عادلة وتعكس في الوقت ذاته التصور الذهني لعدالة الاجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف . وينظر لعدالة الاجراءات بأنها تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين.(برباوي وسليمان، 2017، ص.171)

ج-العدالة التعاملية: وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الانسانية والتنظيمية) والتي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، وعدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الاجراءات، وتتضمن عدالة المعاملات جانبين هما:

- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها. (عمران، الساكت والهنوي، 2018، ص.272)

3. سلوك المواطنة التنظيمية

1.3: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

ظهر هذا المفهوم في نهاية السبعينات عندما عرفه (Organ, 1977) على أنه "الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية".

ثم عرفه (Organ, 1988) على أنه "سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمية وهي تدعم الأداء الفعال للمنظمة". (غازي، 2011، ص.58)

ويعرف (Iamberte) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "ذلك السلوك الذي يتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل، ويكون إلى حد كبير عملاً تقديرياً يقوم به العاملون داخل المنظمة، ويعود بالفائدة عليها". (كيسرى ودايرة، 2017، ص.89)

2.3: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي المفاهيم الإدارية لكونه مصطلحاً يرتبط بمفهوم الاختيارية والتطوعية ويتعدى قائمة المهام الوظيفية الرسمية وبالتالي يمكن تحديد أهم الخصائص لسلوك المواطنة التنظيمية كالتالي:

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم به الفرد، أي أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.

- الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة.

- أن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك بالرغم من أنه سلوك تطوعي.

- قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الاستراتيجية.

- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأعمال وليس فعلاً واحداً بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى وفقاً لاختلاف ثقافات المنظمات

وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي. (بن كيحول، 2020، ص.106)

3.3: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

إن الاهتمام بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ينبع من النتائج الايجابية الكثيرة التي يمكن ان تحققها للمنظمة وتأثيرها في العديد من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي و المنظمي وإدارة الوقت بشكل فاعل وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الابداع والابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وفاعليتها وقدرتها على المنافسة وبالتالي نجاحها.

كما أن التركيز عليها يمكن ان يقلل من صراعات تخصيص الموارد النادرة عن طريق التركيز على سلوكيات الدور الإضافي وتوفير الأجواء التي تحفز وتسهل هذه السلوكيات كما تؤدي الى تقليل المشكلات والمعوقات وتوفر فرصة وجود فهم أعمق لعوامل هذه السلوكيات التنظيمية والمهنية بالنسبة للإدارات. (أريج، 2018، ص.8)

4.3: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن تحديد أبرز أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي(حميد، 2016، ص.337) :

- **الإيثار:** ويعني المساعدة أو حب الغير، وهو السلوك الذي يدعم فرد معين بمهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية ،ويتضمن عادة ما يأتي: "مساعدة الزميل في العمل بمشروع معين أو في انجاز مهمة في ظروف غير عادية. وتحويل العطل والاجازات الرسمية إلى زميل آخر. والاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل والمساعدة للزملاء في العمل لحل المشكلات التي تواجههم".
- **صحوه الضمير :** وهو سلوك يتجه إلى ما هو أبعد من المتطلبات المحددة من قبل المنظمة في موقع العمل، ويشمل عادة ما يأتي: "العمل بعد الدوام لصالح المنظمة وعدم ترك أي يوم من العمل مطلقا. والحضور إلى العمل بشكل مبكر. والدقة في المواعيد .وعدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية. واتباع قواعد وتعليمات المنظمة واجراءاتها الرسمية".
- **روح التسامح:** ويمثل الصفة المميزة للأفراد في تحمل ما هو أقل من الظروف المثالية أو المقبولة للعمل بدون ابداء الشكوى وتحمل الظروف الصعبة بالعمل التي هي عنصر غير قابل للتجنب بوضع أي منظمة تقريبا، ويتضمن: "العمل من دون ابداء الشكوى والتذمر والضجر. وعدم البحث عن الأخطاء في المنظمة أو الإيقاع بها عمدا. وتحمل الظروف الصعبة في العمل وتقبلها بسرور".

■ **الكياسة:** تتضمن حالات السلوك الموجهة نحو منع حدوث المشكلات المستقبلية وهي ليس كالإيثار يستهدف شخصا معين ، ولكنها بطبيعتها تكون أكثر عمومية وغير موجهة نحو شخص معين وتشمل عادة الآتي: "حالات الإشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين . وحالات التذكير والتشاور". وهذه تساعد في منع المشكلات وتسهل الاستغلال البناء للوقت.

■ **طوعية المشاركة:** وتتضمن سلوكيات تعبر عن اهتمام الشخص بالمنظمة وتضمينه واشتراكه بالقضايا التنظيمية ، كما أكد عنها (Organ) بأنها الاشتراك المسؤول في الحياة السياسية للمنظمة بحيث تتناول: " الدفاع عن المنظمة عندما تنتقد في المجتمع . وحضور الاجتماعات واللقاءات مع الادارة والمالكين وأداء مهمات طوعية . وقراءة نشرة المنظمة دائما والاسهام بها. والبقاء في حالة انسجام أو تحديث مع القضايا المهمة المتعلقة بالمنظمة".

5.3: معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

من العراقيل التي تمنع مساهمة العاملين بأعمال تطوعية بالمؤسسة ما يلي:
-عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة.
-عجز ثقافة المؤسسة وقيمها عن في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الاضافية الإيجابية.
-عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقا امام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
-افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
-فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي الى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا والدافعية للعمل.

-العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات ، والعوامل الادارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.(مناصرية وبن ختو، 2015، ص.224)

4: دور العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدة عوامل تختلف درجة هذا التأثير من عامل لآخر ومن منظمة لأخرى وكذلك من فرد لآخر ومن هذه العوامل العدالة التنظيمية. وتعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي ، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل والذي يمكن أن يؤدي الى تراجع مستويات الاداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الادارية ، وهي أحد المتغيرات

التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي إضافة الى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن ارتفاع احساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعانیه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان الى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة. (حبة، 2018ص.122)

وقد اثبتت العديد من الدراسات التطبيقية وجود علاقة ارتباطية بين مفهومي العدالة وسلوك المواطنة وكذا وجود تأثير لمتغير العدالة على متغير سلوك المواطنة. حيث جاءت دراسة كل من (بحري وخرموش، 2017) والتي تناولت موضوع علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لتثبت أن للعدالة التنظيمية أثراً ايجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية وتشكل دافعا نحو التوجه لسلوك المواطنة. في حين أثبتت دراسة (بن يحيى، 2017) والتي كانت دراسة ميدانية بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية كذلك وجود أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أثبتت دراسة (حجاج، 2012) والتي كانت دراسة ميدانية بعنوان دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (عدالة التوزيع، العدالة الاجرائية، وعدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة زيادة إدراك الموظفين لأنواع العدالة التنظيمية مما ينعكس بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية.

وتتشكل العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد أساسية هي بعد العدالة التوزيعية وبعد العدالة الإجرائية وكذا بعد العدالة التفاعلية. ولكل بعد من هذه الأبعاد تأثير محدد على سلوك المواطنة في العمل. وأول هذه الأبعاد التي سوف نتناولها هي بعد العدالة التوزيعية والتي عرفها (Moorman, 1991) على أنها "عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة". (درة، 2007ص.43). وهنا يرى (Organ; 1990) أن طبيعة العلاقة القائمة بين الموظف ورئيسه في العمل هي التي تحكم العلاقة بين عدالة التوزيع والانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية التطوعية. فعندما تكون العلاقة بين الموظف ورئيسه قائمة على علاقات التبادل المادية، فإن تأثير عدالة التوزيع في سلوكيات المواطنة التنظيمية، إن وجد، سيكون ضعيفا. ويعود تفسير ذلك إلى أن تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل سيكون محدودا في الأدوار الوظيفية التي يحددها نظام العمل والواجب القيام بها

من قبل الموظف وبالتالي عدم انخراطه في القيام بممارسة أعمال تطوعية أو سلوكيات مواطنة تنظيمية، حيث انه لا يرى أي سبب قوي يدفعه للقيام بتلك السلوكيات طالما أن هذا الأمر لا يلزم المنظمة على مكافأته ماديا او معنويا ، فيبقى ملتزما بالقيام بدوره الوظيفي والذي يتقاضى عليه أجره دون الخروج عنه.

في المقابل، عندما يرى الموظف، خاصة التي تكون علاقته مع رؤساء عمله مبنية على علاقات التبادل المادية المبنية على علاقات التبادل الاجتماعية ، أن القيام بأعمال تطوعية سيقابل بمكافأته ماديا أو معنويا ، فإنه سينخرط في ممارسة سلوكيات مواطنة تنظيمية غير مطلوبة منه بغية أن يحصل على تلك المكافآت وهذا ما يندرج تحت نظرية تحقيق المنفعة الذاتية.(هزي، 2015، ص.31)

أما بالنسبة لبعد العدالة الاجرائية والتي يمكن تعريفها بأنها "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية"(داسة وشبيلي، 2020، ص. 434). فنجد في دراسة كل من (Lind and Early, 1991) أن تأثير عدالة الإجراءات في سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن ان يفهم من خلال نموذج أهمية المجموعة (Group Value Model) الذي طور من قبل دراسة (Lind and Early, 1988) حيث يعبر النموذج على أنه عندما يشعر أفراد المجموعة الواحدة بأهميتهم داخل مكان عملهم وأنهم يعاملون باحترام من قبل رؤساء عملهم، فإن ذلك يدفعهم إلى الانخراط بممارسة أعمال تطوعية تخدم منظمته أكثر من اندفاعهم وبحثهم عن المكافآت الفردية جراء القيام بتلك العمال التطوعية. (هزي، 2015، ص.32)

و بالنسبة لبعد العدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات فهي بدورها تتشكل من نوعين مستقلين من العدالة وهما يتمثلان في عدالة العلاقات الشخصية والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين. وعدالة توزيع المعلومات والتي تركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام اجراءات معينة.(داسة وشبيلي، 2020، ص.435)

أما بالنسبة لعدالة العلاقات الشخصية ودورها في تنمية سلوك المواطنة فقد أشارت دراسة (Colquitt et all, 2001) إلى أنه كلما تغيرت درجة عدالة العلاقات الشخصية بين الموظفين ومشرفهم أو إدارتهم ، كلما ساهم ذلك وبشكل أساسي في تغيير ردة الفعل النابعة من قبل الموظف على نتائج القرار الذي يتم اتخاذه من قبل رؤسائه في العمل ، وذلك بسبب أن التعامل بلطف واحترام مع الموظف يولد لديه شعور أفضل تجاه نتائج قرارات كانت غير محببة إليه ، لا بل وتدفعه إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما يفسر علاقة هذا النوع من أنواع العدالة التنظيمية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن جهة أخرى تتناول دراسة (Greenberg;1993) مثالا عن عدالة المعلومات توضح به أهمية ذلك النوع من انواع العدالة وكيف يمكن ان تؤثر في كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه الفرد والمنظمة ، حيث يشير الى أنه عندما يكون هناك تدمير من قبل الموظفين لأي قرار تتخذه المنظمة ، فإن تقديم إيضاحات منطقية من قبل المنظمة مبنية على هدف حقيقي لاتخاذ ذلك القرار يشعر الموظفين بارتياح كبير ويولد شعور أفضل لديهم في تقبل مثل ذلك القرار ، لا بل ويساعد هذا الأمر على توليد الشعور عند الموظفين بأهميتهم داخل المنظمة من قبل الادارة ومن قبل رؤسائهم في العمل ، مما ينعكس ذلك على سلوكهم باندفاعهم لممارسة سلوكيات مواطنة تنظيمية تطوعية يعود نفعها على المنظمة.(هزي،2015، ص.34،33)

ومن خلال كل ما سبق نلاحظ اتفاق جميع الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة وسلوك المواطنة وجود دور أو تأثير لوجود تصور لتوفر العدالة التنظيمية داخل بيئة العمل في تحقيق وتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين داخل التنظيم.

خاتمة:

إن توفر العدالة التنظيمية في المنظمات هي أحد أهم القضايا التي ينبغي أن تشغل المنظمات التي تبحث عن تحقيق النمو والتميز. وذلك لأن العدالة في العمل هي أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها سلوك الفرد داخل التنظيم. فتوفر الثقة والرضا عن الإدارة وعن ظروف العمل لابد وأن يخلق استعدادا لبذل مزيد من الجهد والعطاء في العمل. وهكذا فإن تفعيل سلوكيات المواطنة لن يتم إلا من خلال تبني مناخ مهني يحفز العاملين على تنمية ثقافة السلوكيات التطوعية وسلوكيات الدور الإضافي.

المراجع:

- 1- الفرجاني، فاطمة. (2017، جوان). مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد التاسع.
- 2- درة، عمر محمد. (2017). أثر تطبيق العدالة التنظيمية على ادارة ضغوط العمل. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة عين شمس.
- 3- عمران، حسن. الساكت، محمد. الهوني، فتيحة. (2018، جوان). دور العدالة التنظيمية في المواطنة التنظيمية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد التاسع.
- 4- عيسات ، فطيمة الزهرة. جميل، أحمد. (2016). العدالة التنظيمية واثرها على التمكين الاداري. المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد السابع.
- 5- مناصرية، رشيد. بن ختو ، فريد (2015). سلوك المواطنة التنظيمية واهميته في تحسين اداء العاملين. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثامن.
- 6- -أريج، سعيد خليل. (2018). تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الاداري. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون.
- 7- -الديراوي، أيمن حسن. (2019، سبتمبر). المسؤولية الاجتماعية في سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار العدالة التنظيمية لدى العاملين. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد الثالث (العدد التاسع).
- 8- -بحري، صابر. خرموش ، منى. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة الجامعة العربية الامريكية للبحوث، المجلد 3 (العدد2)
- 9- -برباوي، كمال. سليمانى إلياس. (2017، جانفي). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية. دراسات العدد الاقتصادي ، المجلد الثاني(العدد الاول).
- 10- -بن كيحول، محمد . طيباوي ، سعدية . (2019، مارس). اثر ابعاد المواطنة التنظيمية على تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، المجلد الثاني (العدد السادس).
- 11- -بن كيحول، محمد. (2020). أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية. أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علم النفس، جامعة محمد بوضياف.
- 12- -بن يحيى ، عز الدين. (2017، جوان). اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة ابحاث نفسية وتربوية ، المجلد الرابع(العدد العاشر).
- 13- -حبة، وديعة . (2018). العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لأداء الموارد البشرية. أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر

- 14- -حجاج، خليل جعفر. (2012). دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة تنمية الرافدين ، المجلد الرابع والثلاثون(العدد الحادي عشر)
- 15- -حميد، ريم مهند. (2016). انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في اداء العاملين . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثاني والعشرون(العدد تسعون).
- 16- -داسة، مصطفى. شبيلي، بلقاسم.(2020، سبتمبر). العدالة التنظيمية في دراسة سوسيولوجية. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، العدد الثامن.
- 17- -غازي، وليد حليم. (2011). دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي(ط.1). الدار الجامعية. مصر
- 18- -كيسرى، مسعود. دايرة ، عبد الحفيظ. (2017، كانون الاول). اثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، المجلد الثاني(العدد الثامن).
- 19- -هزي، اسامة عبد الكريم.(2015). العدالة التنظيمية واثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة. اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة اعمال، جامعة دمشق.