



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( ل . م . د )

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعضوان :

دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة  
الإقتصادية

إشراف الدكتور :

أ.د. الباي محمد

إعداد الطلبة:

- أحمودة غادة
- قديري الطيب
- غندير ايمان

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
غربي العيد	أ.م.أ	رئيساً	جامعة الشهيد حمه لخضر
الباي محمد	أ.م.أ	مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمه لخضر
بن عمر الأخضر	أ.م.أ	مناقشاً	جامعة الشهيد حمه لخضر

السنة الجامعية : 2020-2021





جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
Université Echahid Hamma Lakhdar - El-Oued

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
Université Echahid Hamma Lakhdar - El-Oued

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ( ل. م. د )  
في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : إدارة أعمال

بعضوان :

دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة  
الاقتصادية

إشراف الدكتور :  
أ.د. الباي محمد

إعداد الطلبة:  
• أحمودة غادة  
• قديري الطيب  
• غندير امان

لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة الأصلية
غربي العيد	أ.م.أ	رئيساً	جامعة الشهيد حمه لخضر
الباي محمد	أ.م.أ	مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمه لخضر
بن عمر الأخضر	أ.م.أ	مناقشاً	جامعة الشهيد حمه لخضر

السنة الجامعية : 2020-2021

قال الله تعالى:

الحمد لله ربّي العالمين الرحمان الرحيم ملك يوم الدين اياك نعبد  
و اياك نستعين اهدنا الصراط المستقيم صراط الذين انعمت  
عليهم غير المغضوب عليهم ولا الضالين

سورة الفاتحة

## شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب  
الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك فلك الحمد و المنة ،

كما نتقدم بأسمى آيات الشكر و الإمتنان و التقدير و المحبة، إلى الذين حملوا

رسالة في هاته الحياة،

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل،

ونخص بجزيل الشكر و الإمتنان من أضاء شمعة في درب دراستنا،

إلى من وقف على المنابر و أعطى من عصارة فكره و نبغ عمله لينير دربنا

**الدكتور: محمد الباي**

نظير إشرافه على هذه الدراسة الأكاديمية

وكما نشكر كل موظفي المديرية العلمية لإتصالات الجزائر الوادي، و كل من قدم لنا

يد العون، نشكركم على مساعدتكم رغم الظروف الصعبة.

إهداء

إلى

من أناروا لي طريق في سبيل تحصيل و لو بقدر

بسيط من المعرفة

**\*الوالدين الكريمين\***

صاحبي القلب الطاهر الرقيق و النفس البريئة

إلى رياحين الحياة و السند و القدوة و الملاذ بعد الله

**\*أسرتنا و أصدقاءنا\***

تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء و العطاء، ينابيع الصدق

صافي من معهم سعدنا و برفقتهم في دروب الحياة

على الحلوة و المرة سرنا: من كانوا معنا على طريق النجاح و

الخير خطوة بخطوة

إلى كل هؤلاء أخوة و أخوات، أحباب و زملاء

**\*وفقكم الله جميعا\***

نهدىكم بكل فخر ثمرة هذا الجهد الثمين

## المخلص:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك الحضري) لدى مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الوادي، و اعتمدنا لذلك على منهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، و تحليلها و استقراء النتائج. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل ..... لجمع المعلومات الأولية حيث تم معالجة 114 إستمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS-V.25 وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية و معامل الارتباط و الانحدار خطي البسيط، واختبار T ومن أهم النتائج التي توصلنا لها دراسة هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5% في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

\* لا يوجد دور الشعور بالعدالة التوزيعية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة باتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى المعنوية 5%.

\* يوجد دور الشعور بالعدالة الإجرائية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة باتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية 10%.

\* يوجد دور الشعور بالعدالة التعاملية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 99%

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

## Abstrac

The study aims to highlight the role of organizational justice in its dimensions (distributive justice, procedural justice, transactional justice) in promoting organizational citizenship behavior in its dimensions (altruism, civility, sportsmanship, conscience awareness, urban behavior) at the Algeria Telecom Corporation for the state of the valley, and we relied for that on the approach Descriptive-analytical to highlight the concepts related to the topic of research, and to analyze and extrapolate the results. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed that included ..... to collect primary information, as 114 questionnaire forms were processed by the statistical program SPSS-V.25, using many statistical methods, including: arithmetic averages, correlation coefficient and simple linear regression. And the T-test, and one of the most important results that we reached for a study, there is a statistically significant relationship between organizational justice and the behavior of organizational empowerment at the level of morale at 5% in Algeria Telecom in the valley.

\*There is no role in the sense of distributive justice in the formation of organizational citizenship behavior among the employees of the institution in Algeria Telecom in the valley when the morale is 5%.

\*There is a role of a sense of procedural justice in the formation of organizational citizenship behavior among the employees of the institution in Algeria Telecom in the Valley at the level of morale 10%

\*There is a role of a sense of transactional justice in the formation of organizational citizenship behavior among the employees of Algeria Telecom at a morale level of 99%

Keywords: organizational justice, organizational citizenship behavior.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الإهداء
	شكر وتقدير
	المخلص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
ب	مقدمة:
6	الفصل الأول
6	الأدبيات النظرية
6	والدراسات السابقة
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.
8	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية.
8	الفرع الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.
8	الفرع الثاني: نظريات العدالة التنظيمية.
11	الفرع الثالث: أهمية العدالة التنظيمية
12	الفرع الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية
17	الفرع السابع: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية
17	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية.
18	الفرع الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:
19	الفرع الثاني: أهميه سلوك المواطنة التنظيمية.
20	الفرع الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.
20	الفرع الرابع: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
22	الفرع الخامس: محددات سلوك المواطنة التنظيمية وآثارها:
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات العربية.

25	فرضيات الدراسة:
34	الفصل الثاني
34	الدراسة الميدانية
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الطريقة المعتمدة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.
36	الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة society and sampler of study
37	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة (study of variables).
37	الفرع الثالث: نموذج الدراسة.
38	الفرع الرابع: المقياس المستخدم
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
39	الفرع الأول: أدوات جمع و معالجة البيانات.
40	الفرع الثاني: البرامج و أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
41	المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة.
41	المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية و الخصائص السيكومترية للعينة.
47	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة:
47	الفرع الأول: عرض نتائج محاور العدالة التنظيمية
53	الفرع الثاني: عرض نتائج محور سلوك المواطنة التنظيمية.
67	خلاصة الفصل الثاني:
68	الخاتمة:
71	قائمة المراجع قائمة المراجع
74	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح أبعاد سلوك المواطنه التنظيميه	33
2	المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحاليه.	42
3	يوضح الإطار العام للدراسه	47
4	يوضح درجات مقياس ليكارت الثلاثي	48
5	يوضح الأهميه وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي	51
6	يوضح توزيع عينه الدراسه حسب متغير الجنس	52
7	يوضح توزيع عينه الدراسه حسب متغير العمر	53
8	يوضح توزيع عينه الدراسه حسب متغير المؤهل العلمي	54
9	يوضح توزيع الدراسه حسب متغير خبره المهنيه	55
10	يوضح توزيع العينه حسب المنصب العلمي	56
11	يوضح توزيع الأفراد حسب مكان العمل	57
12	يوضح صدق و ثبات الاستبانة	58
13	يوضح معامل ألفا كرونباخ	59
14	استجابات العينه حول فقرات العدالة التنظيميه	60
15	استجابات العينه حول فقرات العدالة التوزيعيه	62
16	استجابات العينه حول فقرات العدالة الإجرائيه	64
17	استجابات العينه حول فقرات العدالة التعامليه	66
18	استجابات العينه حول فقرات بعد الإيثار	69
19	استجابات العينه حول فقرات بعد الكياسه	71
20	استجابات العينه حول فقرا بعد الروح الرياضيه	73
21	استجابات العينه حول فقرات بعد الضمير الحي	74
22	استجابات العينه حول فقرات بعد السلوك الحضاري	75

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	نموذج الدراسة.	49
2	تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس	53
3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	54
4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	55
5	تمثيل العينة حسب الخبرة المهنية	55
6	يمثل عينة الدراسة حسب المنصب النوعي.	56

# مقدمة

## توطئة:

يمثل العنصر البشري أهم مورد للمنظمة ، إذ لا يمكن إن تتحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة و الماهرة ولعل نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة منظماتها على انجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المنظمات على استكشاف العناصر التي ترفع الأداء البشري من حيث الكفاءة و الإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفاعلية الكلية للمنظمة وتعد العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات التنظيمية و بالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات ،حيث إن العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء و أهداف المنظمة ،من منطلق إن العدالة التنظيمية تعد مؤشرا يتضمن تغيير قيم كثيرة و متعددة من جوانب العمل و السلوك التنظيمي في المنظمة

فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة و التجدد ويرتبط بالكثير من المفاهيم التي تواجهها المنظمة و يؤثر بها من أهمها موضوع سلوك المواطنة التنظيمية ، ذلك ان العدالة التنظيمية هي احد أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة ، من خلال استخدام الفهم القائم على إصغاء استجابات العاملين و إدراك مشاعرهم وتفهم مواقفهم و اهتماماتهم و حاجاتهم و منطقتهم وخلق المناخ الجماعي للعمل و الربط بين أهدافهم و أهداف المنظمة و مشاركتهم في وضع الخطط و تشجيع مهاراتهم و قدراتهم وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل ، ويعمل هذا على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى المنظمات واستخدام كامل طاقاتهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة

إن المراجعة المتأنية والتحليل المعتمد لأدبيات الدراسة تظهر توجهها يهتم بفحص سلوك الأفراد في النظم ضمن محاولة واعية لفهم ذلك السلوك وتفسيره وضبط مساراته بما يحقق أبعاد القيمة المضافة في الأداء التنظيمي

## أولا إشكالية الدراسة

للتعرف على دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:  
ما دور العدالة التنظيمية في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي؟.

و لإثراء الإشكالية وللوصول الى نتائج اكثر دقة ارتأينا الى ضرورة ادراج التساؤلات الفرعية الآتية:  
- ما دور العدالة التوزيعية في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي؟ .

- ما دور العدالة الإجرائية في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي؟

- ما دور العدالة التعاملية في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي؟.

3. فرضيات الدراسة:

على ضوء العرض السابق لإشكالية البحث المتعلق بدور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الرئيسية:

للعدالة التنظيمية دور كبير دال إحصائيا في تشكل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوي 5%.

الفرضيات الفرعية:

- للعدالة التوزيعية دور كبير دال إحصائيا في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العملية لمديرية الإتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.

- للعدالة الإجرائية دور كبير دال إحصائيا في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العملية لمديرية الإتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.

- للعدالة التعاملية دور كبير دال إحصائيا في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العملية لمديرية الإتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%.

4. مبررات إختيار البحث:

تتجلى دوافع إختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

1- الإهتمام بالمواضيع الحديثة و الرغبة في البحث على هكذا مواضيع.

2- محاولة الربط بين العوامل الشخصية و التنظيمية و متغيري الدراسة.

3- عدم التطرق لهذا الموضوع بشكل واسع في مؤسساتنا الإقتصادية من قبل في حدود علمنا.

5. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية محوري الدراسة، العدالة التنظيمية بأبعادها و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية و ما لهما من تأثيرات واضحة على الأفراد العاملين و المؤسسة، و الدور الفعال لسلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، لكون تتجسد الأهمية من خلال محدودية الدراسات التي تناولت الدراسة الحالية و حداثة الطرح.

6. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

-تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية و ازدياد أهميته في التأثير على سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

- التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر موظفيها.

-التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة محل الدراسة.  
7.حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين شهري أفريل و ماي 2021.

الحدود المكانية: أنجزنا هذه الدراسة بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي و فروعها.  
8.منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

قصد تحقيق أهداف دراستنا ومن أجل الإجابة على التساؤلات و إختبار صحة الفرضيات، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع في الفصل الأول، أما الفصل الثاني فقد تم الإعتماد على دراسة الحالة من خلال الإستبيان و معالجته الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) نسخة 25.

9.مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث إختارنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل إقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذه المراجع في:

-الكتب و المقالات العلمية و غير المنشور.

-مذكرات الماستر المنشورة و غير المنشور.

-مذكرات الماجستير و الدكتوراه المنشورة و غير المنشورة.

10.صعوبات البحث:

-محدودية الدراسات السابقة التي تحتوي العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

-تزامن فترة الدراسة الميدانية مع العطلة المفاجئة في شهر مارس .

-الوضع الصحي الحالي المتمثل في جائحة وباء كورونا (كوفيد-19) التي اجتاحت العالم والذي شل حركة جل المؤسسات والمجتمعات في البلاد .

-خلو المؤسسات من عدد كبير من موظفيها نتيجة الحجر الصحي خصوصا فئة النسوة

-تعذر التواصل المباشر مع الموظفين نتيجة للظروف السالف ذكرها .

11.هيكل البحث: تم تقسيم الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين:

\*الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للعدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ، قسم بدوره إلى مبحثين ، المبحث الأول احتوى الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ،

أما المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة .

\*الفصل الثاني : دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة العلمية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي، قسم أيضا إلى مبحثين، المبحث الأول تعلق بالطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

## 12. مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها على النحو التالي:

العدالة التنظيمية: هي قيمة مهمة و إحساس و إدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسيا و إداريا، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء و إدارة المنظمة.

سلوك المواطنة التنظيمية: هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج ضمن نظام الحوافز الرسمي في المنظمة و الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فعاليتها و كفاءتها.

## 13. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها وعرض بعض الدراسات السابقة العربية الأجنبية التي تناولت في بحثها متغيري الدراسة كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

كما عالجت في الفصل الثاني الدراسة الميدانية من خلال مبحثين ، المبحث الأول تناول الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة ، والمبحث الثاني تم فيه عرض ومناقشة نتائج البحث.

**الفصل الأول**  
**الأدبيات النظرية**  
**والدراسات السابقة**

### تمهيد

يعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع الحديثة ، حيث تم اهتمام الباحثين في مجال التنظيم (الإدارة)، وذلك للأهمية الكبيرة التي يمكن أن تحدثها في أداء العامل و المنظمة .

وتعد العدالة التنظيمية إحدى محددات سلوك التنظيمي ، وتتجلى العدالة التنظيمية في ثلاث أبعاد (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية) وقد تناولت هذه الظاهرة بحث ودراسة ، ودليل على ذلك وجود عدد من النظريات تتعلق بالعدالة التنظيمية وأبرزها نظرية العدالة لآدمز ، ونظرية العدالة لرواس ، ونظرية العدالة لبوتروولر ، ونظرية العدالة الاجتماعية وغيرها كثير .

وقد تعجز المنظمة على التخفيف من ضغوط العمل على الفرد، فشعور الفرد بضغوط العمل يؤثر على كفاءة أدائه وسلوكياته الإضافية الايجابية، مما ينعكس سلبا على تحقيق التميز في الأداء، وهذا ما يفسر مفهوم العدالة التنظيمية. وعليه ومن اجل الإلمام بمختلف جوانب العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية وسلوك المواطن التنظيمية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

ازداد في الفترة الزمنية الأخيرة الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية حيث استقادت المنظمات الاقتصادية و الاجتماعية من سلوك المواطنة الذي حقق تواجد كثير من المكاسب.

#### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية.

إن العدالة التنظيمية تعتبر من الموضوعات الهامة في الميدان الإداري، وقد حظيت بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين في السلوك التنظيمي والعاملين على تطوير المورد البشري لخلق الثقافة التنظيمية والتي من خلالها تسعى للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها ومن تم العمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يتحرك من خلالها العاملون داخل المؤسسة.

#### الفرع الأول: مفهوم العدالة التنظيمية

يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جهة، وعلى أداء المنظمة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

ويعرف "GREENBERG": بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني .<sup>2</sup>

كذلك ينظر للعدالة التنظيمية على "أنها إحدى المتغيرات الهامة التي لها تأثير محتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للأفراد، وكذلك على أداء المؤسسة بشكل عام من الجانب الآخر".

كما عرفت العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في حقوق العاملين والواجبات الموكلة إليهم والتي تعبر عن علاقة العاملين بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها والتأكيد على الثقة التنظيمية التي يحتاجها الطرفان.

وتعرف كذلك: بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه

على المستويين الوظيفي والإنساني وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية.

#### الفرع الثاني: نظريات العدالة التنظيمية.

نظرا للأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية، هناك الكثير من نظرية ساهمت في بناء وتأطير مفهوم العدالة التنظيمية.

<sup>1</sup>حدره عمر محمد، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للطباعة و النشر و التوزيع، حلب، 2008، ص56.

<sup>2</sup>عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص97.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

وسنقوم من خلالها التعرف على أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

2-1- نظرية العدالة لآدمز: لقد ارتبط تطوير هذه النظرية في أساسها وتجريبها باسم تيسي آدمز وقد أطلق على هذه النظرية عدة مسميات من بينها نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية التبادل أو المبادلة ونظرية المساواة أو العدالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة، وهو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل الذهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمها. ويدور جوهر نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للعامل والعدالة، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافآت وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، وإن مستوى رضا العامل يتحدد بمستوى اعتقاده بأنه يعامل بالعدالة بالمقارنة مع الآخرين، وتستند هذه النظرية إلى أن العامل يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وفي الظروف نفسها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت الإستهبان تكون النتيجة هي شعور العامل بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور العامل بعدم الرضا عن عمله.

وللنظرية عدة افتراضات كانت على النحو الآتي:<sup>1</sup>

. يتصارع الأفراد من أجل المحافظة على حالة وضعية عادلة (أي متساوية مع الآخرين).

. عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فإن تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا يدفع العامل إلى العمل للتخفيف من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.

. وكلما زاد مستوى إدراك عدم العدالة زاد الدافع للعمل على تخفيف حالة التوتر.

. ينبغي أن يدرك العمال حالة عدم العدالة مثل: حصولهم على راتب أقل من زملائهم أكثر من إدراكهم للحالات العادلة مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم في العمل.

\*وطبقا لهذه النظرية فإن حالة العدالة تكون من خلال المعادلة التالية:

. نتائج العامل أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته تساوي نتائج الأخر أو أرباحه على إسهاماته أو مدخلاته.

. إن حالة عدم التساوي الناتجة عن عملية مقارنة العامل لنفسه مع الآخرين أسماها (Adam) الشعور بعدم العدالة وعرفها بأنها شعور الفرد بالغبين حال إدراك أن نسبة مدخلاته على مخرجات العمل تتعارض نفسيا في علاقاتها مع ما يدركه الفرد عن نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم.

<sup>1</sup> Singre.M.2005. the application of organizational justice theories to selection fairness research. Journal of psychology. N22.New Zealand. P142.

2-2- نظرية العدالة لرواس: أن نظرية (John Rawls) عن العدالة اعتمدت على تصورين لحالة الطبيعة الأولى ولمسألة العقد الاجتماعي، وتقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر عن الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص، وفي الجانب الثاني يفترض (Rawls) أن هؤلاء الناس يجتمعون ويتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة.

وفي هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية واختيار وطوعية، وتشكل لهم قوانين منصفة والتي تجعل النقاءهم وتعاونهم ممكنا في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على إقسام الخيرات والمنافع التي يجنبوها جميعا من جراء التعاقد والتعاون، كذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، وهنا سمي (Rawls) العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافا، أو العدالة هي الإنصاف، ويعني الإنصاف إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى.

2-3- نظرية العدالة لبوتر ولولر: قام (بوترو لولر 1968) بتطوير نظرية التوقع فلروم حيث تضيف هذه النظرية إلى نموذج فروم متغيرا جديدا هو رضا العامل عن عمله، ويتحدد رضا العامل بمبدأ تقارب العوائد (النتائج) المتحققة فعليا للعامل مع الفوائد (النتائج) التي يعتقد العامل بأنه يستحقها، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإنه يتحقق الرضا وسيندفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه فيصبح هناك حالة عدم الرضا وتنخفض الدافعية للاستمرار في الجهد، والعوائد قد تكون داخلية مثل:

الإحساس بالرضا والقناعة، وقد تكون خارجية مثل: الأجر أو الراتب وفي هذه الحالة يتم النظر إلى المكافآت وتقييمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة البعد الذاتي لفهم الفرد وتوقعاته.<sup>1</sup> وتم التأكيد في هذه النظرية على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد، وهذا يتطلب أن يمتلك الفرد القدرات والخصال الفردية للقيام بهذا الجهد وأن يكون لديه إدراك دقيق لأبعاده دوره كي يشكل دعما لجهد لتحقيق النتائج التي يصبو إليها.

<sup>1</sup> -رشدي عبد اللطيف وادي، "العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد 21، عدد 01، جامعة سوهاج، مصر، 2007، ص 4.

2-4- نظرية العدالة الاجتماعية: يعتبر فردرك سون نظريته كبديل عن الأبعاد الاقتصادية التي كانت تمثل المدخل التقليدي في الإدارة تحقيقاً لمبدأ العدالة في النواحي الإدارية والقانونية والاجتماعية، وركزت على توافر فرص العمل لجميع الناس، وإتاحتها الفرص دون تمييز في الحقوق والأجور وجعل العوائد بقدر الجهد المقدم، وذلك من خلال قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات، إذ صنفت العدالة إلى أربعة أنواع وهي:

العدالة الفردية في احترام الذات الإنسانية والعدالة الفئوية بفتح الوظائف على أساس الكفاءة، والعدالة الطبقيّة بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العدالة في الوظائف والتعليم، والعدالة القطاعية وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص.

وقد وضع (فردرك سون) الافتراضات التالية لنظريته:

أ- **التمثيل البيروقراطي:** من خلال تمثيل وظائف الإدارة العامة لجميع فئات المجتمع، وإتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن الحاجات والمطالب عبر القنوات الإدارية في المؤسسات العامة.

ب- **حرية التعبير في الصحافة:** لضمان إحياء المواطنة السليمة عبر عملية التدريب الإداري ولدعم الديمقراطية في مواقع العمل، مما يدعم التخلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع والإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.

ت- قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع والخدمات.

### الفرع الثالث: أهمية العدالة التنظيمية .

للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة وتكمن أهميتها في ما يلي :

- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور وذلك من خلال العدالة التنظيمية.

- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب .

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار , وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.<sup>1</sup>

الفرع الرابع: أبعاد العدالة التنظيمية .

تناول العديد من الباحثين العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما: عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات و , غير أن أغلب الباحثين في مجال العدالة التنظيمية أجمعوا على أن للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد تتمثل في :

أ - **العدالة التوزيعية** : تعود نشأة العدالة التوزيعية إلى الإسهامات التي قدمها "Adams" في ضوء نظريته حول نظريته حول العدالة والمساواة ، حيث تعتبر العدالة التوزيعية من أهم أبعاد العدالة التنظيمية وتعني مدى إدراك الأفراد لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله.<sup>2</sup> وعرفها آخرون بأنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد ، أي أنها تتعلق بـعدالة المكافآت ،وتتعلق أيضا بالنتائج التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية .

كما حدد " Orange " عام 1980 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات :

\* قاعدة المساواة : وتقوم على إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم ، ذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز قاعدة المساواة.

\* قاعدة النوعية : وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس و بغض النظر عن خصائصهم الفردية ( الجنس ، العرق ،الدين....الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت فمثلا عندما تعمل منظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المؤسسة ، وليس فقط الذين يعملون بجد ، وإذا حصل العكس فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية .

\* قاعدة الحاجة : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقييم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا إذا أرادت المنظمة زيادة الأجر وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة على افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ،و إذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص147.

Heidarik, S.A.and Saeed, N, "Studying the nrole of organizqtion gjustice on goli satsttice satisfaction", jurnal of

<sup>2</sup>- Basic and Applied Scientific Research, vol.2, NO7, 2012,P456.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

وبما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته فإن عدالة التوزيع تتضمن ما يلي

- جانب مادي (هيكل التوزيعات) : ويعبر عن مضمون ما يحصل عليه من مكافآت .
- جانب اجتماعي : ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات.

كما يرى "houseman" أن هناك اختلاف بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد والمساهمات, حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة :

- المؤثرون أو المعطاءون : وهم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين , أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقون .
- الوسيطون أو المساوون : وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم معدلات العدالة عند الآخرين , أي أن هذه المجموعة تبدل إحساسهم بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائد مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات ) وحالة عدم التوازن والقلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات .)

-الذاتيون أو الأتانيون : وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة تكون في صالحهم , وهم يشعرون بالاضطراب و القلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم .

### ب- العدالة الإجرائية :

وتعرف بأنها الإنصاف المدرك للعملية التي تستخدم لتقرير توزيع المخرجات، وهي عبارة عن مدى إدراك الموظف بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات.<sup>2</sup>

درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية .

وتتعلق العدالة الإجرائية بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات و محصلات نهائية يحصل عليها العاملون ،مما يمكننا من الحكم على القواعد و الإجراءات المطبقة في المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها.

<sup>1</sup>- حسين حريم مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص83.

Greenberg, J., "organizational justice, yesterday, today, and tomorrow", *journal of Management, the ohio state university*, vol. 16, No2, 1990, p414.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

وعرفها آخرون بأنها تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج .

وتعني أيضا العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل . وقد حدد ( leventhal1980 ) المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القلب الذهني لإدراك الأفراد لمعنى العدالة ، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية التالية :

- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبهر ذلك ويدعمه .
- القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم و فقا للمعايير الأخلاقية السائدة
- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة .
- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار .

- **قاعدة الدقة:** يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.<sup>1</sup>

- **قاعدة الانسجام:** يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد . و يلاحظ من طرح "leventhal" لهذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال و أوزان متساوية في أغلب الأحوال, بل أن الأفراد ينزعون بصورة انتقائية إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى وفقا لمقتضيات الموقف . و قد حدد كل من ( Niehoff & Moorman .1993 ) مجموعة إضافية من المكونات المؤثرة على عدالة اجراءات تضمنت:

- ثبات الإجراءات .
- دقة الإجراءات .
- صحة الإجراءات .
- واقعية الإجراءات وأخلاقيتها.

### ج - العدالة التعاملية :

تعتبر العدالة التعاملية امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية ،والتي تشير إلى طريقة تصرف الإداري اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين .

وقد أشار العديد من الباحثين إلى عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات ،إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين. أما العدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال

<sup>1</sup> - نماء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص97.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد.

هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه لإجراءات الرسمية , أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات , وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوسين و الثقة و المصارحة بين الرئيس و المرؤوسين و اهتمام الرئيس بمصالح الموظف .  
وان عدالة المعاملة تحتوي على مكونين أساسيين هما:

**الحساسية الشخصية :** وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين لمشاعرهم وحفاظهم على كرامة العاملين .

- **التفسيرات الاجتماعية:** ونعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية و الدقيقة والهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية, بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة توزع عليهم .

ولعدالة التعاملات أهمية كبيرة وتتمثل :

- إن عدالة التعاملات تسلط الكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومن ثم بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات و المعاملات و العلاقات التنظيمية و الإنسانية و الاجتماعية .

- إن انخفاض مدركات العاملين لبعدها عن العدالة يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي, وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة النزوح لترك العمل, وضعف الأداء الوظيفي, وزيادة الضغوط الوظيفية .

**الفرع الخامس: مبادئ العدالة التنظيمية.**

للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهم هذه المبادئ:<sup>1</sup>

- **مبدأ المساواة:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل, و واجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

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

- **مبدأ الدقة والتصحيح:** يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة و واضحة، وقابلية للتصحيح في حالة وجود خطأ.

- **مبدأ الالتزام:** بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

<sup>1</sup> Williams, S. & Pitre, R. & Zainuba, M., (2002), Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment, The Journal of Social Psychology, Vol. 42, p45.

- مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق القرارات

\*من خلال ما سبق ذكره نخلص إلى أن مبادئ العدالة التنظيمية هي مبادئ هامة يجب أن يتحلى بها العامل من أجل تحقيق الاستقرار والانتماء للمنظمة لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين، وإن غيابها له الكثير من الآثار السلبية على المنظمة بصفة عامة

الفرع السادس: أشكال العدالة التنظيمية.<sup>1</sup>

تتعدد وتختلف الأوجه والأشكال التي تظهر وتبرز من خلالها العدالة التنظيمية، التي كانت ومازالت وستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية، من خلال تطلعهم الدائم للإحساس بها، ولأصحاب صانعي ومتخذي القرارات في كيفية تطبيقها، وعلى هذا الأساس كانت أشكال العدالة التنظيمية كالاتي:

-**العدالة الداخلية** : يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال التداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه، وأن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعدة وهكذا. وبمعنى آخر فهذا الشكل من أشكال العدالة التنظيمية يشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت، المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، كأن يجعل مثلاً: راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية والجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمه.

-**العدالة الخارجية**: يركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من مؤسسات تعمل في صناعة الأدوية والصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، وبين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية، بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة حيث يمكن التواصل إلى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

-**العدالة الفردية** : تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، ولكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط والمتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد والتي لا يمكن تجاهلها

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، محاضرات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2000، ص220.

من قبل الجهاز الإداري لمؤسسة الواحدة. إن هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات، كأن يقارن بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع أواخر داخل المنظمة، ويقارن ما يحصل عليه أيضا من حوافز بينه وبين بقية الأفراد والعاملين في نفس القسم (يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين وما يتلقونه من حوافز)، ومن هنا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه هو، وما يحصل عليه غيره من نكافأ معهم جهدا وعملا، ويحكم على مدى عدالة، ولا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته.

\*من خلال ما سبق ذكره نجد بأن العدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة في حد ذاتها والمقارنة بينها، بينما العدالة الخارجية تقوم على المقارنة بين الوظائف في المؤسسات مختلفة، وأخيرا العدالة الفردية هي أن الأفراد هم الذين يقومون بالمقارنة في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة. ونظرا لتعدد الأشكال التي تظهر في العدالة التنظيمية يعد محاولة لتفسير كيفية تقييم المؤسسة لجهود الأفراد العاملين بها، ومدى إدراك المورد البشري وفهمه لطريقة عمل المؤسسة التي تفرض نوعا من التعامل مع عمالها.<sup>1</sup>

**الفرع السابع: الآثار المترتبة على غياب العدالة التنظيمية .**

قد أكدت معظم الدراسات أن غياب العدالة التنظيمية أو عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر سلبا على أداء المنظمات وذلك على النحو التالي :

- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل انخفاض كمية الأداء الوظيفي وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع الزملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية أما بالنسبة لبعد عدالة الإجراءات ، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات الغير عادلة ترتبط بالعديد من التبعات السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة ونقص الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي .

- إن انخفاض مدركات العاملين لبعد عدالة التعاملات يمكن أن يسبب العديد من النتائج السلبية مثل: زيادة النزوع لترك العمل ، وزيادة الضغوط الوظيفية، و الصراع التنظيمي بين الأفراد.<sup>2</sup>

### **المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية.**

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع المهمة التي دخلت مجال البحث العلمي منذ ثمانينات القرن الماضي، كونه يمثل عاملا مهما من عوامل نجاح المنظمات لما له من تأثير كبير في أدائها، ومن تمييزها في ظل بيئته تنافسية تفرض على المنظمات أن تفعل أدائها العاملين فيها، ومن ثم أصبح أحد عوامل النجاح الذي تستطيع به أن تفرق نفسها عن غيرها من المنظمات في بيئته العمل.

<sup>1</sup> - Cremer, D., (2005), Procedural And Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 20, Iss. 1. P39.

<sup>2</sup> - روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص124

### الفرع الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

إن الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية نابع من كونه محالا حديث النشأة، حديث العهد بالتنظيمات، وهذا لم يزد الباحثين إلا رغبة في البحث أكثر لاكتشافه و تطوير طرق الاستفادة منه، كون ممارسة هذه السلوكيات تحقق أهداف رئيسية تسعى إليها كل المنظمات.

**أولاً:** نشأة سلوك المواطنة التنظيمية: قدم "برنارد" سنة 1938 مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات التطوعية الاختيارية في العمل التنظيمي، حيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت و الذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر على القيام بالوظيفة، مؤكداً أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال و تأثيرات هؤلاء الأشخاص، مضيفاً أن الأفراد لا بد أن يقوموا بإظهار الرغبة في الإسهام بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة هي التي جرى تسميتها بالولاء والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف أو المناصب الوظيفية، موضحاً بأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية التلقائية.

-يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي تعزز الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، و استمر خطوات ثابتة، لما لهذا المفهوم من أثر بارز على مستوى أداء العاملين، وبالنظر إلى أن المنظمات المعاصرة تعمل في ظل منافسة عالية التعقيد، فإن نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على حماس العاملين فيها، لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة، وبذلك فإن هذه الدراسة تركز على سلوكيات العاملين التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمي، ولكنها بنفس الوقت مهمة وحيوية النجاح للمنظمات و بقائها، وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية

**ثانياً:** تعريف سلوك المواطنة التنظيمية يعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج ضمن نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها و كفاءتها وعرفه آخرون على أنه السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة والسياسات التي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة غير المنصوص عليها في الصف الوظيفي للوظيفة.

عرفه الباحث Orange سنة 1995 بأنه سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته و حاجتها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم و سياسات و نظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وذلك دون توقع الحصول على مكافآت أو حوافره.

وحسب ROBINS و MOIDEENKUTT أصبحت سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب التعريفات المقدمة لها، تركز على كونها من دعائم المنظمة، وتسهم بشكل مباشر في أداء العمل الكلي للتنظيم بأعلى كفاءة وفعالية، إلى جانب محافظتها على النظام الاجتماعي للمنظمة.

ويعرفها صلاح مهدي محسن العامري على أنها "مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة الفاعلية للمنظمة ونجاحها في تحقيق أداؤها".

و يعرف Chine سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تصرف الفرد التطوعي و الاختياري و الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات و عقد العمل أو تحت نظم الحوافز الرسمي في المنظمة و الهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة و زياده كفاءتها و فعاليتها.<sup>1</sup>

و سنة 2008 قدم الباحث Yen تعريفاً عن سلوك المواطنة التنظيمية، على أنها طريقه من طرق الإنجاز الرسمي، لكن بطريقه غير مباشره، أي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من التنظيم، و تعتبر محرك أساسي في عناصره الحساسة و المهمة، ليست مجرد سلوكيات تطوعيه فحسب بل امتدت لتشمل المحافظة و الالتزام بأنظمة قواعد بيئة العمل، المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار و غيرها.

و من خلال هذه التعريفات ندرك بأن سلوك المواطنة التنظيمية يسعى إلى إسناد مسارات المنظمة و تصحيحها طوعياً من دون أي مقابل محدد رسمياً، أي أنه عبارة عن عمل و نشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه و رغبه و إرادة منه ولا ينبغي منه أي مردود مادي غير التزام ليس بالوظيفي و إنما هو التزام أدبي يقوم على اعتبارات أخلاقيه و اجتماعيه و دينيه، كما يستلزم توافر صفات أساسيه في الموظف كاستشعار المسؤوليه و تحملها و الأمانة و الإخلاص و تجنب المشاحنات و الالتزام بالمبادئ و القيم و بالنظام الموافق عليه داخل المنظمة.

### الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.

إن لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيره و دور فاعل في نجاح المنظمة و استمرارها:

#### 1. بالنسبة للفرد:

\*يساهم في زياده قدره الموظفين على أداء وظائفهم بشكل فاعل، من خلال تنميته و تعزيز الأفكار و المقترحات المتقدمة، و يعزز الدافع للإنجاز و الشعور بالمسؤوليه تجاه المنظمة، و إن الاهتمام بسلوك المواطنة يتبلور بين الأفراد و تحافظ على وحده المنظمة و تماسكها.

<sup>1</sup>-القيوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2009، ص67 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

\* و تساهم في تحسين وتطوير الأداء وتعزيز كفاءة المنظمة وهذا ما يزيد من حجم المخرجات و تحقيق النجاح والتميز، لما لسلوك المواطنة من مرونة، و الخروج عن الدور الروتين، مما يحفز على الإبداع والابتكار والانتماء وحب العمل.

### 2. بالنسبة للمنظمة:

\* السلوك المواطنة التنظيمية دور في انخفاض معدلات دوران العمل و الغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، وازدياد مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية وتعزيز الثقة المتبادلة ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية.<sup>1</sup>

\* كما يمتاز خلق الحماس في الأداء و هذا ما يفتقر إليه العمل الروتين و يخلق الإحساس بالانتماء للمنظمة.

\* يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب في المشاركة فيه .  
\* يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز يزيد من كفاءة وفاعلية الموظف في العمل.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.

من خلال المفاهيم السابقة يتصف سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة من الخصائص تتمثل في :

1- الطوعية: أنه سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد ولا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة أي أنه سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة، سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب انجازها وغير محددة ض من الوصف الوظيفي، فهو ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام التوظيف.

2- الاختيارية: هو سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

3- التجرد من الرسمية: خاصية الفرد فيها لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة

4- النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء أكانوا أفرادا أم منظمات.

### الفرع الرابع: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

تتضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية حمسة أبعاد متمثلة في: الإيثار، اللياقة واللفظ، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

#### 1- الإيثار:

<sup>1</sup> - المدهون موسى توفيق، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 1995، ص145.

<sup>2</sup> - احمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 2003، ص28.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

هو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة (الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه، أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم، فضلا عن مساعدة زبائن المنظمة على اختلاف أنواعهم، فهو س لوك اختباري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، من أجل العمل على تطوير منظمتهم.<sup>1</sup>

### 2- الكياسة (اللياقة و اللطف):

تشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب المشكلات والصعوبات، وإيصال المعلومات و تسهيل إجراءات المنظمة وعملها، كما يتضمن التعاون بين العاملين بصورة رسمية أو غير رسمية.

### 3- الضمير الحي:

يعبر عن س لوك الفرد غير المباشر لمحو المنظمة والآخرين، والمتجسد في صورة الالتزام بأوقات الدوام، زيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع، و الانصياع التلقائي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة

### 4- الروح الرياضية (روح التسامح):

تجسد سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير المناسبة والتي حصل في بيئة العمل من دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح و الصبر والإحساس بمشكلات الآخرين، كما تعني مدى قدرة الموظف على القيام مهام إضافية أو موقته دون شكوى أو تذمر واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله.

5- السلوك الحضاري (طوعية المشاركة): لقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد، منها مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة ، تأييد المنظمة، والسلوك الحضاري للموظف يقصد به المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، وهو سلوك يشير أن الفرد مسؤول على المشاركة في أشياء المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة ومن مظاهر السلوك الحضاري: الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة كفاءتها و فعاليتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والجدول التالي يوضح الأبعاد الرئيسية مع تعريفات مختصرة :

<sup>1</sup>-العطوي، عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد9، العدد3، 2007، ص150.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

جدول رقم 01: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .

الأبعاد	التعريف
الإيثار	مساعدة طوعية للآخرين، أو منع وقوع مشاكل تتعلق بالعمل.
الروح الرياضية	الاستعداد لتحمل المضايقات التي لا مفر منها وعلى أي قيود غب العمل دون شكوى.
الامتثال التنظيمي	حماية و دفاع عن المنظمة ضد أي تهديدات خارجية الالتزام التنظيمي حتى في الظروف الصعبة.
المبادرة الفردية	الانخراط في السلوكيات على أساس المهنة في المستويات من الأدنى إلى المتوقع.
السلوك الحضاري	استعداد للمشاركة في الأنشطة التنظيمية من أجل تفادي التهديدات و اغتنام الفرص ولو على المصلحة الشخصية.

المصدر: podskoff&al 2000pp 51.52.

الفرع الخامس: محددات سلوك المواطنة التنظيمية وآثارها:

أولاً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية .

ذكرت إحدى الدراسات عن وجود عوامل تؤثر في استعداد الأفراد في بذل جهد أكثر من المطلوب منهم وفق المواصفات الوظيفية التي يؤديها والتي اعتبرت من محددات المواطنة التنظيمية وهي؛

\* الميول الفردية: و يتعلق هذا المحدد خصائص شخصية الفرد المرتبطة بالقبول من طرف الآخرين ومدى سهولة أو صعوبة انسجامه معهم أو مدى طلاقة أو الفتاح الشخص فيما يتعلق بالعلاقات بين الأفراد، إن هذا الميول يبين مدى استعداد الأفراد للانخراط في سلوك المواطنة المنظمة.

\* المقدمات الموقفية: هذه المقدمات تتوافق مع مفهوم العدالة التنظيمية ، و خاصة فيما يخص العدالة الإجرائية في سلوك المواطنة الذي يرتبط بالإدراك المتعلق بالعدالة الإجرائية فالمنظمة التي تقدم المعاملة العادلة والمنصفة سيكون لديها عاملون من المحتمل أن يبادلوها من خلال الانخراط في سلوك المنظمة التنظيمية .

\* الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية التي تبنى على الاهتمام بالفرد تميل إلى اعتبار العاملين لديها ككائنات إنسانية مستقلة تسعى إلى تحقيق أهدافها و التي يكون لها أسبقية على أهداف الجماعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤمن عبد العزيز عبد المجيد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم و الايمان، دسوق، 2015، ص101.

\* **الرضا الوظيفي:** ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين، بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج وهو في غاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

\* **الولاء الوظيفي:** الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهودا عالية لإلحاحه ويبيدي رغبة قوية في البقاء فيه، و الاستمرار لفترة أطول والتميز في الأداء كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في الغياب عن العمل أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط ويتحقق الولاء التنظيمي للأفراد، تحقق المنظمات أهدافها بكفاءة وفعالية.

### ثانيا: آثار سلوك المواطنة التنظيمية:<sup>1</sup>

1- **الآثار الايجابية:** لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية، الآثار التي من الممكن أن

يحدثها سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، منها:

• أن الفاعلية التنظيمية مرتبطة بصورة كبيرة بسلوك المواطنة التنظيمية، ولا تعتمد على الأدوار الرسمية فقط.

• يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم شبكة العلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي في المنظمة و يعمل على التقليل من المشكلات الفردية والجماعية .

- يمكن تلخيص أهم هذه الآثار و هي:

1- سلوك المواطنة التنظيمية يمارس دورا مهما في تعزيز أداء العاملين والذي من الممكن أنين عكس على نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها المطلوبة، كما يخفض من معدل دوران العمل لوجود الانتماء والرغبة في البقاء في المنظمة.

2) - يقلل سلوك المواطنة التنظيمية من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين الذي يترتب عليه تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة وكمية الأعمال المنجزة داخل المنظمة.

3- يساهم بشكل واضح في رفع الروح المعنوية لدى العاملين كما يترك لدى المديرين انطباعات ايجابية ، تؤدي إلى زيادة فرص الترقية والحوافز و بالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة و زيادة الإنتاجية.

4 - يخفض هذا السلوك نطاق الإشراف و الرقابة لأنه يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه المجاز الأعمال والوظائف المطلوبة في المنظمة .وحسن من قدرات الموظفين و المدراء على أداء الأعمال بشكل أفضل من خلال الوقت الكافي و المرونة الناتجة من هذا السلوك لجدولة الأعمال و حل المشكلات.

Zafirovski, M, "Social Exchange Theory under Scrutiny: A positive critique of its Economic- Behavioural Formulations", *Electronic journal of Sociology*, 2005, p1.-Ibid, p3.

### 2 - الآثار السلبية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات و الآثار الايجابية الكثيرة المذكورة سابقا، إلا أنه قد تكون بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها بعض الباحثين، وعليه فان سلوك المواطنة التنظيمية قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا حيرة، ولكن ربما ترتبت عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة، الفرد، الجماعة والمنظمة. هناك العديد من الآثار السلبية نذكر منها:

- على صعيد الفرد: قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية.
- على صعيد الجماعة: ربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة مثل بروز روح الاتكالية و الإحجام عن المبادرات الذاتية.
- على صعيد المنظمة: قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينه له بالفضل وفي حال عدم الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء العربية و الأجنبية، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأطروحات، المذكرات والمقالات، التي تعتبر حديثة نسبيا. و تعددت هذه الدراسات بين من تناولت المتغير المستقل أو التابع، أو جمعت بين المتغيرين معا، والتي نستعرضها فيما يلي:

#### المطلب الأول: الدراسات العربية.

فيما يلي مجموعه من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبه من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات و بحوث و أطروحات كما يلي:

#### 1-دراسه: أ.بن رجم إدريس لسنة 2018

**مقال بعنوان: العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة لدى موظفي معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي محمد بوضياف (المسيلة)، مجله الإبداع الرياضي، المجلد9، عدد2-2018، جامعه المسيلة.**

هدفت هذه الدراسة بشكلها العام لمعرفة العلاقة الارتباطية ما بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، حيث تم توزيع استمارة استبيان إلى بعض الأساتذة التابعين لمعهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالمسيلة و كان عددهم (12)،و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و بأسلوب الدراسة الحالة لأنه يناسب موضوع البحث.

### الفرضيات:

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و آليات تنفيذ إجراءات العمل في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالمسيلة.

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و تقييم الأداء الوظيفي في معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بالمسيلة.

### النتائج المتوصل إليها:

-لا توجد علاقة بين عدالة التوزيع و سلوك المواطنة.

-توجد علاقة طردية متوسط ما بين عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات بسلوك المواطنة لدى موظفي معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة المسيلة.

### 2-دراسه: بن يحي عز الدين لسنة2017

**مقال بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، أبحاث نفسية تربوية، مجلد 4جوان2017، عدد10، قسنطينة.**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسات الشبابية لولاية قسنطينة، ومن ثم الكشف عن مدى تواجد إنصاف ومساواة بين عمال هذه المؤسسات محل الدراسة من خلال أبعاد العدالة التنظيمية ، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية ، بالإضافة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال هذه المؤسسات التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية ( الجنس، سنوات العمل، السن والمؤهل العلمي)، نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، لجأ الباحث إلى طريقة الحصر الكلي لأفراد المجتمع الأصلي المقصود بالدراسة مؤسسات الشباب ( فالعدد الكلي لعمال قطاع الشباب هو 333 ) وبعدها تم استبعاد هيئة التفتيش بالمقاطعتين على اعتبار الباحث عضو فيها، أصبح المجتمع المعني بالدراسة يتكون من 318 عاملا ميدانيا داخل مؤسسات الشباب وهم الإطارات البيداغوجية الممثلين في المرين الرئيسيين ومربي الشبيبة والعمال المهنيين والأسلاك المشتركة ، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

### فرضيات الدراسة:

-تؤثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة .

-تؤثر العدالة التفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات الشباب لولاية قسنطينة .

### النتائج المتوصل إليها:

- أن احساس العمال بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء متوسطاً، بينما أظهرت النتائج ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسات الشباب.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في حين لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العوامل الديمغرافية ( الجنس، السن، سوق العمل، المؤهل العلمي) على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

### 3-دراسه: د.بندر كريم أبو تايه 2012.

مقال بعنوان: إثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية ، جامعه البلقاء ، المجلد20، عدد2-2012، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكمياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير، حيث استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار (12)، مركز وزارة تمثل تقريبا (50%) من مجموع الوزارات الأردنية. وقد بلغ عدد العاملين في مراكز الوزارات التي تم اختيارها - حسب إدارات الموارد البشرية- (400)، موظفاً تقريباً. وقد تم توزيع (400) استبانة على مراكز الوزارات المشمولة بالدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، اتبعت الدراسة الحالية الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني.

### الفرضيات:

-يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على بعد الإيثار لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

-يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على بعد الروح الرياضية لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

### النتائج المتوصل إليها:

-إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة.

-هناك أثراً إيجابياً □ لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها.

### 4-الدراسة السابقة: د.حسن عبد السلام علي عمران.

**مقال بعنوان:** دور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد-جامعة سبها، ليبيا.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقديم معالم فكرية حول موضوع البحث و متغيراته( العدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية)، تشخيص مستوى الاهتمام حول ضرورة الاستفادة من نتائج الدراسة، و ذلك من خلال التعرف على العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من(52) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد و المحاسبة، حيث اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي و مثلت الإستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج.

### فرضيات الدراسة:

-لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

-لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات و تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### النتائج المتوصل إليها:

-توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-جاءت الأهمية لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية متفاوتة حيث جاء في الترتيب الأول في الأهمية الإيثار يليه في الترتيب الثاني السلوك الحضاري ثم يليه في الأهمية اللطف و الكياسة و أخيرا الروح الرياضية.

### 5-دراسه: د.خليل جعفر حجاج.

**مقال بعنوان:** دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء العاملين في شركة توزيع كهرباء، جامعه الموصل، العدد110، مجلد34، 2012، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و اتجاهاتها في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة و التعرف على مستوى تقييم العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة للعدالة التنظيمية و التعرف على تقييم العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل في هذه الدراسة، حتى تم توزيع الإستبانة على جميع الموظفين في شركة كهرباء توزيع محافظات غزة والبالغ عددهم 106 موظف بعد أن

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تم استبعاد السائقين وموظفي الخدمات المعاونة، تم استرداد 92 استبانة من مجموع الإستبانات الموزعة أي بنسبة أكثر من 86%

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي جمعت البيانات بواسطة استبانة صممت خصيصا لهذا الغرض، وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، ووزعت الإستبانة يدويا على جميع الموظفين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

### الفرضيات:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة.

### النتائج المتوصل إليها:

- أن مفردات العينة تتمتع بدرجة متوسطة من العدالة التنظيمية، ودرجة مرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (عدالة التوزيع، العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات وسلوك المواطنة التنظيمية).

### 6-دراسة: شدا لطفي محمود محمد

**مقال بعنوان:** درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس و الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث

تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (555)، حيث استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

### النتائج المتوصل إليها:

-أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما يراها المعلمون هي كبيرة جدا في المجال الكلي و المجالات الفرعية.

-إن توجد علاقة ارتباطي ايجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية و الرشا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات الضفة الغربية.

### 7-دراسة : حياة الذهبي.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

**مقال بعنوان:** العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة لولاية أدرار، 2014. هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية.

حيث شملت العينة 75 مفردة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي التحليلي.  
**النتائج المتوصل إليها:**

- إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للممارسة من قبل العمال.

- إن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للممارسة من قبل العمال.

**8-دراسة:** أبو تايه.

**مقال بعنوان:** أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تناول العلاقة بين أنواع العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ( الإيثار و الكياسة و الروح الرياضية و السلوك الحضاري و وعي الضمير)، حيث بلغ حجم العينة 326 عامل، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**النتائج المتوصل إليها:**

- وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الإيثار.  
- وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الكياسة.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

دراسة: **Smith Organ & Near لسنة 1983.**

**مقال بعنوان:** **Organizational Citizenshp Behavior Its Nature Antécédents لسنة 1983.**

هدفت هذه الدراسة إلى تناول بشكل ميداني سلوكيات المواطنة التنظيمية و محدداتها، فقد تناولت عدة محددات تنظيمية (متغير الرضا الوظيفي و دعم المشرف و ترابط العمل) و عدة متغيرات تقيس الصفات الشخصية (التساهل و الحزم) فضلا عن تناولها متغير الاعتقاد بعدالة الواقع، حيث اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات المتعلقة بأسئلة سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق تقييم المشرفين فقد بلغ حجم العينة 422.

**النتائج المتوصل إليها:**

-إن مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية تنقسم إلى نوعين ( الإيثار، الامتثال).

2-دراسة: Niehoff & Mooruan لسنة 1993.

مقال بعنوان: justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and organizational citizenship behavior.

هدفت تلك الدراسة إلى تناول العلاقة بين طرق مراقبة العاملين من قبل مشرفيهم و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بوجود العدالة التنظيمية بوجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في تلك العلاقة و ذلك في أحد القطاعات الخدمية المحدد بشركة لإدارة عدد من المسارح في الجنوب الغربي لأمريكا، تم تقييم المشرفين للعاملين و بلغ حجم العينة 213موظف.

الفرضيات:

-أنواع العدالة التنظيمية ( بعدالة التوزيع و العدالة الرسمية و عدالة التعاملات).

-شملت السلوكيات ( الإيثار و الكياسة و الروح الرياضية و وعي الضمير و السلوك الحضاري).

النتائج المتوصل إليها:

-وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة الرسمية وبين كل من الكياسة و الروح الرياضية و وعي الضمير.

3-دراسة: Chegini لسنة 2009.

مقال بعنوان: the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior.

هدفت تلك الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أنواع العدالة التنظيمية و بين سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في منظمات القطاع الحكومي ضمن مدينة رشت الإيرانية، حيث تم تقييم العاملين بلغ حجم العينة 300عامل.

النتائج المتوصل إليها:

-وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة و ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

-وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من أنواع العدالة التنظيمية و بين متغير سلوك المواطنة التنظيمية.

4-دراسة: Goudarzvandelhegini Gilaninia & abdesonboli لسنة 2011.

مقال بعنوان: Organizational justice and organizational citizenship behavior case study Rasht public hospitals.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و بين سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في قطاع المشافي الحكومية في مدينة رشت الإيرانية، بالاعتماد على طريقة التقييم الذاتي وقد بلغ حجم العينة 343 عاملاً.

**النتائج المتوصل إليها:**

-وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة و ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

-وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة و ذات دلالة إحصائية بين كل من أنواع العدالة التنظيمية و السلوك التنظيمي.

5-دراسة: Iqbal Aziz & Tasawar لسنة 2012.

**مقال بعنوان: Impact of organizational justice on organizational citizenship behavior: An Empirical Evidence from pakistan.**

هدفت هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير جوهري في سلوك المواطنة التنظيمية و العدالة التنظيمية حيث يمكن تعزيز فعالية القطاع التعليمي من خلال توفير العدالة التنظيمية للعاملين في السلك الأكاديمي، حيث تم اختبار تلك الدراسة أثر كل من عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات في سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في القطاع التعليمي في باكستان بلغ حجم العينة 200 عاملاً.

**النتائج المتوصل إليها:**

-وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين موجب متوسط ذو دلالة إحصائية في ذلك السلوك.

-أن للعدالة تأثير موجب متوسط ذو دلالة إحصائية في ذلك السلوك.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

جدول رقم (02) : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة.	الدراسة الحالية.	
تمت في بيئة عربية و أجنبية و كانت من سنوات 1983، 1993، 2009 إلى 2018، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، ليبيا، الأردن، غزة.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2020 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي (الجزائر).	من حيث الزمان و المكان.
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة إلى الموظفين، و	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية من موظفي المديرية العملية لاتصالات	من حيث العينة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

الجزائر.	هيئات التدريس.
من حيث المنهج الدراسة.	اتبنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعطيات و الوثائق التي لها علاقة مباشرة بالبحث داخل المؤسسة محل الدراسة، و اعتمادنا على الاستبيان و معالجة معطياته ببرنامج spss 25.
من حيث نوع القطاع.	استهدفت الدراسة مؤسسة اقتصادية بالقطاع العمومي، و بالتالي تعتبر دراستنا من الأوائل في هذا الجانب.
من حيث المتغيرات.	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا و هما: العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) ثم دور العدالة التنظيمية غي تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
من حيث الهدف.	تهدف دراستنا إلى الوقوف على دور سلوك المواطنة بالعدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
	استخدمت معظم الدراسات المنهج التحليلي الوصفي، في حين اعتمدت على استبيان صحة الفرضيات.
	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و الخاص و هذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.
	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي.
	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع العدالة التنظيمية في مؤسسات مختلفة، و كذا الوقوف على سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف المؤسسات سابقة الذكر.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمّن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء و إعداد الأدبيات النظرية و صياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

-ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل هو العدالة التنظيمية و المتغير التابع هو سلوك المواطنة التنظيمية.

-ضبط المصطلحات الأساسية للبحث.

-التعمق في الموضوع.

-الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح مجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.

-ساهمت مجمل الدراسات السابقة و بشكل كبير في إعداد الإستبانة، و تصميم أسئلة المقابلة.

### خلاصة الفصل

من خلال دراستنا في هذا الفصل تناولنا في المبحث الأول و الذي يتضمن الأدبيات النظرية للعدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية، مفهومها، نظريات وأهمية، مبادئ، وأشكال و الآثار، وأبعاد العدالة التنظيمية، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية، تطرقنا إلى مفهومه، أهميته و خصائصه، أبعاده و محدداته.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، و الذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات و المتمثلة في الهدف من الدراسة، فرضيات، العينة و المنهج المتبع، و كذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها.

و عرض في المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغيري الدراسة العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و في المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتغير التابع و المستقل.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد ما تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية لكل من العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و الدراسات السابقة في الفصل الأول، يأتي هذا الفصل لربط ما تم دراسته نظريا بالجانب التطبيقي و إسقاطه على أرض الواقع و معالجته ميدانيا في المديرية العمليانية لإتصالات الجزائر لولاية الوادي، من خلال استخدام الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة و اختبار الفرضيات، بدعا من مجتمع الدراسة وصولا إلى عرض النتائج و مناقشتها، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: الطريقة المعتمدة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

للاوصول للأهداف المرجوة سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين، الأول يتناول المنهج المعتمد في الدراسة، أما الثاني فيتضمن الأدوات التي أستخدمت في الدراسة التطبيقية.

#### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.

المنهج و هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

1-المنهج الوصفي: من خلال الإتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع و التي تضمنت الكتب، الرسائل و الأطروحات و المذكرات الجامعية، المجلات و الملتقيات و مواقع الأنترنت.

2-المنهج التحليلي: و ذلك بجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجيبين حول بنود و محاور الإستمارة، و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها و تفسيرها، و ذلك من خلال معرفة اتجاهات العاملين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي فيما يتعلق بدور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية.

و سنتناول فيما يلي تحديد كل من مجتمع و عينة الدراسة بالإضافة إلى المتغيرات التي تم اعتمادها و المقياس المستخدم و نموذج الدراسة و ذلك على النحو التالي:

#### الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة society and sampler of study

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمديرية الإتصالات الجزائرية لولاية الوادي، هي فرع عملياتي ولائي للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM، و التي هي عبارة عن شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم SPA، برأس مال عمومي قدره 50.000.000.000 دج-فهي مؤسسة ملك للدولة بنسبة 100%-ومفيدة في السجل التجاري بتاريخ 11ماي 2002، الكائن مقرها الإجتماعي بالمحمدية بالجزائر العاصمة.

أ-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديريةية الإتصالات الجزائرية بالوادي.

ب-عينة الدراسة: تم إرسال الإستبيان إلى 123 إطارا و موظفا بالمديرية المذكورة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

حيث تم الإستبانة كما في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الجدول(03): يوضح الإطار العام للدراسة الميدانية

النسبة المئوية	العدد	توزيع الإستثمارات
100%	123	عدد الإستثمارات الموزعة
100%	114	عدد الإستثمارات مسترجعة
100%	114	عدد الإستثمارات صالحة للدراسة
00	00	عدد الإستثمارات الملغاة

المصدر: من إعداد الطالبات وفقاً لمتطلبات الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة (study of variables).

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار العدالة التنظيمية بأبعادها كمتغير مستقل و سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده كمتغير تابع، و الذي يمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول 04 : إختبار العدالة التنظيمية بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

رمزه	نوعه	المتغير
A	متغير مستقل	العدالة التنظيمية
B	متغير تابع	سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبات وفقاً لمتطلبات الدراسة

بناء على النموذج المعتمد في الدراسة الذي قمنا بتصميمه نوضح مايلي:

1-2 المتغير المستقل: هو العدالة التنظيمية وقد تم من خلال أبعاده الثلاثة التالية:

-بعد العدالة التوزيعية: و الذي تم قياسه من خلال العبارات من (1-4) في الإستبانة.

-بعد العدالة الإجرائية: و الذي تم قياسه من خلال العبارات من (5-9) في الإستبانة.

-بعد العدالة التعاملية: و الذي تم قياسه من خلال العبارات من (10-15) في الإستبانة.

2-2 المتغير التابع: هو سلوك المواطنة التنظيمية وقد تم قياسه من خلال الخمسة أبعاده التالية:

-بعد الإيثار: تم قياسه بواسطة العبارات من (16-20) في الإستبانة.

-بعد الكياسة: تم قياسه بواسطة العبارات من (21-24) في الإستبانة.

-بعد الروح الرياضية: تم قياسه بواسطة العبارات من (25-29) في الإستبانة.

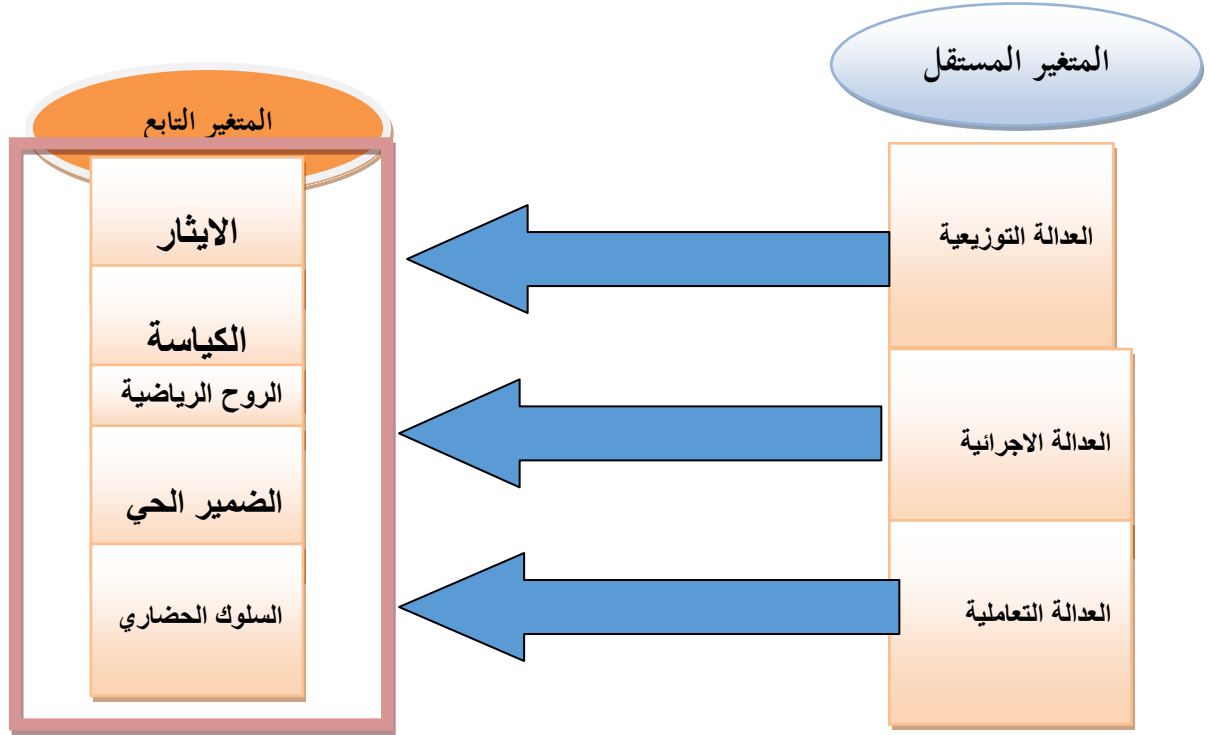
-بعد الضمير الحي: تم قياسه بواسطة العبارات من (30-34) في الإستبانة.

-بعد السلوك الحضاري: تم قياسه بواسطة العبارات من (31-41) في الإستبانة.

الفرع الثالث: نموذج الدراسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يوضح الشكل الموالي الدراسة، و الذي تم تصميمه من خلال تحديد مل من المتغير المستقل (العدالة التنظيمية و أبعادها ) و المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها )، من أجل تحقيق البحث و معرفة دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.  
الشكل رقم(1) : نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمتطلبات الدراسة.

### الفرع الرابع: المقياس المستخدم

وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي ( Likert-type scal ) المستخدم في معرفة إجابات العاملين و من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة، وبهدف الإجابة عن الأسئلة تم تحديد درجات الإجابة للموافقة على فقرات الاستمارة، و ذلك من خلال وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعكس درجة الموافقة لديهم حيث كانت حسب المعايير فيما يلي:

### الجدول (04): درجات مقياس ليكارت الثلاثي ( Likert- type scal )

لا	إلى حد ما	نعم
01	02	03

المصدر: إعداد الطالبات وفقا لمتطلبات الدراسة.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

بعد تحديد الطريقة المعتمدة في الدراسة من تحديد المجتمع و عينة الدراسة إلى المقياس المستخدم، نتجه إلى الأدوات المستخدمة في البحث انطلاقا من أدوات جمع و معالجة البيانات وصولا إلى البرامج و أساليب التحليل الإحصائي للبيانات.

#### الفرع الأول: أدوات جمع و معالجة البيانات.

1-مصادر المعلومات و أساليب جمعها.

1-1المصادر الأولية: تتمثل في البيانات الأولية المتحصل عليها بواسطة أداة الإستبيان.

2-1المصادر الثانوية: تشمل الكتب، المجالات،.....الخ.

2- المقابله: وهي الطريقة التي يتم بها جمع البيانات بالإتصال المباشر للباحث بالمبحوثين، و حرصا منا للحصول على معلومات من الواقع الحقيقي للمؤسسة، قمنا بمقابلة رئيس مصلحة المستخدمين لمديرية الإتصالات الجزائرية بمدينة الوادي و الذي أمدنا بالمعلومات الضرورية المتعلقة بمؤسستهم و التي نحتاجها في بحثنا.

2-2 الإستبيان:

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة بإستخدام أداة الإستبيان التي قمنا بإعدادها وفقا لفرضيات الدراسة و التي أدرجتها في الملحق رقم ( 2 ) الذي يبين نموذج الإستبانة الموجهة لموظفي و إدارات مديرية إتصالات الجزائرية بالوادي الدين أجابوا عنها بطريقة التجيل الداتي و التي تم إخضاعها لعدة إختبارات.

2-1-1 هيكل الاستبيان: يتكون الاستبيان من 41 سؤال موزعه على ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة 05 أسئلة.

المحور الثاني: يشمل أبعاد العدالة التنظيمية و يتضمن 15 سؤالا.

المحور الثالث: يشمل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و يتضمن 26 سؤالا.

2-1-2 اختبار الصدق المحكمين: للتأكد من مدى تطابق الاستبيان مع المعايير و الضوابط اللغوية و العلمية عرضنا الإستبانة على أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في (إدارة الأعمال، المنهجية)، بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، حيث بلغ عددهم إثنان أساتذة محكمين، و ذلك من أجل الحكم على الصدق الظاهري لهاته الأداة ليتم في الأخير إجراء التعديلات المناسبة فيها وفقا لمقترحاتهم القيمة بالتشاور مع الأستاذ المشرف على النقاط التالية:

\*صحة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان.

\*الشمولية و خدمة الفرضيات، و تناسق الأسئلة مع المحاور التي تتضمنها.

\*مدى مطابقة فقرات الاستبيان لمتطلبات برنامج spss.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

2-1-3 اختبار ثبات الأداة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الإستبانة و فقراته و مدى صلاحيته في جمع البيانات اللازمة.

2-1-4 قياس صدق الإستبيان: و يعني مدى قياس العبارة لما يراد قياسه بالفعل و المتمثل في الجذر التربيعي لمعامل الثبات، و سنتطرق لحسابه و تحليله في المبحث الموالي.  
تحديد مستويات الإجابة:

و لقد اعتمدنا على ثلاثة مستويات عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة لتحديد درجة التأثير و الأهمية انطلاقا من فئات مقياس ليكرت الثلاثي تم حساب طول الفئة بالمعادلة التالية:

تحديد طول الفئة (المدى) = [(الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات] \* 2.  
طول الفئة =  $(3-1)/3 = 0.66$  بعد ذلك تم إضافة العدد 0.66 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، كما في الجدول:

الجدول (05): درجات الأهمية وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي.

المتوسط الحسابي	درجة الأهمية
من 1 إلى 1.66	لا
من 1.67 إلى 2.33	إلى حد ما
من 2.34 إلى 3	نعم

المصدر: إعداد الطالبات على مخرجات spss

الفرع الثاني: البرامج و أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات، تم ترميز و إدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية spss النسخة 25 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الإستبيان في Exel و نقلها مبثورة إلى spss، و هذا للتوصل إلى استعمال مقاييس الإحصاء الوصفي من أجل وصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها، باستعمال مقاييس النزعة المركزية للإجابة عن أسئلة و ترتيب عبارات كل متغير تنازليا.

1. البرامج الإحصائية **statistical programs**: بعد الحصول على مخرجات الإستبيان اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية science statical parchage for sociel science و تفريغها من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها، كما استعنا برنامج إكسيل Exel في عملية التفريغ و المعالجة.  
2. الأدوات الإحصائية **Tools statistical**: من أجل معالجة و تحليل البيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الإختبارات الإحصائية نذكر مايلي:

2-1- مقاييس النزعة المركزية: وهي حساب المتوسط الحسابي و التكرارات و النسب المؤية لوصف خصائص و آراء عينة الدراسة، و تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الإستبانة و أهميتها و كذلك الإنحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.

2-2- إختبار ألفا كرونباخ: و ذلك بغية تقدير مدى الإعتمادية (الصدق و الثبات) على أداة جمع البيانات المستخدمة لقياس المتغيرات المشتملة عليها الدراسة و الذي يدل على الإتساق الداخلي بين فقرات الإستبيان.

2-3- إختبار الإنحدار الخطي البسيط: تحليل الإنحدار البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

2-4- إختبار الأحادي ONE WAY ANOVA و إختبار "T. Test": تحليل التباين لتحديد الإختلاف بين إجابات أفراد العينة و الكشف عن رؤيتهم تجاه المحاور و التي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفة.

2-5- حساب معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة.

2-6- إختبار Kolmogorov-Smirnov: بهدف معرفة اعتدالية التوزيع.

**المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة.**

في هذا المبحث وصلنا إلى عرض نتائج عملية التحليل الإحصائي للبيانات عن طريق تفصيل خصائص عينة الدراسة من خلال استخراج التكرارات و النسب المؤية و الإنحرافات المعيارية و تحليلها، بالإضافة إلى عرض نتائج الفرضيات و مناقشتها و عليه قسمنا المبحث إلى مطلبين كمايلي:

**المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية و الخصائص السيكومترية للعينة.**

تتضمن الإستبانة جزءا خاصا بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية للتعرف على خصائص عينة الدراسة و توزع أفراد العينة حسب المتغيرات الإسمية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب نوعي. وكانت النتائج المتحصل عليها كالاتي:

1- خصائص عينة الدراسة: لوصف خصائص عينة الدراسة تم تلخيص النتائج على النحو التالي:

1-1- خصائص العينة حسب متغير الجنس: حيث يتوزع أفراد الدراسة حسب الجنس كمايلي في الجدول أدناه.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

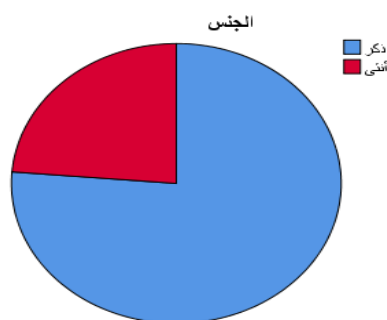
الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الذكور	87	%76.3
الإناث	27	%23.7
المجموع	114	%100

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss25

و الشكل البياني بين ذلك بشكل أوضح:

الشكل 2: تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss v.25

حيث من خلال الجدول و الدائرة النسبية، يتبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، فنجد أن عدد الذكور 87 موظف بنسبة 76.3 % وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت نسبة 23.7% الممثلة لعدد 27 موظفة.

2.1- خصائص العينة حسب متغير العمر:

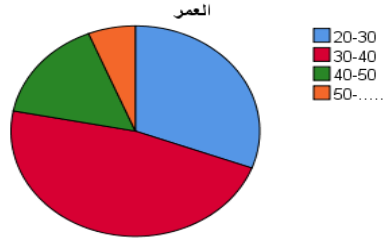
الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

حسب العمر	التكرارات	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	35	%30.7
من 30 إلى 40 سنة	54	%47.4
من 40 إلى 50 سنة	18	%15.8
من 50 فما فوق	7	%6.1
المجموع	114	%100

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

كما أن الرسم البياني في الشكل رقم 03: يبين بشكل أوضح ما جاء في الجدول أعلاه

الشكل رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss-v.25 باستخدام Exel.

من خلال الجدول و الدائرة النسبية يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة السن لأفراد العينة، حيث نجد أن نسبته 30.4% تمثل الفئة الأولى (من 20 إلى 30 سنة) و عددهم 35 فرداً، و نسبة 47.4% متمثلة في الفئة (من 30 إلى 40 سنة) البالغ عددهم 54 فرداً و هي تعبر عن الطاقة الكبيرة من الكفاءة المهنية التي تحتاجها طبيعة العمل في المديرية لتحقيق مستوى عمل عالي، و نسبة 15.8% متمثلة في الفئة (من 40 إلى 50 سنة) و عددهم 18 فرداً، و نسبة 6.1% متمثلة في الفئة (من 50 فما فوق) و عددهم 7 أفراد.

### 3-1- خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

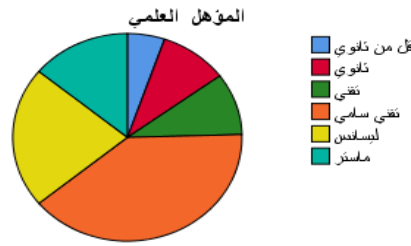
الجدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	6	5.3%
ثانوي	11	9.6%
تقني	11	9.6%
تقني سامي	45	39.5%
لاليونس	25	21.9%
ماستر	16	14%
المجموع	114	100%

المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

كما أن الرسم البياني التالي يبين بشكل أوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للمبحوثين. الشكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



### 25-المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات spssv25

من خلال الجدول و التمثيل البياني، يتضح أن توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال، 6 أفراد مؤهل أقل من ثانوي و نسبتهم 5.3%، و 11 فردا مؤهل ثانوي و تقني نسبتها 9.6%، و 45 فردا مؤهل لتقني سامي نسبتهم 39.5%، و 25 فردا مؤهل لاليسونس نسبتهم 21.9%، و 16 فردا مؤهل ماستر نسبتهم 14%، و هذا يدل على أن مديرية الإتصالات الجزائرية بالوادي تستقطب مورد بشري ذو مؤهلات مختلفة حيث يركز بالدرجة الأولى على حملة تقني سامي و لاليسونس و الماستر في السوق ثم تليها فئة حملة الشهادات الأخرى للإشراف على العمل و تنفيذه على أكمل وجه.

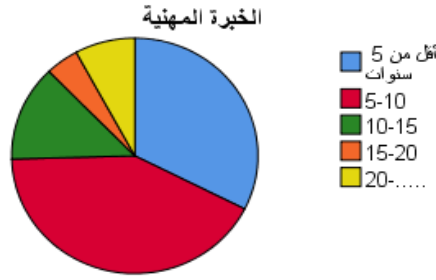
### 1-5 خصائص العينة حسب الخبرة المهنية:

### الجدول رقم 09: خصائص العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	37	32.5%
من 5-10 سنوات	48	42.1%
من 10 إلى 15 سنوات	15	13.2%
من 15 إلى 20 سنة	5	4.4%
من 20 فما فوق	9	7.9%
المجموع	114	100%

### المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

كما أن الرسم البياني التالي يبين بشكل أوضح ما جاء في الجدول أعلاه. الشكل رقم 05: تمثيل العينة حسب الخبرة المهنية



#### المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss-v.25

من خلال الجدول و الدوائر النسبية، نلاحظ توزيع النسب حسب طبيعة الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد أن الفئة الأكبر هي الفئة ذات أقدمية (من 5-10 سنوات) البالغ عدد أفرادها 48 فردا بنسبة 42.1% وهي نسبة توضح مدى الإستثمار الشبابي للمؤسسة و الذي يدل على وجود طاقات و كفاءات تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق التقدم و الإستمرارية، و نسبة 13.2% للفئة ذات الخبرة (من 10-15 سنة) بعدد 15 فردا و التي توظف خبرتها في مساعدة الجدد من الموظفين، و 37 فردا للفئة (الأقل من 5 سنوات) بنسبة 32.5%، أما الفئة من (15-20 سنة) بلغ عددهم 5 أفراد بنسبة 4.4%، أما الفئة من 20 فما فوق بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 7.9%، و هذا مما يدل على تراكم نسبة كبيرة من الخبرة و المهارات لأداء العمل بطريقة صحيحة و نوعية جيدة.

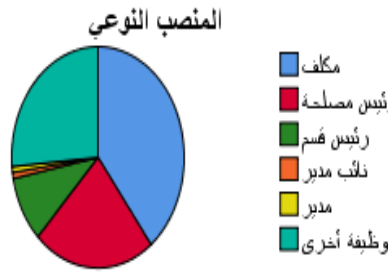
#### 1-6 خصائص العينة حسب المنصب النوعي:

#### الجدول رقم 10: توزيع العينة حسب المنصب النوعي

النسبة المئوية	التكرار	المنصب النوعي
39.5%	45	مكلف
22.8%	26	رئيس مصلحة
9.6%	11	رئيس قسم
0.9%	1	نائب مدير
0.9%	1	مدير
26.3%	30	وظيفة أخرى
100%	114	المجموع

#### المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

الرسم البياني الموالي يبين بشكل أوضح ما تقدم في الجدول أعلاه.  
الشكل رقم 06: يمثل عينة الدراسة حسب المنصب النوعي.



المصدر: إعداد الطالبات بناء على مخرجات Spss-v.25

يتضح من خلال الجدول و الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة حسب المنصب النوعي في المؤسسة، حيث نجد أن فئة مكلف هي الأكبر و البالغ عددها 45 فردا أي بنسبة 39.5% و هو ما يعتبر مؤشر مقبول و إيجابي يساعد على إثراء موضوع الدراسة و الحصول على إجابات أكثر دقة، و تساوي في النسبة في كل من وظيفة نائب مدير و مدير ب 0.9% و المتمثلة في 1 فرد لكلاهما، أما النسبة المعبرة عن وظيفة رئيس قسم فهي 9.6% و المتمثلة في 11 فردا، أما نسبة رئيس مصلحة المعبرة فهي 22.8% و المتمثلة في 26 فردا أما بالنسبة للوظائف الأخرى فنسبتها 26.3% و المتمثلة في 30 فردا بحيث تعتبر فئة المكلف الفئة العالية في المجموع الكلي بنسبة 39.5% وهم مسؤولون عن التسيير و التنسيق بين مختلف المصالح بمديرية الإتصالات الجزائرية بالوادي.

#### 1-6 خصائص العينة حسب مكان العمل :

الجدول رقم (11): التوزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

النسبة المئوية%	التكرار	المكان
48,25%	55	الوادي
21.93%	25	كونين
4,38%	5	قمار
25.44%	29	الديبيلة
100%	114	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss-v.25

يتضح من خلال الجدول أن عدد المستجوبين العاملين في المديرية بالوادي بلغت نسبتهم 48.25% لكونها المؤسسة الأم التي تحتوي على العدد الأكبر من العاملين في حين نسبة المستجوبين العاملين بفرع الديبيلة قدرت نسبتهم 25.44% وهي تمثل العدد الإجمالي للعاملين بالفرع.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### 2- اختبار صدق و ثبات الإستبانة:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته و ثباته، بالإضافة إلى تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، قمنا بإجراء الاختبارات الأزمنة لتحقيق من صدق وثبات .

2-1 **معامل الثبات:** يقيس استقرار المقياس والحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس لاكثر من مرة ، وقد استخدم لقياس مدى ثبات الاستبيان، ويعد الفاكرونباخ قوي إذا تجاوزت نسبته 0.880 كما هو موضح في جدول رقم(11).

2-2 **معامل الصدق:** يدل بصفة عامة ان العبارة الموجودة في الاستمارة تقيس ما يراد قياسه بالفعل ومدى مصداقية الاداة ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات لمتغيري الدراسة وبيانات الاستمارة حيث يأخذ هذا المعامل فيما يتراوح بين الصفر و الواحد، وكلما اقتربت القيمة للواحد دل على ارتفاعها والعكس صحيح ، والجدول التالي يبين معاملات الثبات والصدق لمحوري الدراسة:

### الجدول رقم (12): يوضح صدق وثبات الاستبانة بمعامل الفاكرونباخ

معامل الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
41فقرة	0.880	0.938

### المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول أعلاه حسب معيار ألفا كرونباخ نلاحظ أن درجة الإعتماضية للإستبانة بلغت نسبة ثبات 88% وهي نسبة ثبات جيدة لإعتماذ الدراسة، كما نلاحظ معامل الصدق البالغة نسبته 93.8% أنه معامل مقبول لهاته الدراسة مما يشير إلى وجود درجة اعتمادية كبيرة للأداة المستعملة للقياس.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة:

يتخصص هذا المطلب بالعرض الإحصائي للنتائج اتجاه اراء افراد العينة حول محاور الدراسة الذي يركز على اضهار مستوى ابعاد العدالة التنظيمية ويلوك المواطنة التنظيمية من خلال الوصف الاحصائي المتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعد من الابعاد من خلال قسمة الوسط الحسابي على ثلاثة، وكما سيتم التعرف على ترتيب الفقرات والابعاد والمحاور حسب درجة الاهمية والتاثير .

### الفرع الاول: عرض نتائج محاور العدالة التنظيمية

لقد تم رصد نتائج الاستبيان في جداول حسب الاسئلة المدرجة في الاستبيان والاجابات الناتجة عنها، ونتائج استجابات افراد العينة في مديريةية الاصالات الجزائرية بالوادي، تم تفريغ معطيات الاستبيان في

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

برنامج Exel ثم في برنامج spss-v.25 ونشير الى ان التحليل اعتمد سلم ليكارت الخماسي، والذي يحوي خمسة درجات تتراوح من 1الى5، وهي مقسمة الى 5 فئات حسب الاهمية .

وكانت نتائج استجابات افراد العينة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي لعبارات العدالة التنظيمية كما هو موضح في الجداول التالية حسب كل بعد من ابعاد العدالة التنظيمية كما يلي:  
أ- استجابات العينة حول فقرات العدالة التوزيعية:

العبارات من رقم(01) إلى رقم(04) تقيس بعد العدالة التوزيعية، ونعرض استجابات العينة لها كما يلي:  
الجدول13: استجابات العينة حول فقرات العدالة التوزيعية.

الإتجاه العام	SIG	ö	الرتبة	u	نعم		إلى حد ما		لا		العبارات	الأبع اد	الرقم
					%	F	%	F	%	F			
نعم	0.274	0.775	2	1.83	22.8	26	37.7	43	39.5	45	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله.	العدالة - التوزيعية	01
نعم	0.274	0.765	1	1.77	20.2	23	36.8	4	43	49	تعنقد أن الحوافز التي تحصل عليها مناسبة		02
نعم	0.274	0.670	3	1.89	17.5	20	54.4	26	28.1	32	ترى أن المكافآت تقدم لمستحقها من عمال الوحدة وبشكل عادل.		03
	0.274	0.743	4	2.15	36	41	43	49	21.1	24	تتم ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام		04



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

											مستحيي المكافئة.		
إلى حد ما	0.084	0.670	3	2.25	45.6	52	43.2	39	50.2	2 3	المعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفي واضحة و تعرفها.		07
إلى حد ما	0.084	0.743	5	2.33	50.9	58	31.6	36	17.5	2 0	تستخدم نفس الإجراءات في تقييم أداء العاملين الذين هم من نفس مستواك الوظيفي.		08
إلى حد ما		0.727	4	2.2 5	45.6	52	34.2	39	20.2	23	تتيح لك الإدارة بالمؤسسة إمكانية الطعن في أي قرار لا تراه عادل بحقك.		09

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول نجد أن العبارة ( ترى أن إجراءات الترقية المتبعه في الوحده عادله و منصفه) احتلت المرتبه الأولى بمتوسط حسابي بلغ(2.05)، تليها العبارة ( ترى أن الإداره تعتمد على أساس عادله في تحديد مستحقي المكافأه) احتلت المرتبه الثانيه بمتوسط حسابي بلغ(2.099)، تليها العبارة ( المعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفي واضحه و تعرفها) احتلت المرتبه الثالثه بمتوسط حسابي بلغ(2.25)، تليها العبارة ( تتيح لك الإداره بالمؤسسه إمكانيه الطعن في أي قرار لا تراه عادل بحقك) احتلت المرتبه الرابعه بمتوسط حسابي بلغ(2.25)، تليها العبارة ( تستخدم نفس الإجراءات في تقييم أداء العاملين الذين هم من نفس مستواك الوظيفي) احتلت المرتبه الخامسه بمتوسط حسابي قدره(2.33).

### ج-استجابة العينة حول العدالة التعاملية:

العبارات من رقم 10 إلى رقم 15 تقيس بعد العدالة التعاملية، و نعرض إستجابات العينة لها كما يلي:

### الجدول رقم 15: استجابة العينة حول العدالة التعاملية.

الرقم	الأبعاد	العبارات	لا		إلى حد ما		نعم		u	الرتبة	σ	sig	اتجاه العام
			%	F	%	F	%	F					
10	العدالة التعاملية	تزودك إدارة الوحدة بكل المعلومات التي تخص عملك.	17	14.9	49	43	48	42.1	2.27	3	0.708	0.012	إلى حد ما
11		تقدم لك الإدارت تفسير لأي إجراء أو قرار تتخذه بخصوصك.	17	14.9	49	43	48	42.1	2.27	4	0.708	0.012	إلى حد ما

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

إلى حد ما	0.012	0.709	1	2.04	27.2	31	50	57	22.8	26	تتيح لك الوحدة الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملك.	12
إلى حد ما	0.012	0.664	2	2.17	31.6	36	53.5	61	14.9	17	تبدي الوحدة إهتماما بإنشغالات عملك.	13
إلى حد ما	0.012	0.698	6	2.32	45.6	52	41.2	47	13.2	15	يحرص مدير الوحدة على تقديم النصح و المشورة للعمال فيما يتعلق بالوظيفة.	14
إلى حد ما	0.012	0.698	5	2.32	45.6	52	41.2	47	13.2	15	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل عمال الوحدة بلا إستثناء.	15

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول نجد أن العبارة (تتيح لك الوحدة الفرصه للمشاركة في صناعه القرارات المتعلقة بعملك) احتلت الرتبه الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.04)، تليها العبارة (تبدي الوخده اهتماما بإنشغالات عمالها)

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

احتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.17)، تليها العبارة (تزودك إداره الوحدة بكل المعلومات التي تخص عملك) احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.27)، تليها العبارة (تقدم لك الإداره تفسير لأي إجراء أو قرار تتخذه بخصوصك) احتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.27)، تليها العبارة (يتم تطبيق القرارات الإداريه على كل عمال الوحدة بلا استثناء) احتلت الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.32)، تليها العبارة (يحرص مدير الوحدة على تقديم النصح و المشوره للعمال فيها يتعلق بالوظيفه) احتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.32).

### الفرع الثاني: عرض نتائج محور سلوك المواطنة التنظيمية

على نفس خطوات نتائج العدالة التنظيمية، قمنا بعرض نتائج فقرات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك حسب الأهمية و الرتبة كما هو موضح في الجداول التالية:

#### أ- استجابات العينة حول فقرات بعد الإيثار

و تتمثل فقراته في العبارة رقم (16) إلى العبارة رقم (20) معبر عنها كما في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 16: استجابات العينة حول فقرات بعد الإيثار.

الإتجاه العام	SIG	σ	الرتبه	μ	نعم		إلى حد ما		لا		العبارات	الرقم لأبعاد
					F	%	F	%	F	%		
نعم	0	0.631	5	2.72	81.6	93	8.8	10	9.6	11	أقوم بمساعدة العاملين الجدد و أشاركهم في خبراتي.	16
نعم	0	0.607	4	2.59	64.9	74	28.9	33	6.1	7	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال	17

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

											على أحسن وجه.	
نعم	0	0.596	3	2.55	60.5	69	34. 2	3 9	5. 3	6	أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزاياهم في العمل.	18
نعم	0	0.598	2	2.54	58.8	67	36	4 1	5. 3	6	أصلح بين زملائي في العمل في حاله وقوع خلاف بينهم.	19
نعم	0	0.599	1	2.51	56.1	64	38. 6	4 4	5. 3	6	أرغب رفي تقديم مساعدته لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كبيرة.	20

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول نجد أن العبارة (أرغب في تقديم مساعده لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة) احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.51)، تليها العبارة (أصلح بين زملاء العمل في حاله وقوع خلاف

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بينهم) احتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(2.54)، تليها العبارة) أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزاياهم في العمل) احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(2.55)، تليها العبارة(أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه) احتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ(2.59)، تليها العبارة(أقوم بمساعدة العاملين الجدد و أشاركهم خبراتي) احتلت الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ(2.72).

ب- استجابات العينة حول فقرات بعد الكياسة:

و تتمثل في العبارة رقم (21) إلى العبارة رقم (24) معبر عنها كمايلي في الجدول التالي:

الجدول رقم17: استجابات العينة حول فقرات بعد الكياسة.

الرقم	الأبعاد	العبارات	لا		إلى حد ما		نعم		μ	الرتبة	σ	SI G	الإتجاه العام
			%	F	%	F	%	F					
21	بعد الكياسة	أقترح أفكار مفيدة لزملاء تفيدهم في العمل الجماعي و في فرق العمل.	6	5.3	3	28.9	7	65.8	2.61	3	0.589		نعم
22		أتجنب خلق المشاكل بين زملائي العمل.	6	5.3	1	14.9	9	79.8	2.75	4	0.545		نعم

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نعم	0.74 4	2	2.49	64	7 3	21. 1	2 4	14 .9	1 7	أراقب تصرفاتي و الأثر الذي يتركه زملاء العمل لتفادي المشاكل.	2 3
نعم	0.66 1	1	2.4	50	5 7	40. 4	2 6	9. 6	1 1	أقوم بمشاوره زملائي في المؤسسه إذا كانت قراراتي تأثر عليهم.	2 4

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول نجد أن العبارة (أقوم بمشوره زملائي في المؤسسه إذا كانت قراراتي تأثر عليهم) احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.4)، تليها العبارة (أراقب تصرفاتي و الأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل لتفادي المشاكل) احتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.49)، تليها العبارة (أقترح أفكار مفيدة لزملاء تفيدهم في العمل الجماعي و في فرق العمل) احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.61)، تليها العبارة (أتجنب خلق المشاكل بين زملائي في العمل) احتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.75).

ج- استجابات العينة حول فقرات بعد الروح الرياضيه:

و تتمثل كمايلي في العبارة رقم 25 إلى العبارة رقم 29 معبر عنها كمايلي في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 18: استجابات العينة حول فقرات بعد الروح الرياضية.

الرقم	الأبعاد	العبارات	لا		إلى حد ما		نعم		μ	الرتبة	σ	sig	الإجابة العام.
			%	F	%	F	%	F					
25	الروح الرياضية	ألتزم بحدودي و لا أتجاوزها مع زملائي في العمل.	8	7	29	25.4	77	67.5	2.61	4	0.619		نعم
26		لا أتذمر عندما أقوم بالمهام الإضافية.	14	12.3	49	43	51	44.7	2.32	1	0.685		إلى حد ما
27		أتسامح مع من يسيؤ إليا في العمل و ينتقضي.	15	13.2	48	42.1	51	44.7	2.32	2	0.695		إلى حد ما
28		أقبل النصح و التوجيه من جميع زملائي في العمل.	5	4.4	29	25.4	80	70.2	2.66	5	0.592		نعم
29		أهتم بأداء مهمتي دون إضاعة الوقت في الشكوى و التذمر من	6	5.3	37	32.5	71	62.3	2.57	3	0.595		نعم



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

											أعمل بها.	
نعم		0.599	3	2.63	69.3	79	24.6	28	6.1	7	أحترم أنظمه و تعليمات المؤسسه و أقوم بتنفيذها.	32
نعم		0.627	2	2.47	54.4	62	38.6	44	7	8	أتجنب الأعمال الشخصيه خلال وقت العمل الرسمي.	33
نعم		0.667	1	2.46	55.3	63	35.1	40	9.6	11	أعمل جاهدا في تطوير مهاراتي من أجل تجويد العمل.	34

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول نجد أن العبارة (أعمل جاهدا لتطوير مهاراتي من أجل تجويد العمل) احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.46)، تليها العبارة (أتجنب الأعمال الشخصيه خلال وقت العمل الرسمي) احتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.47)، تليها العبارة (أحترم أنظمه و تعليمات المؤسسه و أقوم بتنفيذها) احتلت الرتبة الثالثه بمتوسط حسابي قدره (2.63)، تليها العبارة (ألتزم الجديه في أداء مهام

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الوظيفة) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.73)، تليها العبارة (أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.77).

هـ- استجابات العينة حول فقرات بعد السلوك الحضاري:

و تتمثل فقراته في العبارة رقم 35 إلى العبارة رقم 41 معبر عنها كمايلي في الجدول التالي:  
الجدول رقم 20: استجابات العينة حول فقرات بعد السلوك الحضاري.

الرقم	الأبعاد	العبارات	لا		إلى حد ما		نعم		الرتبه	σ	SI G	الإتجاه العام.
			%	F	%	F	%	F				
35	السلوك الحضاري.	أستغل وقتي لقيام بعمل بتقديم أفضل أداء.	7	6.1	4	40.4	6	53.5	1	2.47		نعم
36		ألتزم الموضوعيه و الحياد عند الحديث عن خصائص المؤسسة.	7	6.1	4	36.1	6	57.9	2	2.52		نعم
37		أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدأ العمل.	4	3.5	3	33.3	7	63.2	4	2.60		نعم

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

نعم	0.62 2	7	2.6 6	84	8 4	73. 7	2 1	18. 4	9	لا أبخل بالمقترحات البنائه التي تساعد في تحسين و تطوير العمل.	38
نعم	0.62 0	5	2.6 0	66. 7	7 6	26. 3	3 0	7	8	عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل أخبر مسؤولي المباشر مسبقا بذلك.	39
نعم	0.61 3	6	2.6 3	70. 2	8 0	22. 8	2 6	7	8	أميل إلى الإتصال و التنسيق مع الزملاء في العمل.	40
نعم	0.65 3	3	2.5 5	64	7 3	72. 2	3 1	8.8	1 0	أذكر أنجازات الزملاء بالمؤسسه لرفع مكانتها و مستواها.	41

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول نجد أن العبارة (أستغل وقتي لقيام بعمل لتقديم أفضل أداء) احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.47)، تليها العبارة (ألتزم الموضوعيه و الحياد عند الحديث عن خصائص المؤسسة) احتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.52)، تليها العبارة (أذكر إنجازات الزملاء بالمؤسسه لرفع مكانتها و مستواها) احتلت الرتبة الثالثه بمتوسط حسابي بلغ (2.55)، تليها العبارة (أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل) احتلت الرتبة الرابعه بمتوسط حسابي بلغ (2.60)، تليها العبارة (عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل أخبر مسؤولي المباشر مسبقا بذلك) احتلت الرتبة الخامسه بمتوسط حسابي بلغ (2.60)، تليها العبارة (أميل إلى الإتصال و التنسيق مع الزملاء في العمل) احتلت الرتبة السادسه بمتوسط حسابي بلغ (2.63)، تليها العبارة (لا أبخل بالمقترحات البناءه التي تساعد في تحسين و تطوير العمل) احتلت الرتبة السابعه بمتوسط حسابي بلغ (2.66).

المطلب الثالث: عرض النتائج الإندثار أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

حيث يتم عرضها كالآتي:

الجدول رقم 21: أبعاد العدالة التنظيمية.

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة التعاملية, العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية		Enter

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25  
الجدول رقم 22: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276 <sup>a</sup>	0,076	0,051	0,31549
a. Predictors: (Constant), العدالة التوزيعية, العدالة الإجرائية, العدالة التعاملية				

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### الجدول رقم 23: العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss-v.25

من خلال الجدول (21) نلاحظ أن قيمة المعنوية 0.033 أقل من قيمة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يبين أن هناك دور للعدالة التنظيمية في رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومنه نقبل افرضية البديلة H1 يوجد دور شعور العدالة التنظيمية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي.

ونلاحظ أن معامل الارتباط يعادل 0.276 مما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية . أما دلالات معامل التحديد المصحح والذي حددت قيمته في الجدول 0.051 فهي تدل على أن 5.1 بالمئة من التغيرات في تشكل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين تتحكم فيها الشعور بأبعاد العدالة التنظيمية لدى الموظفين أما 94.9 الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

### الجدول رقم 24: مستوى معنوية سلوك المواطنة التنظيمية.

يوجد دور شعور العدالة الاجرائية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي.

ANOVA <sup>a</sup>		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,903	3	0,301	3,023	.033 <sup>b</sup>
	Residual	10,949	110	0,100		
	Total	11,851	113			

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

b. Predictors: (Constant), العدالة التوزيعية, العدالة الإجرائية, العدالة التفاعلية,

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig. مستوى المعنوية	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,261	0,158		14,327	0,000
	العدالة التوزيعية	0,077	0,070	0,121	1,099	0,274
	العدالة الإجرائية	-0,140	0,080	-0,219	-1,743	0,084
	العدالة التفاعلية	0,208	0,081	0,302	2,562	0,012

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبات بناء على مخرجات spss-v.25

الفرضية الفرعية الأولى :

H0: لا يوجد دور دور اشعور بالعدالة التوزيعية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد دور شعور العدالة التوزيعية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي.

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن قيمة المعنوية 0.274 أكبر من قيمة المعنوي

المعتمدة 0.05 مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ومنه نقبل الصفرية و التي تقر:

H0: لا يوجد دور شعور العدالة التنظيمية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لا يوجد دور دور اشعور بالعدالة الإجرائية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد دور شعور العدالة الإجرائية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي.

من خلال الجدول (23) نلاحظ أن قيمة المعنوية 0.084 أقل من قيمة المعنوية المعتمدة 0.1 مما يجعلنا نرفض الصفرية نقبل الفرضية البديلة و التي تقرر:

H1: يوجد دور شعور العدالة الاجرائية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضية الفرعية الثالثة :

H0: لا يوجد دور شعور بالعدالة التعاملية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي.

H1: يوجد دور شعور العدالة التعاملية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي.

من خلال الجدول (24). نلاحظ أن قيمة المعنوية 0.012 أقل من قيمة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يجعلنا نرفض الصفرية نقبل الفرضية البديلة و التي تقرر:

H1: يوجد دور شعور العدالة التعاملية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي بدرجة ثقة بنسبة 99%.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها نستخلص أن هناك دورا لشعور العدالة التنظيمية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستجوبين لموظفي من اتصالات الجزائر بالوادي. كما بينت الدراسة أنه لا يوجد دورا لشعور العدالة التوزيعية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستجوبين من لموظفي اتصالات الجزائر بالوادي. كما بينت الدراسة أنه يوجد دور للشعور بالعدالة الإجرائية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستجوبين من موظفي اتصالات الجزائر بالوادي. كما بينت الدراسة أنه يوجد دورا للشعور بالعدالة التعاملية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستجوبين من موظفي اتصالات الجزائر بالوادي.

الخاتمة

## الخاتمة

بعد تبني العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك من خلال تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية، و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتجيب على الإشكالية الأساسية و هي ما دور العدالة التنظيمية في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي؟، ومن خلال الدراسة النظرية و الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج من بينها:

نتائج اختبار الفرضيات:

تنص فرضية الرئيسية عاى انه للعدالة التنظيمية دور كبير دال إحصائيا في تشكل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوي 5%، ومن خلال دراستنا اتضح انه يوجد دورا لشعور العدالة التنظيمية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستجوبين لموظفي من اتصالات الجزائر بالوادي.

تنص الفرضيات الفرعية الاولى على انه للعدالة التوزيعية دور كبير دال إحصائيا في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العملية لمديرية الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%، ومن خلال دراستنا اتضح انه لا يوجد دورا لشعور بالعدالة التوزيعية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستجوبين لموظفي من اتصالات الجزائر بالوادي.

- للعدالة الإجرائية دور كبير دال إحصائيا في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العملية لمديرية الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%، ومن خلال دراستنا اتضح انه يوجد دورا لشعور بالعدالة الاجرائية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستجوبين لموظفي من اتصالات الجزائر بالوادي.

- للعدالة التعاملية دور كبير دال إحصائيا في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة العملية لمديرية الاتصالات الجزائرية لولاية الوادي عند مستوى الدلالة 5%، ومن خلال دراستنا اتضح انه يوجد دورا لشعور بالعدالة التعاملية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى المستجوبين لموظفي من اتصالات الجزائر بالوادي.

النتائج النظرية: و تتمثل فيما يلي:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

\* هناك علاقة ذو دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5% في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

\* لا يوجد دور شعور بالعدالة التوزيعية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة بإتصالات الجزائر بالوادي عند معنوية 5%.

\*يوجد دور الشعور بالعدالة الإجرائية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة باتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية

\* يوجد دور الشعور بالعدالة التعاملية في تشكل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 99%  
التوصيات والاقتراحات:

بناء على النتائج التي توصلنا اليها نقترح التوصيات التالية:

- توفير مناخ تنظيمي مناسب لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال.
- توفير الدورات التدريبية والتعليمية التي تشجع على الاداء الجيد والفعال.
- اتباع اجراءات واضحة لتقييم الاداء, والحرص على اعلام العمال بها. اضافة الى توحيد اجراءات تقييم الاداء على كل العمال الذين ينتمون الى نفس الفئة الوظيفية.
- تقرب المدراء من العمال أكثر لمعرفة انشغالاتهم وحاجاتهم, واعطائهم فرصة للتعبير عن وجهات نظرهم.

افاق الدراسة: ادراكا منا بأن البحث العلمي تراكمي نقترح العناوين التالية كأفاق للدراسة في بحوث قادمة:

- أثر الصمت التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.
- دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي .
- دور التنمية المستدامة في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

# قائمة المراجع :

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### الكتب

- (1) دره عمر محمد، العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للطباعة و النشر و التوزيع، حلب، 2008.
- (2) عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- (3) صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (4) حسين حريم مبادئ الادارة الحديثة (النظريات- العمليات الادارية- وظائف المنظمة )، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- (5) عبد السلام أبو قحف، محاضرات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2000.
- (6) روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- (7) القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، الأردن، 2009.
- (8) المدهون موسى توفيق، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 1995.
- (9) مؤمن عبد العزيز عبد المجيد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الاداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم و الايمان، دسوق، 2015.

#### الدوريات و المجالات:

- (10) رشدي عبد اللطيف وادي، "العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد 21، عدد 01، جامعة سوهاج، مصر، 2007.
- (11) نماء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012.
- (12) احمد بن سالم العامري، محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، 2003.

13) العطوي، عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، دراسة تحليلية أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد9، العدد3، 2007.

**المقابلات:**

14) مقابلات يوم 25أفريل و 16ماي على الساعة8:45.

**ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.**

- 15)Singre.M.2005. the application of organizational justice theories to selection fairness research. Journal of psychology. N22.New Zealand.
- 16)Heidarik, S.A.and Saeed, N, "Studying the role of organization justice on goli satstice satisfaction", jurnal of Basic and Applied Scientific Research, vol.2, NO7, 2012.
- 17) Greenberg, J.," organizational justice, yesterday, today, and tomorrow", journal of Management, the ohio state university, vol. 16, No2, 1990.
- 18)Williams, S. & Pitre, R. & Zainuba, M., (2002), Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment, The Journal of Social Psychology,Vol. 42.
- 19) Cremer, D., (2005), Procedural And Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 20, Iss. 1.
- 20) Zafirovski, M, "Social Exchange Theory under Scrutiny: A positive critique of its Economic-Behaviourist Formulations", Electronic journal of Sociology, 2005, p1.-Ibid.

# قائمة الملاحق

أول: الإستبيان المحكم.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة حمه لخضر-الوادي-

### استمارة بحث

\*أخي العامل أختي العاملة تحية طيبة و بعد....

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمار التي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية حول " دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي- " كمطلب لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال، لذا أرجو منكم ملاءمة هذه الإستمارة بكل صدق و موضوعية. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة كل ما يهمنا هو رأيكم حول الموضوع.

\*شاكرين لكم حسن تعاونكم\*

الباحثة

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة التي تمثل إجابتك

\*الموسم الجامعي: 2021/2020

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: من 20- إلى 30  -من 30- إلى 40  -من 40- إلى 50  -من 50- فما أكثر
- المؤهل العلمي: -أقل من ثانوي  -ثانوي  -تقني  -تقني سامي  -لايسونس  -ماستر  -دكتوراه
- الخبرة المهنية: -أقل من 5 سنوات  -من 5-10 سنوات  -من 10-15 سنوات  -من 15-20 سنة  -من 20 سنة فما فوق
- المنصب نوعي: -مكلف  -رئيس مصلحة  -رئيس قسم  -نائب مدير  -مدير  -وظيفة أخرى

بيانات متعلقة بالعدالة التنظيمية

الرقم	البيان	لا	إلى حد ما	نعم
1	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله			
2	تعتقد أن الحوافز التي تحصل عليها مناسبة.			
3	ترى أن المكافآت تقدم لمستحقيها من عمال الوحدة و بشكل عادل			
4	تتم ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام المؤسسة			
5	ترى أن إجراءات الترقية المتبعة في الوحدة عادلة و منصفة.			
6	ترى أن الإدارة تعتمد على أسس عادلة في تحديد مستحقي المكافأة.			
7	المعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفي واضحة و تعرفها.			
8	تستخدم نفس الإجراءات في تقييم أداء العاملين الذين هم من نفس مستواك الوظيفي.			
9	تتيح لك الإدارة بالمؤسسة إمكانية الطعن في أي قرار لا تراه عادل بحقك.			
10	تزودك إدارة الوحدة بكل المعلومات التي تخص عملك.			
11	تقدم لك الإدارة تفسير لأي إجراء أو قرار تتخذه بخصوصك.			
12	تتيح لك الوحدة الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعملك.			
13	تبدي الوحدة اهتماما بانشغالات عمالها.			
14	يحرص مدير الوحدة على تقديم النصح والمشورة للعمال فيما يتعلق بالوظيفة.			
15	يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل عمال الوحدة بلا استثناء.			

## بيانات متعلقة بسلوك المواطنة.

الرقم	البيان	لا	إلى حد ما	نعم
16	أقوم بمساعدة العاملين الجدد و أشاركهم بخبراتي			
17	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه			
18	أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزاياهم في العمل			
19	أصلح بين زملاء العمل في حالة وقوع خلاف بينهم			
20	أرغب في تقديم مساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة			
21	أقترح أفكار مفيدة لزملاء تنفيذهم في العمل الجماعي وفي فرق العمل			
22	أتجنب خلق المشاكل بين زملائي في العمل			
23	أراقب تصرفاتي و الأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل لتفادي المشاكل			
24	أقوم بمشورة زملائي في المؤسسة إذا كانت قراراتي تؤثر عليهم			
25	ألتزم بحدودي ولا أتجاوزها مع زملائي في العمل			
26	لا أتذمر عندما أقوم بالمهام الإضافية			
27	أتسامح مع من يسيئ إلي في العمل و ينتقدني			
28	أقبل النصح و التوجيه من جميع زملائي في العمل			
29	أهتم بأداء مهمتي دون إضاعة الوقت في الشكوى و التذمر من الآخرين أثناء العمل			
30	ألتزم الجدية في أداء مهام الوظيفة			
31	أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها			
32	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة و أقوم بتنفيذها			
33	أتجنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي			
34	أعمل جاهدا لتطوير مهاراتي من أجل تجويد العمل			
35	أستغل وقتي لقيام بعمل لتقدم أفضل أداء			
36	ألتزم الموضوعية والحياد عند الحديث عن خصائص المؤسسة			
37	أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل			
38	لا أبخل بالمقترحات البناءة التي تساعد في تحسين و تطوير العمل			
39	عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل أخبر مسؤولي المباشر مسبقا بذلك			
40	أميل إلى الاتصال و التنسيق مع الزملاء في العمل			

			أذكر إنجازات الزملاء بالمؤسسة لرفع مكانتها و مستواها.	41
--	--	--	---	----

شكرا على حسن تعاونكم.

الأستاذة المحكمين:

–عقبة عبد اللاوي

–بوبكر عباسي.

الملحق الثاني:

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة التفاضلية، العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية <sup>b</sup>		Enter

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276 <sup>a</sup>	0,076	0,051	0,31549
a. Predictors: (Constant), العدالة الاجرائية، العدالة التفاضلية، العدالة التوزيعية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,903	3	0,301	3,023	.033 <sup>b</sup>
	Residual	10,949	110	0,100		
	Total	11,851	113			
a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), العدالة الاجرائية، العدالة التفاضلية، العدالة التوزيعية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,261	0,158		14,327	0,000
	العدالة التوزيعية	0,077	0,070	0,121	1,099	0,274
	العدالة الاجرائية	-0,140	0,080	-0,219	-1,743	0,084
	العدالة التفاضلية	0,208	0,081	0,302	2,562	0,012

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة التفاعلية, العدالة التوزيعية, العدالة الاجرائية <sup>b</sup>		Enter

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276 <sup>a</sup>	0,076	0,051	0,31549
a. Predictors: (Constant), العدالة الاجرائية, العدالة التفاعلية, العدالة التوزيعية				

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,903	3	0,301	3,023	.033 <sup>b</sup>
	Residual	10,949	110	0,100		
	Total	11,851	113			
a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية						
b. Predictors: (Constant), العدالة التوزيعية, العدالة التفاعلية, العدالة الاجرائية						

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,261	0,158		14,327	0,000
	العدالة التوزيعية	0,077	0,070	0,121	1,099	0,274
	العدالة الاجرائية	-0,140	0,080	-0,219	-1,743	0,084
	العدالة التفاعلية	0,208	0,081	0,302	2,562	0,012

a. Dependent Variable: سلوك المواطنة التنظيمية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله	114	1,83	0,775
تعتقد أن الحوافز التي تحصل عليها مناسبة.	114	1,77	0,765
ترى أن المكافآت تقدم لمستحقيها من عمال الوحدة و بشكل عادل	114	1,89	0,670
تتم ترقية كل عامل استوفى الشروط المنصوص عليها في نظام المؤسسة	114	2,15	0,743
ترى أن إجراءات الترقية المتبعة في الوحدة عادلة و منصفة.	114	2,05	0,727
ترى أن الإدارة تعتمد على أسس عادلة في تحديد مستحقي المكافأة.	114	2,09	0,747
المعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائك الوظيفي واضحة و تعرفها.	114	2,25	0,774
تستخدم نفس الإجراءات في تقييم أداء العاملين الذين هم من نفس مستواك الوظيفي.	114	2,33	0,760
تتيح لك الإدارة بالمؤسسة إمكانية الطعن في أي قرار لا تراه عادل بحقك.	114	2,25	0,774
تزودك إدارة الوحدة بكل المعلومات التي تخص عمالك.	114	2,27	0,708
تقدم لك الإدارة تفسير لأي إجراء أو قرار تتخذه بخصوصك.	114	2,27	0,708
تتيح لك الوحدة الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بعمالك.	114	2,04	0,709
تبدي الوحدة اهتماما بانشغالات عمالها.	114	2,17	0,664
يحرص مدير الوحدة على تقديم النصح والمشورة للعمال فيما يتعلق بالوظيفة.	114	2,32	0,698

يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل عمال الوحدة بلا استثناء.	114	2,32	0,698
أقوم بمساعدة العاملين الجدد و أشاركهم بخبراتي	114	2,72	0,631
أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه	114	2,59	0,607
أتكلم بكل سرور مع زملائي عن مزاياهم في العمل	114	2,55	0,596
أصلح بين زملاء العمل في حالة وقوع خلاف بينهم	114	2,54	0,598
أرغب في تقديم مساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة	114	2,51	0,599
أقترح أفكار مفيدة لزملاء تفيدهم في العمل الجماعي وفي فرق العمل	114	2,61	0,589
أتجنب خلق المشاكل بين زملائي في العمل	114	2,75	0,545
أراقب تصرفاتي و الأثر الذي يتركه سلوكي في زملاء العمل لتفادي المشاكل	114	2,49	0,744
أقوم بمشورة زملائي في المؤسسة إذا كانت قراراتي تؤثر عليهم	114	2,40	0,661
ألتزم بحدودي ولا أتجاوزها مع زملائي في العمل	114	2,61	0,619
لا أتذمر عندما أقوم بالمهام الإضافية	114	2,32	0,685
أتسامح مع من يسبئ إلي في العمل و ينتقدني	114	2,32	0,695
أقبل النصح و التوجيه من جميع زملائي في العمل	114	2,66	0,562
أهتم بأداء مهمتي دون إضاعة الوقت في الشكوى و التذمر من الآخرين أثناء العمل	114	2,57	0,595
ألتزم الجدية في أداء مهام الوظيفة	114	2,73	0,537
أحافظ على سمعة المؤسسة التي أعمل بها	114	2,77	0,498
أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة و أقوم بتنفيذها	114	2,63	0,599

أتجنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي	114	2,47	0,627
أعمل جاهد لتطوير مهاراتي من أجل تجويد العمل	114	2,46	0,667
أستغل وقتي لقيام بعمل لتقديم أفضل أداء	114	2,47	0,613
ألتزم الموضوعية والحياد عند الحديث عن خصائص المؤسسة	114	2,52	0,613
أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل	114	2,60	0,560
لا أبخل بالمقترحات البناءة التي تساعد في تحسين و تطوير العمل	114	2,66	0,622
عندما لا أتمكن من الحضور إلى العمل أخبر مسؤولي المباشر مسبقا بذلك	114	2,60	0,620
أميل إلى الاتصال و التنسيق مع الزملاء في العمل	114	2,63	0,613
أذكر انجازات الزملاء بالمؤسسة لرفع مكانتها و مستواها.	114	2,55	0,653
العدالة التوزيعية	114	1,9123	0,51308
العدالة الاجرائية	114	2,1965	0,50693
العدالة التعاملية	114	2,2339	0,46969
العدالة التنظيمية	114	2,1357	0,41162
سلوك المواطنة التنظيمية	114	2,5658	0,32385
Valid N (listwise)	114		