العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية

د. أنيس أحمد عبدالله
م.حكمت محمد فليح
م.م.حميد أنور أحمد

الملخص

تناول هذا البحث كل من العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة المنظمية في إطار شمولي عن طريق بناءا طار فكري وميداني لتحديد اثر العدالة الإجرائية في سلوك المواطنة المنظمية في عينة من العاملين في رئاسة جامعة تكريت وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التساؤل الرئيس الأتي :

ماهية علاقة الارتباط والأثر بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة المنظمية ؟

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

١- لاتوجد علاقة أرتباط معنوية بين العدالة الإجرائية على المستوى الكلي وعلى مستوى بعديها وبين سلوك المواطنة المنظمية.

٢- لايوجد أثر معنوي للعدالة الإجرائية على المستوى الكلي وعلى مستوى بعديها وبين سلوك المواطنة المنظمية.

Abstract

The present research deals with both procedural justice and organizational citizenship in comprehensive frame by building a cultural and field frame to determine the effect of procedural justice in the organizational citizenship on a sample of(employees) in tikrit university in general the research tries to answer the main questions :

What is the nature and kind of correlation and the effect between procedural organizational and organizational citizenship in the companies under study?

The research has came out of asset of conclusions such as:

No significant correlation and influence between procedural organizational and organizational citizenship .

المقدمة :

تعد العدالة الإجرائية إحدى المكونات الأساسية للعدالة المنظمية التي توصف بها المنظمات الديمقراطية وتمثل إحدى القيم الجوهرية التي تسمح في بناء السلوك الايجابي للمواطنة المنظمية لدى العاملين في المنظمة، وتلعب دورا مهما في الحد من المؤثرات السلبية لعدم العدالة التوزيعية التي تشيرالى إدراك الفرد لعدالة توزيع الموارد التي تقوم بها المنظمة من خلال المقارنة مع الآخرين ويتحدد سلوكه بناءا على نتائج التقييم أن كانت ايجابية اوسلبية،ونظرا للدور المهم للعدالة الإجرائية فقد أدركت المنظمات الناجحة التي تتبنى فلسفة التوجه نحوالمنظمة الديمقراطية ضرورة مراعاة العدالة في إجراءاتها وبخاصة تلك المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات لأن تحقيق ذلك سيجعل الفرد ملتزما ومهتما بتنفيذ تلك القرارات ويمكن أن يساهم ذلك في دعم سلوك المواطنة المنظمية لديه التي من أهم مظاهرها الإتيان بسلوكيات ذات طبيعة اختيارية بحيث يتجاوز متطلبات الدور الرسمي المكلف به الموظف والتي تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية العمل بالمنظمة ، عليه فقد تناول بحثنا المحاور الآتية :

المحور الأول: منهجية البحث.

المحور الثاني: الجانب النظري.

المحور الثالث: الجانب الميداني.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول :منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث : لقد وجد باحثي السلوك ا لمنظمي إن بعض العاملين يساهمون في فاعلية منظماتهم من خلال ذهابهم إلى ماوراء واجباتهم الموصوفة في وظائفهم،فهم يقدمون مساهمات إضافية ومتميزة تكون غير مطلوبةأومتوقعة إلاأن مساهمتهم هذه مشروطة بعدالة الإجراءات التي تتبعها المنظمة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات من جهة وبالمعاملة العادلة التي يتلقاها العاملون من مشرفيهم من جهة أخرى، فعندما يدرك العاملون بأنهم عوملوا بشكل عادل فأنهم سيدركون بأن علاقتهم مع المنظمة تكون قائمة على أساس تبادل اجتماعي في حين على العكس من ذلك أذا ماأدرك العاملون بأنه لا تتم معاملتهم بشكل عادل فأنهم سيدركون بأن علاقتهم قائمة على أساس تبادل اقتصادي في مثل هذه الحالة فأنهم ببساطة سيؤدون تلك الأعمال التي تعززمن حصولهم على التعويضات .

التساؤلات الآتية يمكن أن تؤطرالى حدود معينة مشكلة البحث الحاضر وتوجهاته :

١- هل تتسم الإجراءات الرسمية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة بالعدالة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين؟

٢- مانوع المعاملة التي يتلقاها العاملين من المدراء أثناء تنفيذ القرارات ؟

٣- هل يتميز سلوك الأفراد المبحوثين بالمواطنة المنظمية ؟

٤- ماهي علاقة الارتباط بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة المنظمية؟

٥- ماهو الأثر الذي تحدثه العدالة الإجرائية بجانبيها الهيكلي والتأثيري على سلوك المواطنة المنظمية للأفراد المبحوثين ؟

ثانيا- هدف البحث : في ضوء مشكلة البحث فأن هدف البحث ينصب أساسا في النقاط الآتية :

١- تقديم معالم نظريةلأدارة المنظمات عن مفهوم العدالة الإجرائية بجانبيها الهيكلي والتاثيري وأهميتها ومكوناتها فضلا عن سلوك المواطنة المنظمية والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما من خلال تحليل ومناقشة مساهمات الباحثين التي تناولت هذه المواضيع .
٢- قياس مستوى العدالة الإجرائية من وجهة نظر الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة في اطارعينة البحث.
٣- اختبار طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين العدالة الإجرائية بجانبيها الهيكلي والتأثيري وبين سلوك المواطنة المنظمية ضمن ميدان البحث .

ثالثا- أهمية البحث :

تنبثق أهمية البحث في ضوء المعطيات لحال المنظمات على اختلاف أنواعها في البيئة المحلية وبخاصة المنظمات الحكومية والتي تتطلب نشر ثقافة وسلوك المواطنة المنظمية كسلوك ايجابي اختياري يؤديه الأفراد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المنظمة، لذلك يسعى البحث الحالي للتعريف بالمفاهيم الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وبالأخص العدالة الإجرائية وما يمكن أن تحدثه من أثر في سلوك المواطنة المنظمية للأفراد العاملين في المنظمة .

رابعا- فرضيات البحث:

إن تحقيق العدالة الإجرائية ببعديها الهيكلي والتأثيري يساهم بدور رئيسي في تعزيز سلوك المواطنة المنظمية للأفراد العاملين في المنظمة .

لذلك يفترض البحث الحالي وجود علاقات الارتباط والتأثير الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة المنظمية وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة الهيكلية وسلوك المواطنة المنظمية .
٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التأثيرية وسلوك المواطنة المنظمية

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر معنوي للعدالة الإجرائية في سلوك المواطنة المنظمية، ينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
١- يوجد أثر معنوي للعدالة الهيكلية في سلوك المواطنة المنظمية .
٢- يوجد أثر معنوي للعدالة التأثيرية في سلوك المواطنة المنظمية .

خامسا: أساليب جمع البيانات: لغرض تدعيم الجانب النظري تم الاعتماد في جمع البيانات على المراجع العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث وتخدم اغراضة. أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم جمع البيانات عن طريق الأساليب الآتية :
١- الأستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ولوصف وتشخيص العوامل الأساسية لمتغيرات البحث والتي تخدم اغراضة.
٢- المقابلة الشخصية مع أفراد عينة البحث، بهدف توضيح فقرات الأستبانة لضمان الإجابة الصحيحة على الأسئلة الواردة .

سادسا : الأساليب الإحصائية المعتمدة :تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية لغرض تحليل نتائج البحث :
١- التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية .
٢- الارتباط البسيط. والمتعدد

سابعا: وصف أفراد عينة البحث :تماشيا مع أهداف البحث الحالي تم القيام باختيار عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت لقياس مدى العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك الموطنة المنظمية لديهم ، إذ تم توزيع (٥٠) استمارة على الأفراد المبحوثين، وقد تم تصميم هذه

الاستمارة ومتغيراتها بالاستفادة من إسهامات الباحثين في قياس متغيرات الدراسة، فضلا عن وضع بعض الأسئلة المستمدة من واقع البيئة المحلية .
والجدول (١) يوضح خصائص الأفراد المبحوثين من حيث العديد من المتغيرات التي تخدم متغيرات وتوجهات البحث .

الجدول (١)وصف الأفراد المبحوثين

المتغير		التكرار	%
الجنس	أنثى	٢٢	٤٤
	ذكر	٢٨	٥٦
العمر	٣٥ فأقل	٥	١٠
	٣١ - ٤٠	١٠	٢٠
	٤١-٥٠	٢٤	٤٨
	٥٠- فأكثر	١١	٢٢
التحصيل العلمي	متوسطة	٥	١٠
	إعدادية	١٢	٢٤
	دبلوم	١٣	٢٦
	بكالوريوس	٢٠	٤٠
سنوات الخدمة	١-٥	٣	٦
	٦-١٠	٩	١٨
	١١-١٥	١٨	٣٦
	١٦-٢٠	١٢	٢٤
	٢١-فأكثر	٨	١٦

ن = ٥٠

ويمكن إيجاز أهم الخصائص التي تميز بها أفراد العينة دون الحاجة إلى سرد التفاصيل حيث أن الجدول (١) يوضح ذالك بالتفصيل :
*بالنسبة لجنس المبحوثين فقد تبين إن نسبة الذكور أعلى من الإناث
*أما بالنسبة للفئات العمرية فالجدول (١) يوضح أن الفئة العمرية الثالثة(٤١-٥٠) هم الأكبر من بين الأفراد المبحوثين حيث يشكلون ما نسبته (٤٨%) وهي نسبة كبيرة نسبياً ويمكن أن تعطي مؤشرات ايجابية عن دقة النتائج المستحصلة تجاه متغيرات البحث بحكم خبرتها في مجال العمل الوظيفي .
*أما بالنسبة للتحصيل العلمي فقد تبين أن ١٦% من المبحوثين يحملون مؤهلا جيدا (وهم من يحملون شهادة الدبلوم والبكالوريوس) مما يمكنهم من فهم مكونات استمارة الأستبيان والتعامل معها تعاملا علميا .
*أما بالنسبة لسنوات خدمة المبحوثين فقد تبين إن (٤٠ %) من تزيد خدمتهم الوظيفية عن ١٦ سنة مما يمكنهم من إعطاء تصور واضح عن المتغيرات الخاصة بأبعاد الدراسة.

المحور الثاني: الجانب النظري

أولا- العدالة الإجرائية : المفهوم والتعريف:

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدم (Adams, 1963) نظريته تحت مسمى ((نظرية المساواة ،Equity Theory)) وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها المباشر على دوافع وجهود العاملين ، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة (زايد ، 2006: 3) .

وتركز نظرية المساواة على مشاعر الأفراد بشأن مدى العدالة التي يعاملون بها مقارنة بالآخرين،إذ يعتقد (آدمز) إن عدم العدالة اوعدم المساواة تظهر للفرد عندما يدرك إن

معدل مايحصل علية من نتائج نسبة إلى ما يبذله من جهد لا يساوي ما يحصل علية الآخرون من نتائج نسبة إلى ما يبذلونه من جهد،أن هذا الشعور يمكن أن يحصل أما عندما يكون الفرد في تبادل مباشر مع الآخرين أو عندما يكون هو ومجموعه معينة في علاقة تبادل مع طرف ثالث يباشر بالمقارنة بينة وبين الآخرين (داغر وصالح، 355:2000) .

ولقد وردت تعريفات متعددة للعدالة الإجرائية نستعرض بعض منها :

عرفت العدالة الإجرائية بأنها العدالة المدركة فيما يتعلق بالأجرءات والعملية المستخدمة في اتخاذ القرارات (kreitner&kinicki،2001: 243) .

كما وعرفها (Moorman) بأنها تمثـ لكسًا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات (زايد ،2006: 22) .

وفي نفس السياق عرفت بأنها العدالة المدركة المتعلقة بالطريقة التي يجري بها اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع العوائد (Begum،2005:3) .

يتضح من التعاريف السابقة إن العدالة الإجرائية تتعلق بمدركات الأفراد حول إجراءات اتخاذ القرار الخاص بالمخرجات أو النتائج أوتلك الإجراءات المستخدمة لتوجيه هذه المخرجات ، فكلما كان الفرد أكثر أحساساً بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المنظمية كلما قويه لديه دافع الالتزام بها وتنفيذها ، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة من العاملين في اتخاذ القرارات ، أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز أو الأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها .

<u>أهمية العدالة الإجرائية</u> : أن من أهم ما يتمخض عن تحقيق العدالة الإجرائية هو تخفيض مستويات عدم الرضا والضغط لدى العاملين وكذلك زيادة حالات الابتكار والإبداع وزيادة الدافعية والالتزام والمشاركة بالمعلومات وتحسين نوعية القرارات وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين والتخفيف من مقاومة التغيير بين العاملين (المحمود،2007: 97).

ويضيف (Ivancevich & Matteson,2002:165) إلى إن للعدالة الإجرائية تأثير ايجابي على عدد من ردود الفعل السلوكية والشعورية للعاملين ، والالتزام المنظمي ، ونية البقاء في المنظمة في الأوقات الصعبة ، الثقة بالمشرف والرضا عن نواتج القرار والتفاني في العمل والإنجاز والمواطنة المنظمية . كما أن للعدالة الإجرائية أهمية اكبر من العدالة التوزيعية في تحديد تقييم الأفراد التعلق بالمنظمة وأيضا المتعلق بمتخذي القرار (Braclay, 2002:3) وأشارت نتائج الدراسة التي قام بها (Begum,2005:5) إلى أن للعدالة الإجرائية تأثير قوي على اتجاهات العاملين تجاه العمل والمنظمة معا .

<u>أبعاد العدالة الإجرائية</u> (Diemension of procedural Justice):

كثيرة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد العدالة الإجرائية بحيث جاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة ، ولكن معظمها يركز على بعدين مهمين نالا قبولاً من أكثر الباحثين وهي :

<u>أولا : الجانب الهيكلي:</u> والذي يعبر عن الإجراءات الرسمية العادلة داخل المنظمة ، ويعكس هذا الجانب أهمية وضع مجموعه من القواعد الواجب أتباعها عند اتخاذ القرارات الخاصة بتوزيع المخرجات مثل (الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء ، تحديد الأجور،النقل والترقية وغيرها من الإجراءات) (زايد،2006:23- 24). أي أن هذا الجانب يرتبط بكيفية هيكلة القرارات أو الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات (المحمود ، 98:2007) .

ولقد تبارى الباحثون في تحديد الخصائص المميزة للجانب الهيكلي رغبة في التوصل إلى أفضل معايير موضوعية تصف هذا الجانب وصفا يساهم بشكل مباشر في تحقيق عدالة الإجراءات ،فقد حدد الباحث (Leventhal) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لأدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث إن مدى الأعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أوالأخلال بمجموعه من القواعد الإجرائية (Braclay,2002:3):

(أ) - قاعدة الاستئناف : بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات أذا ماظهرمايبرر ذلك ويدعمه ، ومثال ذلك أن يتم تعديل هيكل الأجور أوبعض بنوده في حالة ارتفاع الأسعارأوزيادة نسبة التضخم في الدولة . فينبغي إعطاء الفرصة لتصحيح الأخطاء، فكما إن أحكام القضاء قابله للمراجعة من محاكم أعلى درجة فأن القرارات المنظمية يجب أن تكون لها الفرصة نفسها .

(ب)-القاعدة الأخلاقية: أي توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع والمنظمة .

(ج)- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب العلاقة ، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح أو مناقشة القرارات المنظمية التي تؤثر عليهم .

(د)- قاعدة عدم الانحياز : يجب عدم تغلب المصلحة الشخصية في التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار، إذ أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة الإجرائية، كما أن هذه القاعدة تعني عدم التحيز عند اتخاذ القرارات بسبب اللون أو الجنس أوغير ذلك من الاختلافات .

(ه) – قاعدة الدقة : أي أن تتخذ القرارات بناءا على معلومات صحيحة ودقيقة حيث تعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها أذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة.

(و)- قاعدة الانسجام : إذ يجب أن تنسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على الجميع في كل الأوقات .

وأضاف (Kumar) خاصيتين متميزتين للإجراءات الهيكلية (Begum,2005:3) وهما:

أ- الاتصالات المتبادلة: والمقصود بها التفاعل بين الطرفين وتبادل وجهات النظر باتجاهين

ب- الإيضاح : بمعنى شرح القرار للعاملين بطريقة لا لبس فيها وتكون واضحة لديهم ، أي أن تكون الإجراءات المتبعة في توزيع المخرجات واضحة لدى جميع العاملين .

والقواعد السابقة الذكر لاتتمتع بأوزان متساوية في اغلب الأحوال ، بل إن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وذلك وفقا لمقتضيات المواقف .

وهناك عوامل حاسمه في تعزيز مدركات العدالة الإجرائية وبخاصة تلك المتعلقة بالجانب الهيكلي، حيث أظهرت البحوث بأن العدالة الإجرائية يمكن تعزيزها عبر أعطاء (صوت) للعاملين من خلال منحهم حق التأثير والسيطرة على العملية المتعلقة بأتخاذ القرارات المؤثرة عليهم ، والصوت يمثل الدرجة التي يستطيع العاملون عندها والذين يتأثرون بالقرار من تقديم معلومات مناسبة متعلقة بالقرار إلى الآخرين (أي متخذي القرارات).(Kinicki,2001:243 & Krietner) .

في الإطار نفسه قدمت دراسة (Campbell&Finch,2004) عدد من الصيغ التي تأخذها العدالة الإجرائية في جانبها المتعلق بالقرارات والتي تحدد وفقا لمستويات مشاركة الفرد ومن أمثلة هذه الصيغ (المحمود ، ٢٠٠٧ : 99) وهي :-

* تتخذ الإدارة القرارات وفق أراء المديرين فيها ويتم أحالتها إلى العاملين لتنفيذها ومن ثم يتم مساءلتهم عن نتائج التنفيذ .
* تبحث الإدارة عن وجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات .
* تشكل الإدارة جماعات عمل مؤقتة من أجل التوصية بالحلول لمشاكل معينة .
* تجتمع الإدارة دوريا مع جماعات العمل لتحديد الحلول والتوصية بها .
* تشارك الإدارة مع فرق العمل المتقاطعة (المتنوعة الاختصاصات) لحل المشاكل .
*يتم توسيع مسؤوليات جماعات العمل باستمرار من أجل تحقيق أهداف منظميه محدُده .

ثانيا: الجانب الإجتماعي (التأثيري):

يتعلق هذا الجانب بالمعاملة التي يتلقاها العاملين من مشرفيهم أي أنها ترتبط بالأسلوب(الطريقة) التي تنفذ بها الإجراءات المتعلقة بالمخرجات (العوائد)الجانب التوزيعي من العدالة المنظمية (Barclay,2002:3) .كما وأنها تعبر عن مدى احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق أخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات (زايد،2006 : 23) ، ويرى (nggro etal,2001) بأنه يمكن تجزئة الجانب التأثيري للعدالة الإجرائية إلى صيغتين (Braclay,2002.3) هما :-

أ- العدالة المتعلقة بالمعلومات : وتركز على التوضيحات المقدمة إلى الأفراد الذين تنتقل إليهم المعلومات المتعلقة بتطبيق الإجراءات بطريقة معينه أو تتعلق بتوزيع العوائد بنمط معين .

ب- العدالة المتعلقة بمعاملة الأفراد: وتركز على الدرجة التي يتعامل بها الفرد بوقار واحترام من قبل الإدارة أثناء سن وتشريع الإجراءات / أو تخصيص (توزيع) العوائد .

وفي حالات كثيرة فأن الطريقة التي يعامل بها الفرد عند تنفيذ أجراء تنظيمي معين يمكن أن يؤثر على إحساسه بالعدالة الإجرائية وعلى أحساسة بعدالة التعاملات بين الأشخاص أوقد يؤثر كلاهما على الأحكام الخاصة بالعدالة الإجرائية .

ومن هذا المنطلق فأن مدى عدالة المعاملة التي يتلقاها العامل تعكس مدى جودة العلاقة الشخصية بين الرئيس والمرؤوس خلال تقييم الأداء مثلا ، كما وأنها تعكس مقدارالأحترام ودماثة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند أخطار العامل بالكيفية التي أتخذ بها القرار . (زايد ، 2006: 28) .

ضمن السياق ذاته وتعزيزاً لما تقدم أشار (Rego &Ecunha,2006: 9) إلى أنه اذاماتم أدراك العدالة التأثيرية (الجانب التأثيري) على أنها جزء مكمل للأجراء الرسمي فمن المحتمل أن الفرد العامل سيدرك بأن العدالة الإجرائية قد تحققت ، وهذا مما يساعد على فهم لماذا في بعض الأحيان من الصعوبة تمييز الإجراءات عن الطريقة التي أتبعها المشرف في تطبيقها، حيث إن الحساسية تجاه الآخرين المتمثلة بالإبقاء والمحافظة على أسلوب التعامل المؤدب الأخلاقي مع الآخرين عند إبلاغهم بالقرارات يؤثر على مدركات العدالة للعاملين .

ويؤكد (Moorman) بأن ادراكات العاملين عن العدالة والمتعلقة بتفاعلهم مع مسؤوليهم المباشرين يمكنها أن توصل معلومات أكثر فيما يتعلق بمسائل الثقة والمساواة مما يحققه غياب أو وجود الإجراءات العادلة (Ibid :9) .

أن مثل هذا التفاعل يسمح للعاملين بالتأكد بأن المنظمة تعتبرهم أشخاصا مهمين، فعلى الرغم من أن الإجراءات الرسمية تحقق نفس القيمة ألا أن الفعل الإشرافي من المحتمل أن يكون أكثر فاعلية ، فبالنسبة للعاملين أن سلوكيات المشرف تمثل مؤشر رئيسي لكيفية معاملة المنظمة وتقديرها لهم .

يتضح من العرض السابق للعدالة الإجرائية بجانبها الهيكلي أنها ركزت على عدالة الإجراءات الرسمية فيما يخص القرارات المتخذة سواء في توزيع المخرجات الخاصة بالعمل الذي يؤديه العاملين وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها (Finch&Campell) .

أما في جانبها التأثيري فأنها ركزت على عدالة المعاملة التي يتلقاها العاملين فيما يخص كلا النوعين من القرارات، وسيركز الباحثون في الجانب الميداني على كلا النوعين من القرارات عند قياس بعدي العدالة الإجرائية .

ثانيا: المواطنة المنظمية:

يعد موضوع المواطنة (Citizen ship) من المواضيع التي تناولها الكثير من الفلاسفة والباحثين الاجتماعيين وحتى علماء القانون والسياسة وكل حسب أختصاصة والغرض الذي يهدف إليه، وقد حضي الموضوع ذاته من قبل المختصين في الإدارة العامة وتجلى هذا

الاهتمام من خلال الأصدارالخاص عن موضوع(المواطنة والإدارة العامة) في دورية الإدارة العامة الأمريكية Public Administration Review في سنة 1984 (العبيدي 2005 : 89)

ففي العلوم السياسية تعد المواطنة إحدى عناصر مفهوم المساواة ، فتوفر حقوق المواطنة في الدولة يعني وجود مساواة أساسية لكافة أفراد المجتمع واعتبار الانجاز أساسا للتقدير، الأمر الذي يضمن المساواة أمام القانون في إعطاء الامتيازات وإيقاع العقوبات (هيدي، 1989 :113)

وكذلك ترتبط الموطنة بمفهوم المشاركة السياسية ، حيث إن زيادة معدلات المشاركة تعمل على تنمية واتساع نطاق روح المواطنة ومن ثم خلق المواطن الإيجابي (الربيعي، 1996 :21).

وفي مجال دراسة الإدارة تم استعارة مفهوم المواطنة وتقديمه لاول مرة من قبل (Katz،1964) في مقالته المشهورة(الأساس التحفيزي للسلوك المنظمي) (2004:280 Bogler&somech,)ثم جاء (Organ,1977) ليقدم التأطيرالمفاهيمي المعمق لمفهوم سلوك المواطنة المنظمية (OCB) .

المواطنة المنظمية/ المفهوم ، والتعريف :

في إطار محاولتها الجادة لموجهة التحديات البيئية الجديدة تسعى المنظمات إلى تحقيق المعادلة التي تضمن لها اداءاً تنظيمياً متميزاُ وتضمن في نفس الوقت درجة عالية من سلوك المواطنة المنظمية (زايد، 2006 : 219) . لقد أشار(katz,1964) إلى إن المواطنة المنظمية تتكون من السلوكيات الطوعية والتلقائية التي تذهب إلى أبعد من متطلبات الدور الظاهر، لكنها تعد أساسية للفاعلية المنظمية (Lock, 2005:22) ويتصل مفهوم المواطنة المنظمية بالإسهامات الايجابية للعاملين وتجنب السلوكيات المؤذية والتي تلحق الضرر والتجاوز على زملاء العمل فضلا عن أصحاب المصالح الآخرين في المنظمة (markoczy :2009:03) ،كما أشار(990 ، organ) بان مفهوم المواطنة ألمنظميه الذي قدمه تم استعارته من (شستر برناردbarnard، 1938)الذي وصف مثل هذه السلوكيات بالرغبة في التعاون (22: 2005، lock) وفي هذا السياق تعرف المواطنة ألمنظميه بأنها رغبه العاملين للمضي إلى ابعد من الأدوار الموصوفة والمحددة لهم (12: 2001، pare etal).

وفي ضوء نظريه التبادل الاجتماعي وسلوك المواطنة عرفت المواطنة ألمنظميه بأنها السلوك الذي يؤديه الموظف الذي يتجاوز نداء الواجب وبالتالي يكون مدعاة للتميز رغم عدم مكافأته ضمن سياق المكافأة الرسمية في المنظمة (3: 1994 ، konovsky & Pugh) .

وتم تعريف سلوك المواطنة ألمنظميه من خلال مصطلح ((سلوك الدور الإضافي))حيث عرفها (Organ) بأنه ذلك السلوك الذي يذهب ابعد من مسؤوليات الوظيفة الرسمية للعاملين رغم عدم وجود نظام مكافأة رسمي لتمييزه ومكافأته (23: lock,2005).

قام احد الباحثين بتحديد أهم خصائص سلوك المواطنة المنظميه (زايد.2006 :22) وكمايلي :-

أ- هناك نوعان من السلوك الوظيفي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الاساسيه الذي يقع في حدود الواجبات والأعباء الوظيفية.والسلوك المرتبط بالأدوار الاضافيه الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الاساسيه المكلف بها الفرد العامل.

ب- سلوك المواطنة المنظمية هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الاظافيه التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل.

ج- لاينتظر الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الاضافيه مقابلها مكافأة منظمية.

د- سلوك المواطنة المنظمية غير ملزم للفرد حيث انه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية للفرد.

٥- برغم كونه سلوكا تطوعيا .تحرص المنظمات على تشجيع انخراط العاملين في سلوك المواطنة المنظميه لأهميته في تحقيق أداء منظمي متميز.

برغم وضوح الحقائق السابقة فان التفرقة بين مايمكن إن يعتبره الموظف دورا أساسيا أو دور إضافيا ليست عمليه سهله كما قد يبدوا للبعض، فالتفرقة بينهما عمليه ادراكيه تتأثر كثيرا بما يعتقد الفرد بأنه دور إضافي أو دور أساسي. فمعظم البحوث المتعلقة بمقدمات (antecedents) سلوك المواطنة المنظميه قد استشهدت بتفسير (organ) لأداء سلوك المواطنة المنظميه إذ يرى بان العاملين يؤدون سلوكيات المواطنة المنظميه عندما يدركون بان علاقتهم مع المنظمة قائمه على أساس تبادل اجتماعي أكثر منه على أساس تبادل اقتصادي (zellarss et, al. 2002 :1070) .

وأكد(organ , 1988) بان الأفراد العاملين يتبنون سلوكيات المواطنة المنظميه بسبب إدراكهم بان هذا السلوك يقع خارج متطلبات الدور الرسمي وهيكل العوائد فهي لذلك تمثل مساهمات تكون مماثله هيكليا للعوائد الاجتماعية الممنوحة بواسطة نظام عادل ، مثال ذلك مشاعر الثقة والدعم والنية الحسنه (good –faith ibid , 1070) وتشير نتائج الدراسة التي أجراها (Morrison.1996) على عينه من 317 موظفا إلى اختلاف تعريف هؤلاء العاملين للسلوك الوظيفي الذي يمكن اعتباره دورا أساسيا والسلوك الوظيفي الذي يمكن اعتباره دورا إضافياً.بل أشارت نتائج دراسة أخرى إلى إن نسبه 55,8% من مفردات عينه الدراسة تعتقد بان الموظف لايجب أن يؤدي أعمالا اضافيه ليست مطلوبة منه طالما انه لن يكافأ عليها (زايد.2006 :220). وتعكس هذه النتيجة إلى حدما عدم وعي الجزء الأكبر من الأفراد باهميه الانخراط في مثل هذا لسلوك الاختياري والنتائج التي يمكن أن تتحقق على المستويين الفردي والمنظمي .

أبعاد سلوك المواطنة المنظميه:

ليس هناك اتفاق بين الباحثين حول أبعاد سلوك المواطنة المنظميه وطبقا إلى (podsakoff et,al:2000) فان هناك أكثر من (30) صيغه مختلفة من سلوك المواطنة المنظميه تم تحديدها .والتي يمكن تجمع في (٧) أبعاد (Rego & ecunha 2005:4.5)(زايد (221,222:2006 Koop man 2000:4, lock.2005:24))

وسيتم تناول خمسا من تلك الأبعاد بما يتفق مع أهداف البحث الحالي وهي كمايلي:-

١- الإيثار Altruism(سلوك المساعدة)

يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بالاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكله مظمية ويعكس هذا المكون رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن ، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل .

٢- الالتزام العام (المنظمي) Organizational compliance

يتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة ،كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل ومدى حرصة على الالتزام بقواعد وقوانين العمل، ويشير هذا المكون أيضا إلى حالة ذاتيه موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود الشخص الرقيب .

٣- الفضيلة المدنية Civic virtue

وهو السلوك الذي يظهر الاهتمام بحياة المنظمة والمشاركة المسؤولية في الشؤون السياسية للمنظمة وجعل شؤون المنظمة فوق أهداف الفرد.كما ويعكس رغبة الفرد في الأندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية .

وفي ابسط معانيه قد يتضمن هذا المكون قراءة المراسلات المنظمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها أدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهةفي مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل أو المنظمة .

٤- الروح الرياضية Sports manship

ويمكن تعريف هذا البعد على أنه انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الأحباطات والمضايقات المنظمية العرضية دون امتعاض أو شكوى . وغالبا ما تظهر هذه المضايقات المنظمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة ومن الأمثلة الأخرى قبول العمل في ظروف أقل من الظروف العادية والتماس العذر للمنظمة وعدم محاولة اضهار تقصيرها .ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الأحباطات الوظيفية دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية .

٥- السلوك المهذب (الكرم) Courtesy

يعكس هذا البعد مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أ ن يتعرض لها زملائه عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين .

ويعكس هـ ذالمكُون أيضا رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل أخبارهم مقدما بتلك القرارات.

وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح البناء بدلا من الأسغراق في مناقشات جدليه غير مفيدة ومن الأمثلة على هذا المكون عدم الغضب عند محاولة الآخرين أثارة ذلك .

مما تقدم من أبعاد متعلقة بسلوك المواطنة المنظمية نلحظ انه يمكن وضعها في مجموعتين هما :

١- السلوك الموجه نحو الأفراد في المنظمة بشكل أساسي مثل (الإيثار والسلوك المهذب)

٢- السلوك الموجه نحو المنظمة ككل مثل (الضمير الحي والروح الرياضية والفضيلة المدنية) .

ونود الإشارة إلى أن هذه الأبعاد الخمسة المذكورة ليست بالضرورة تكون موجودة جميعها لدى جميع الأفراد الذين يتميزون بسلوك المواطنة المنظمية ، فالأفراد الذين نعتقد بأنهم من أصحاب الضمائر الحية ليسوا دائما هم الأكثر إيثارا وبالعكس فأن الظروف التي تثير الإيثار في أنفس البعض ليست دائما هي نفسها التي تثير فيهم حيوية الضمير(Koop man ,2005:5) .

منافع المواطنة المنظمية:

تقدم الدراسات والبحوث الخاصة بسلوك الموا طنة المنظمية الكثير من المؤشرات التي تؤكد على المنافع المترتبة عن اعتماد المواطنة المنظمية للمنظمة وللعاملين .

١- المنافع المتحققة للمنظمة بشكل عام مثل العمل الطوعي في اللجان كما في حلقات الجودة (المحمود،2006: 105)، كما إن سلوك المواطنة المظمية يعد مرغوبا من وجهة النظر المنظمية كون مثل هذا السلوك يؤدي إلى زيادة الموارد المتاحة وكذلك تقليل الحاجة إلى آليات الرقابة التي تكون مكلفة (Begum,2005:,12).

أما (Bogler& somech,2004:280) فأشار إلى التأثير الجوهري لسلوك المواطنة المنظمية على نجاح المنظمة وذلك لكون المنظمة تكون عاجزة من خلال التوجيهات الرسمية للوظائف من الإحاطة بمدى واسع من السلوكيات الضرورية والمطلوبة لإنجاز الأهداف المنظمية . وبالاتجاه نفسه أكدت دراسة (Koopman,2005:515) بأن سلوك المواطنة يعزز من بيئة العمل بشكل أفضل داخل المنظمة.

اتساقا مع ماذكر سابقا فأن سلوك المواطنة المنظمية يمكن النظر إليه كعامل حاسم يؤثر على جودة الخدمة المقدمة من قبل العاملين وكذلك على رضا الزبون هذا الرضا الذي يفضي إلى ولاء الزبون ،عليه فان سلوك المواطنة المنظميه يمكن أن يساعد على خدمة أفضل مصالح المنظمة.

٢- منافع سلوك المواطنة ألمنظميه للعاملين: لأجل إن تكون المنظمات فاعله فان سلوك لمواطنة ضروري كونه شكل من أشكال السلوك المنتج كما أشار إلى ذلك كل من (Katz & khan,1978)علية فأن سلوك المواطنة ألمنظميه يمكن أن يعد جانبا مهما من سلوك العاملين الذين يساهمون ويؤثرون على فاعليه المنظمة ككل .

إن قيام العاملين بأضهار سلوكيات المواطنة المنظمية قد يؤدي إلى إيجاد نوع من الاستجابة الشعورية ومن ثم يعزز العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس (koop man, 2005 :6)كذلك فأن سلوك المواطنة للأفراد العاملين تأثير ايجابي على أداء المجموعة ككل كما أشارة إلى ذلك دراسة قام بها(podsakoff& Aherrne & makeinize,1997) شملت دراسة 40 مجموعة عمل في مصنع للورق حيث أظهرت تقييم سلوكيات المواطنة المنظمية للأعضاء فيما تعلق بالأداء الكلي للجماعة أعلى من أداء الفرد العامل،كما اظهرن نتائج الدراسة نفسها بان المستويات العالية من سلوك المواطنة بين أعضاء الجماعة كانت مقترنة مع إنتاجية عالية للجماعة ككل وعيوب اقل (lock,2005:29).

محددات المواطنة ألمنظميه :

ذكرت إحدى الدراسات وجود ثلاثة عوامل توثر في استعداد الإفراد في بدل جهد أكثر من المطلوب منهم وفق المواصفات الوظيفية التي يؤدنها والتي اعتبرت من محددات المواطنة ألمنظميه(lock,.2005:27) وهي :

١-الميول الفردية: (individual dispositions)

ويتعلق هذا المحدد بخصائص شخصية الفرد المرتبطة بالقبول من قبل الآخرين ومدى سهولة أو صعوبة انسجامه معهم أو مدى طلاقة أو انفتاح الشخص فيما يتعلق بالعلاقات بين الإفراد إن هذه الميول تبين مدى استعداد الإفراد للانخراط في سلوك المواطنة ألمنظميه.

٢- المقدمات الموقفية: situational antecedent

هذه المقدمات تترافق مع مفهوم العدالة ألمنظميه وبخاصة فيما يخص العدالة الاجرائيه فسلوك المواطنة يرتبط بالأدراكات المتعلقة بالعدالة الاجرائيه فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة والمنصفة سيكون لديها عاملون من المحتمل أن يبادلونها من خلال الانخراط في سلوك المواطنة ألمنظميه .كما إن الاتجاهات الوظيفية مثل الرضا الوظيفي والالتزام ألمنظمي وخصائص المهمة والثقة ما بين الإفراد جميعها تعتبر أسباب تقع وراء اتخاذ العاملين قرار تأدية سلوك المواطنة **كذلك هنالك عوامل** تتعلق بالسياق ألمنظمي مثل حجم العمل ومدى استقرارية ألعضويه في ألمنظمه جميعها تؤثر على قرارات الإفراد المتعلقة بالتوجه نحو سلوكيات المواطنة ألمنظميه .

٣-الثقافة ألمنظميه:

إن الثقافة ألمنظميه التي تبنى على الاهتمام بالفرد تميل إلى اعتبار العاملين لديها كيانات إنسانيه مستقلة تسعى إلى تحقيق أهدافها والتي يكون لها اسبقيه على أهداف الجماعة .كما

ان حقوقهم الشخصية فوق حقوق الجماعة إما الثقافات ألمنظميه التي تهتم بالجماعة فإنها تعتبر الفرد جزءا من الجماعة وان حقوق الجماعة ومصالحها تسبق الحقوق والمصالح الفردية وان هذه الاختلافات الثقافية هي التي تقود الإفراد إلى ممارسه أنواع مختلفة من السلوك .حيث ان انتهاك حقوق الإفراد واستقلاليتهم في الثقافة ألمنظميه الفردية يؤدي إلى سلوك المواطنة في جوانبه السلبية بينما يعد السلوك الذي ليتوافق مع مصالح الجماعة من الجوانب السلبية لسلوك المواطنة ألمنظميه الجماعية(المحمود ،٢٠٠٧ : 105)

المحور الثالث:الجانب الميداني

يتضمن هذا المحور الأتي :

أولا : وصف أبعاد الدراسة وتشخيصها .

ثانياً : اختبار فرضيات البحث .

١. وصف أبعاد الجانب الهيكلي للعدالة الإجرائية وتشخيصها :

تشير معطيات الجدول (٢) إن المعدل العام للوسط الحسابي لمتغير الجانب الهيكلي للعدالة الإجرائية (3.39) وبانحراف معياري (1.06) وباتفاق (58.45%) من المبحوثين في الاتجاه الايجابي ، كما نجد إن (15.11%) كانت إجاباتهم بالاتجاه المحايد ومن أكثر العوامل التي اتفق عليها غالبية الأفراد هي إن المدير يمنح العاملين الفرصة للتعبير عن وجهة نظرهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والمتمثلة بالمتغير (X_2) وباتفاق (88%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.99) بينما نلاحظ إن (29.11%) لا يتفقون على عدالة الإجراءات الرسمية المعتمدة في عملية اتخاذ القرارات من قبل إدارة المنظمة المبحوثة ، ومن أكثر العوامل التي لم يتفق الأفراد عين البحث عليها هي شعورهم بان القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات متحيزة بسبب الجنس والمتمثلة بالمتغير(X_3) بعدم اتفاق مقداره (59%) وبوسط حسابي (1.96) وبانحراف معياري (1.07) .

ويستدل من النتائج السابقة اختلاف وجهات نظر أفراد العينة حول عدالة الإجراءات الرسمية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة مع إن أكثر من (50%) من أفراد العينة يؤكدون على عدالة الإجراءات ، هذه هي الإجابة عن السؤال الأول الوارد في مشكلة البحث حيث تتباين وجهات نظر الأفراد المبحوثين حول عدالة الإجراءات الرسمية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة.

الجدول (2)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين أبعاد الجانب الهيكلي للعدالة الإجرائية

المتغير	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_1	١٤	٢٨	٢٧	٥٤	٥	١٠	٣	٦	١	٢	٤.٠٠	٠.٩٠
X_2	٢٢	٤٤	٢٢	٤٤	٢	٤	٢	٤	٢	٤	٤.٢٠	٠.٩٩

X_3	٢	٤	٣	٦	٦	١٢	١٩	٣٨	٢٠	٤٠	١.٩٦	١.٠٧
X_4	٤	٨	٨	١٦	٦	١٢	٢٠	٤٠	١٢	٢٤	٢,٤٤	١,٢٥
X_5	٤	٨	١٠	٢٠	٧	١٤	١٤	٢٨	١٥	٣٠	٢,٤٨	١.٣٣
X_6	٢٠	٤٠	١٦	٣٢	٧	١٤	٥	١٠	٢	٤	٣.٩٤	١.١٥
X_7	١٤	٢٨	٢٧	٥٤	٣	٦	٥	١٠	١	٢	٣.٩٦	٠.٩٧
X_8	٦	١٢	٣٠	٦٠	٨	١٦	٤	٨	٢	٤	٣.٦٨	٠.٩٤
X_9	١٢	٢٤	٢٢	٤٤	١٢	٢٤	٣	٦	١	٢	٣.٨٢	٠.٩٤
المعدل العام	٢١.٧٨		٣٦.٦٧		١٥.١١		١٦.٦٧		١٢.٤٤		٣.٣٩	١.٠٦
٥٨.٤٥				١٥.١١		٢٩.١١						

٢. وصف أبعاد الجانب الاجتماعي للعدالة الاجتماعية وتشخيصها :

تشير معطيات الجدول(٣) إن المعدل العام للوسط الحسابي لمتغير الجانب الاجتماعي(التاثيري) (3.99) وبانحراف معياري (0.89) وباتفاق (80%) من المبحوثين في الاتجاه الايجابي ، كما نجد إن (14.33) من الأفراد المبحوثين كانت إجاباتهم بالاتجاه المحايد .

ومن أكثر العوامل التي اتفق عليها غالبية الأفراد هي إن المدير عندما يتخذ قراراً متعلقاً بوظيفة الفرد يعامله باحترام وكرامة ، والمتمثل بالمتغير (X_{11}) وباتفاق (٩٦%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.40) وبانحراف معياري (0.78) مما يعني تجانس إجابات المبحوثين تجاه هذا المتغير .

بينما نلاحظ إن (9.66%) فقط من المبحوثين لا يتفقون على عدالة المعاملة التي يتلقونها أثناء اتخاذ القرار وتنفيذه، العامل الوحيد الذي ساهم في سلبية هذا المتغير هو (X_{10}) والمتمثل بعدم اخذ المدير بالاعتبار مطالب الفرد الشخصية أثناء اتخاذ القرار وتنفيذه بوسط حسابي (2.88) وبانحراف معياري (1.02) ، ويستدل من النتائج السابقة إن غالبية الأفراد يتلقون معاملة عادلة أثناء تنفيذ القرارات وهذه إجابة على السؤال الثاني الوارد في مشكل الدراسة .

الجدول (3)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين لأبعاد الجانب الاجتماعي للعدالة الإجرائية

المتغير	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{10}	٢	٤	١٢	٢٤	١٩	٣٨	١٢	٢٤	٥	١٠	٢.٨٨	١.٠٢
X_{11}	٢٥	٥٠	٢٣	٤٦	-	-	١	٢	١	٢	٤.٤٠	٠.٧٨
X_{12}	٢٣	٤٦	٢٠	٤٠	٤	٨	٢	٤	١	٢	٤.٢٤	٠.٩٢
X_{13}	٢٥	٥٠	١٥	٣٠	٨	١٦	-	-	٢	٤	٤.٢٢	٠.٩٩
X_{14}	٢٢	٤٤	٢١	٤٢	٦	١٢	١	٢	-	-	٤.٢٨	٠.٧٦
X_{15}	١٢	٢٤	٢٨	٥٦	٦	١٢	٣	٦	١	٢	٣.٩٤	٠.٨٩
المعدل العام	٤٠.٣٣		٣٩.٦٧		١٤.٣٣		٦.٣٣		٣.٣٣		٣.٩٩	٠.٨٩
٨٠				١٤.٣٣		٩.٦٦						

٣. وصف أبعاد سلوك المواطن المنظمية وتشخيصها :

يتبين من معطيات الجدول (4) إن المعدل العام للوسط الحسابي لأبعاد سلوك المواطن المنظمية (4.55) وبانحراف معياري (0.56) وباتفاق (95.74%) من المبحوثين في الاتجاه الايجابي، كما نجد إن (3.74) من الأفراد المبحوثين كانت إجاباتهم بالاتجاه المحايد .

ومن أكثر العوامل التي ساهمت في تعزيز الاتجاه الايجابي لهذا البعد هو إن الفرد العامل يرغب في مساعدة زملائه الجدد وتعليمهم لمنع حدوث مشكلات مرتبطة بعملهم ، والمتمثلة بالمتغير (X_{17}) وباتفاق (100%) وبوسط حسابي (4.80) وبانحراف معياري (0.40) مما يعني تجانس عالي في إجابات المبحوثين تجاه هذا المتغير .

ويستدل من النتائج السابقة إن غالبية الأفراد المبحوثين يتصفون بسلوك مواطنة بحسب إجاباتهم وهذه إجابة على السؤال الثالث في مشكلة الدراسة .

الجدول (4)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة المبحوثين لأبعاد سلوك المواطنة المنظمية

المتغير	قياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{16}	٣١	٦٢	١٨	٣٦	١	٢	-	-	-	-	٤.٦٠	٠.٥٣
X_{17}	٤٠	٨٠	١٠	٢٠	-	-	-	-	-	-	٤.٨٠	٠.٤٠
X_{18}	٢٤	٤٨	٢٥	٥٠	-	-	١	٢	-	-	٤.٤٤	٠.٦١
X_{19}	٣٢	٦٤	١٨	٣٦	-	-	-	-	-	-	٤.٦٤	٠.٤٨
X_{20}	٣٢	٦٤	١٨	٣٦	-	-	-	-	-	-	٤.٦٤	٠.٤٨

X_{21}	١٨	٣٦	٢٠	٤٠	١٠	٢٠	٢	٤	-	-	٤.٠٨	٠.٨٥
X_{22}	٣٣	٦٦	١٦	٣٢	١	٢	-	-	-	-	٤.٦٤	٠.٥٣
X_{23}	٣٩	٧٨	١٠	٢٠	١	٢	-	-	-	-	٤.٧٦	٠.٤٨
X_{24}	٢٨	٥٦	١٦	٣٢	٥	١٠	١	٢	-	-	٤.٤٢	٠.٧٦
X_{25}	٢٧	٥٤	٢٢	٤٤	١	٢	-	-	-	-	٤.٥٢	٠.٥٤
X_{26}	٢٥	٥٠	٢٤	٤٨	١	٢	-	-	-	-	٤.٤٨	٠.٥٤
X_{27}	٣٣	٦٦	١٦	٣٢	١	٢	-	-	-	-	٤.٦٤	٠.٥٣
X_{28}	٤١	٨٢	٩	١٨	-	-	-	-	-	-	٤.٨٢	٠.٣٩
X_{29}	٢٨	٥٦	٢١	٤٢	-	-	١	٢	-	-	٤.٥٢	٠.٦١
X_{30}	٢١	٤٢	٢٣	٤٦	٥	١٠	١	٢	-	-	٤.٢٨	٠.٧٣
المعدل العام	٦٠.٢٧		٣٥.٤٧		٣.٤٧		٠.٠٨		-		٤.٥٥	٠.٥٦
٩٥.٧٤					٣.٤٧		٠.٠٨					

ثانياً : اختبار فرضيات البحث :-

تحقيقاً لمتطلبات منهجية البحث واختبار فرضياته الرئيسة تتعرض هذه الفقرة لطبيعة علاقة العدالة الإجرائية وتأثيرها في سلوك المواطنة المنظمية للعاملين وذلك باعتماد الوسائل الإحصائية المناسبة.

١- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :بغية التحقق من صحة فرضية الأولى وفرضياتها الفرعية تم اختبارها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.12) والجدول (5) يوضح تلك النتائج.

الجدول (5)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير التفسيري / المتغير المستجيب	العدالة الإجرائية		
	العدالة الهيكلية	العدالة الاجتماعية	المؤشر الكلي
سلوك المواطنة المنظمية	٠.١٩٤	٠.٦٦٢	٠.٦١٥

نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (5) والدالة على نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ، إن هذه النتائج أشارت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة ا المنظمية ، كما توضح النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية

بين كل من العدالة الهيكلية والعدالة الاجتماعية وسلوك المواطنة المنظمية ، وبذلك وجدنا المسوغ في الحكم على رفض الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية ، واستدلالاً بذلك فان العدالة الإجرائية لا تمتلك قدرة على التنبؤ بسلوك المواطنة المنظمية على المستوى الكلي أو على مستوى بعديها (الهيكلية والاجتماعية) ، أي إن سلوك المواطنة المنظمية التي يتصف بها معظم العاملين والتي ظهرت في وصف أبعاد سلوك المواطنة وتشخيصها ، قد لا يكون معتمداً على مدى عدالة هيكلية القرارات أو الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات أو على مدى المعاملة العادلة التي يتلقونها أثناء تنفيذ تلك القرارات بحسب نتائج الميدان التي تناولها البحث الحالي .

٢- علاقة الأثر بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة المنظمية :تبين نتائج تحليل البيانات الميدانية الموضحة في الجدول (٦) عدم وجود تأثير معنوي للعدالة الإجرائية في سلوك المواطنة المنظمية لدى الأفراد المبحوثين إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.256) وهي قيمة منخفضة جدا ومستوى الدلالة لها البالغة (0.615) وهي قيمة عالية مقارنة بمستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05) ، ويستدل من قيمة معامل التحديد المنخفضة جداً البالغة (0.005) ضعف وعدم فاعلية العدالة الإجرائية بالتأثير على سلوك المواطنة المنظمية للأفراد المبحوثين .

ويؤيد ذلك أيضا قيمة (β) البالغة (0.073-) وقيمة (t) (0.506-) وهي قيمة عالية مقارنة بمستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05) .وينفي المذكور أنفاً قبول الفرضية الرئيسة الثانية إذ لا يوجد اثر معنوي للعدالة الإجرائية في سلوك المواطنة المنظمية .

الجدول (٦)

العلاقة التأثيرية للعدالة الإجرائية في سلوك المواطنة المنظمية

المتغير التفسيري / المتغير المستجيب	العدالة الإجرائية	R^2	F	
	β		المحسوبة	مستوى الدلالة
سلوك المواطنة المنظمية	-0.073 (-0.506)	0.005	0.256	0.615

n= 50 p ≤ 0.05 df (1.48) (t المحسوبة)

علاقة الأثر بين أبعاد العدالة الهيكلية وسلوك المواطنة المنظمية :

تبين نتائج تحليل البيانات الميدانية الموضحة في الجدول (٧) عدم وجود تأثير معنوي للجانب الهيكلي والاجتماعي في سلوك المواطنة المنظمية لدى الأفراد المبحوثين إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة على التوالي (١.٧٣٤) (٠.١٩٣) ومستوى الدلالة البالغة على التوالي (٠.١٩٤) (٠.٦٦٢) وهما قيمتان أعلى مقارنة بمستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (٠.٥) . ويستدل من قيمتا معامل التحديد المنخفضة جداً البالغة على التوالي (٠.٠٣٥) و(٠.٠٠٤) انخفاض نسبة التأثير التي يحققها الجانب الهيكلي والاجتماعي في سلوك المواطنة المنظمية لدى الأفراد المبحوثين وهاتان القيمتان لمعامل التحديد تبين إن التأثير الكبير على سلوك المواطنة المنظمية يعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في النموذج أصلا ، ويدعم ذلك قيمة (β) لكلا المتغيرين البالغة (0.187-) (٠.٠٦٣) وقيمة (t) (1.317-)

(٠.٤٤٠) وهما قيمتان عاليتان مقارنة بمستوى المعنوية الافتراضي للدراسة . وينفي المذكور أنفا قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثانية المنبثقتان عن الفرضية الرئيسة الثانية .

الجدول (٧)

العلاقة التأثيرية لأبعاد العدالة الإجرائية في سلوك المواطنة المنظمية

المتغير التفسيري / المتغير المستجيب	العدالة الإجرائية	R^2	F	
	β		المحسوبة	مستوى الدلالة
الجانب الهيكلي	-0,187 (-1.317)	0.035	١.٧٣٤	0.194
الجانب الاجتماعي	٠.٠٦٣ (٠.٤٤٠)	٠.٠٠٤	٠.١٩٣	٠.٦٦٢

n= 50 p ≤ 0.05 df (1.48) (t المحسوبة)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا : الاستنتاجات :

يمكن تأشير عدد من الاستنتاجات بناءً على ما أظهره العرض النظري للأدبيات لأبعاد الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي في الميدان من خلال الأتي :

١- تعد عدالة الإجراءات الرسمية المعتمدة في عملية اتخاذ القرارات من أهم أبعاد العدالة الإجرائية وتبارى الباحثين في تحديد خصائصها المتميزة والتي يمكن أن تساهم في تحقيق عدالة الإجراءات.

٢- للعدالة الإجرائية بعداً اجتماعياً (تاثيرياً) يتمثل في المعاملة العادلة التي يتلقاها العاملين من رؤسائهم أثناء اتخاذ وتنفيذ القرارات المتعلقة بالمخرجات.

٣- حظي موضوع المواطنة المنظمية باهتمام الكثير من الفلاسفة والباحثين الاجتماعيين وحاولوا تحديد أهم الخصائص التي تصف سلوك المواطنة المنظمية لدى الأفراد العاملين في المنظمة والمتمثل بأنه سلوك طوعي يضطلع به الفرد في العمل يتجاوز الدور الرسمي الأساسي المناط بالفرد رغم عدم وجود نظام مكافئة رسمي لتمييزه ومكافئته .

٤- تساهم العدالة الإجرائية ببعديها (الهيكلي والاجتماعي) في بناء السلوك الايجابي للمواطنة المنظمية لدى العاملين في المنظمة .

٥- كشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

أ- اختلاف وجهات أفراد عينة الدراسة حول عدالة الإجراءات الرسمية المعتمدة في اتخاذ القرارات في المنظمة المبحوثة مع إن أكثر من نصف أفراد العينة يؤكدون على عدالة تلك الإجراءات .

ب- غالبية الأفراد المبحوثين يتلقون معاملة عادلة أثناء اتخاذ وتنفيذ القرارات .

ج- الغالبية العظمى من الأفراد المبحوثين يمتلكون سلوك مواطنة عالي بحسب إجاباتهم.

٦- كشفت نتائج الارتباط لتحليل الانحدار البسيط والمتعدد الأتي :

أ- عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين العدالة الإجرائية على المستوى الكلي وعلى مستوى بعدي العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة المنظمية .
ب- لا يوجد اثر معنوي للعدالة الإجرائية على المستوى الكلي وعلى مستوى بعديها كل على حدا في سلوك المواطنة المنظمية .

٧- يستدل من جميع النتائج السابقة إن العدالة الإجرائية ببعديها لا تمتلك قدرة على التنبؤ بسلوك المواطنة المنظمية من حيث العلاقة والأثر وهذه النتائج جاءت مخالفة بالطرح الذي أوردناه عن إن العدالة الإجرائية لها تأثير ايجابي في تعزيز سلوك المواطنة المنظمية وتدعيمها .

ثانياً : التوصيات :

بعد عرض الاستنتاجات في الفقرة السابقة من الممكن إدراج التوصيتين الآتيتين للمنظمة المبحوثة مما يعزز من سلوك المواطنة المنظمية :-

١- بالرغم من النتائج السلبية التي خلصت إليها الدراسة في عدم وجود علاقة واثر معنوي بين متغيري الدراسة الرئيسيين إلا انه يجب على المنظمة المبحوثة البحث عن كل السبل التي تعزز عدالة الإجراءات وعدالة المعاملة التي يتلقاها الأفراد العاملين والبحث بشكل معمق عن أهم العوامل التي تؤثر في تعزيز سلوك المواطنة المنظمية والتي بلا شك بأنها سلوك ايجابي يساهم في دعم الأداء المنظمي وزيادة فعاليته باعتبار إن العنصر الإنساني من أهم مقومات النجاح في العمل المنظمي .

٢- تقترح الدراسة الحالية استمرار المشاريع البحثية التي تهتم بالسلوك التنظيمي كأحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق كفاءة وفعالية العمل المنظمي .

المصادر

أولا : المصادر والمراجع العربية :

أ- الرسائل والأطاريح الجامعية

١- المحمود، سعد فاضل عباس ،٢٠٠٧ ، العلاقة بين الأبعاد المنظمية وخصائص المنظمة الديمقراطية وانعكاساتها على ممارسة الإدارة الذاتية :دراسة تطبيقية على جامعتي الموصل ودهوك ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

٢- العبيدي ، حميد انوراحمد ،٢٠٠٥ ، دور المنظمات غير الحكومية في تنمية المجتمعات المحلية : دراسة تحليلية على عينة من المنظمات غير الحكومية العاملة في كركوك، رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

٣- الربيعي، حسين علوان حسين، ١٩٩ ،مشكلة المشاركة السياسية في الدول النامية (النموذج الأفريقي) ، أطروحة دكتوراه،بغداد ، كلية العلوم السياسية .

٤- هيدي ،منيرل ،الإدارة المقارنة الحديثة، ١٩٨٩، ترجمة وإعداد الدكتور محمد قاسم القريوني، ط١ ، دار المستقبل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

ب- الكتب :

١- زايد، عادل محمد ،٢٠٠٦ ، العدالة المنظمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات.

٢- داغر وصالح، منقذ محمد وعادل حرحوش،٢٠٠٠ ،نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ،الطبعة، الأولى، مطبعة دار الكتب، بغداد.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

A- Books

1- Ivancevich, JohnM., &Matteson, Michael T. 2002, Organizational ehavior and Management,6th ed.,McGraw- Hill companies Inc., New yourk,USA.
2- Kreitner,R.,& KinicKi,A.,2001, Organizational behavior,5th ed., Irwin McGraw- Hill companies, New yourk,USA.
B -Scientific Thesis & Dissertation:
1- Begam, Noorjahan., 2005, The Relationships between social power And Organizational citizenship behavior: The Mediational role of procedural justice, Organizational commitment,and joop satisfaction in context of A Private commercial bank in Bangladesh Asenior project report for Bachelor of Business Administration, INDependent University , Bangladesh.
2- Lock, Al etta., 2005, The Relationship between individualistic/ collectivstic Orientation and Organizational citizenship behavior and the possible influence of leadership style thesis for science in work Organization& Management Degree Master, Erasmus university Rotterdam.

C.Articles

1.Barcly.laurie.(2002). (the paradox of justice Formalization: when procedures erode perception of fairness
htt:/frontiers .sauder.ubc.ca/laurie_2002 PDF.
2- Bogler , Ronit & somech ,Anit.(2004), Influence of teacher empowerment on teachers, Organizational commitment, professional commitment and Organizational citizenship behavior in school, Teaching and Teacher ducation, www. Elsevier. Com/ Locate .
3-Koopman ,RichardJr, (2000) ``The relationship between perceired Organizational justice and Organizational citizenship Behaviors :arreview of the literature,: https:// www.uwstout.edu/rs/ wwssr/ koosmann .pdf
4-Markoczy,L& xin,k .,(2004) ``The virtues of Omlssion inOrganizational citizenship Behavior,www. Goldmark,org.
5-pare, Guy & Tremblay, michel & Lalonde, Patrick , (2001) ``The Role of Organizational commitment, and citizenship behavios in understanding Relations between human Resources practices and Turnover Intentions of IT personnel ,`` CIRANO Center.: http:// econpapers. Repec. Org! paper! Circirwor! 200! s-2y.hbm
6-Rego, Armenio &cunha, Miguel pin e, (2006)`` Organizational justice and citizenship Behaviors :astudy in afemin,High power distance culture``,working paper in manageme .nt

7-zellars,kellyl&Tepper,Bennettj.,duffy,Michelle k.(2002) ``Abusive supervision and subordinates`Organizational citizenship Behavio``, journal of applied psgchology, vol.87,no.6.
8-Giap, Bihn Nga &hackermeier ,Iris,gjiao,xueli wagdarikar ,sakina parmod,(2005)`` Organizational citizenship behavior and perception of Organizational justice in student jobs Research study psychology of excellence.: http://

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة استبيان

إلى السادة موظفي رئاسة جامعة تكريت المحترمون .....
تحية وتقدير .....
تعدالأستمارة التي بين أ يديكم جزء من متطلبات أنجاز البحث الموسوم (العدالة الإجرائية وأثرها في سلوك المواطنة المنظمية) دراسة تحليلية لعينة من موظفي جامعة تكريت ، وتعد الأستماره مقياسا لمجموعة من المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة ، إن تفضلكم في اختيار الإجابة المناسبة التي تتفق وموقفكم من المؤشرات المطروحة ، سيكون له الأثر الكبير في الوصول إلى دقة النتائج وتحقيق أهداف البحث على أن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم .
يرجى التعاون معنا من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة فيها وسنعتز برأيكم ونشكركم على حسن تعاونكم خدمة للبحث العلمي .
يرجى وضع علامة ( ) في الحقل الذي تراه مناسباً .
الباحثون

أولا :- معلومات تعريفية عامة عن المجيبين
١. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

٢. العمر :
☐ ٣٥ سنة فأقل
☐ ٣١ - ٤٠

٤١-٥٠ ☐
٥٠ فأكثر ☐

التحصيل العلمي : بكالوريوس ☐
دبلوم ☐
إعدادية ☐
متوسطة ☐

مدة الخدمة الوظيفية /سنة :

١-٥ ☐
٦-١٠ ☐
١١-١٥ ☐
١٦-٢٠ ☐
٢١ فأكثر ☐

ثانيا :أبعاد العدالة الإجرائية:

أ- الجانب الهيكلي: يرتبط بكيفية هيكلة القرارات أو الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات .

يرجى التأشير بوضع علامة ( ) أمام الحقل المناسب الذي يمثل وجهة نظرك :

ت	العبارات	الخيارات				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١.	مديري يمنحني الفرصة للاعتراض على القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات* التي تؤثر علي					
٢.	يمنحني المدير الفرصة للتعبير عن وجهة نظري قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
٣.	أشعر بأن القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات متحيزة بسبب :					
	- الجنس					
	- القرابة					

	- الانتماء العشائري					
٤.	يجمع المدير المعلومات الدقيقة والكاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
٥.	أشعر بأن المدير يعتمد معايير منسجمة (ثابتة) عندما يقوم بتقييم أدائي					
٦.	يزودني المدير بتفاصيل إضافية عند استفساري عن القرارات المتعلقة بالعمل .					
٧.	اعرف بالضبط المعايير المستخدمة في تقييم أدائي					
ب- **الجانب الاجتماعي (التأثيري) يتعلق بالأسلوب الذي يتم من خلاله معاملة الأفراد أثناء اتخاذ وتنفيذ القرارات**						
٨.	عندما يتخذ المدير قراراً متعلقا بوظيفتي فأنه :					
	- يأخذ بالاعتبار مطالبي الشخصية					
	- يتعامل معي باحترام وكرامه					
	يكون واضحاً وصريحاً معي					
	-يكون عادلاً في تعامله معي					
	- يتعامل معي بكل الاهتمام والود					
	- يقدم لي المعلومات المتعلقة بالقرار بشكل واضح ودقيق .					

***المقصود بتوزيع المخرجات: المكافآت ، تقييم الأداء ، العقوبات .....**

ثالثا / أبعاد سلوك المواطنة المنظمية: تصف هذه الأبعاد السلوك الذي يعتمده الفرد بشكل طوعي ويسهم في تحسين فاعلية المنظمة مثلا:تجنب حدوث مشكلات لزملاء ، حضور الاجتماعات التي تعقدها المنظمات عندما لايكون مطلوبا ذلك ، الالتزام بقواعد المنظمة عندما لايكون هناك رقيب .....

ت	العبارات	الخيارات				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١ .	ارغب بمساعدة زملائي أو الذين لديهم أعمال كثيرة على حل المشاكل المرتبطة بالعمل					
٢.	أرغب في مساعدة الزملاء الجدد وتعليمهم لمنع حدوث مشكلات مرتبطة بعملهم					
٣.	أقوم بالعمل كبديل عن زملائي في العمل عند الحاجة لذلك					
٤.	ارغب في التنسيق والتواصل مع الزملاء					
٥.	التزم بقواعد المنظمة وتعليماتها حتى عندما لايوجد من يراقب					
٦.	مستعد لتولي أي مهام وظيفية من اجل الاستمرار في العمل في المنظمة					
٧.	احرص على استغلال وقت العمل بالكامل					
٨.	احرص على القدوم مبكرا وأباشر العمل فورا					

٩.	احرص على الحضور الفعال للاجتماعات التي تعقدها المنظمة					
١٠	أقدم مقترحات بنائه تساعد على تحسين طرق العمل					
١١.	أتجنب إضاعة الوقت في التذمر والشكوى من الآخرين أثناء العمل					
١٢.	أتجنب جعل المشاكل اكبر مما هي عليه فعلا					
١٣.	أتجنب القيام بأفعال تضر بالآخرين					
١٤.	أشاور الآخرين قبل المبادرة بأفعال من المحتمل أن يتأثروا بها					
١٥.	أتجنب الغضب والانفعال عند محاولة الآخرين أثارة ذلك					

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.