

جامعة ابن خلدون-تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا
and Speech Therapy ,Philosophy ,Department of Psychology

M

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

العنوان

العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة
اتصالات الجزائر - تيارت-

إشراف:
أ.د بن موسى سمير

إعداد:
عبدلية غزلان

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ مساعد -أ-	ديدة الهواري
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	بن موسى سمير
مناقشا	أستاذ محاضر -ب-	لصفر رضا

الموسم الجامعي: 2025/2024

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علي بتوفيقه و رعايته الحمد لله على كل لحظة من لحظات هذا النجاح لولا فضل الله و رعايته لما كنت هنا اليوم و ما كانت هذه اللحظة لتصبح واقعا اشكر الله تعالى على كل خطوة أخذتها في هذا الطريق و على كل لحظة اجتهدت فيها و لم أتراجع هذا النجاح تحقق بفضل الله تعالى

أتقدم بخالص الامتنان و الشكر إلى أساتذتي الكرام و اخص بالذكر أستاذي المشرف الدكتور بن موسى سمير الذي كان له الدور الأكبر في توجيهي طوال هذه الفترة شكرا لك على جهودك كلماتك دائما كانت حافزا لي للاستمرار و تقديم الأفضل

كما أتقدم بجزيل الشكر لرئيسة مصلحة تطوير الموارد البشرية و التكوين السيدة مداح جميلة على ما قدمته لنا من تسهيلات لانجاز هذا العمل و ايضا لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة و كل من كان له الفضل في إتمام هذا المشوار العلمي من طاقم جامعة ابن خلدون .

الإهداء

في هذه اللحظة التي انتظرتها طويلا أكتب هذا الإهداء و أنا اشعر بفخر لا يوصف فخر بمن أنا، و بما وصلت إليه، بعد طريق لم يكن سهلا، لكنه كان يستحق. تخرجي هذا ليس مجرد انجاز إنما هو رسالة إنني استطعت، أنني وقفت في وجه التعب وواجهت كل ما كان من الممكن أن يثنييني، ووصلت.

أهدي هذا النجاح العظيم إلى نفسي أولا ثم إلى والدي عبادلية مصطفى هذا النجاح هو ثمرة تعبك و ها أنا اليوم أردك بعضا من جميلك و أقف اليوم فخرا بك كما أنت فخور بي إلى أمي، فتح الله، إلى إخوتي ملاك. شيرين. أية، إلى كل عائلتي الكريمة تخرجي هذا لكم بقدر ما هولي

إلى صديقتي الغالية حياة التي كانت سندي الحقيقي في كل خطوة دعمك لي كان احد الأسباب التي أوصلتني إلى هذا النجاح فشكرا لك من القلب و سيبقى هذا النجاح يحمل جزءا منك دائما

إلى كل أصدقائي و من جمعني بهم الحياة الجامعية و كل من ساهم من قريب أو من بعيد لكل من قدم لي دعما، نصيحة، كلمة طيبة، كان لكم الأثر الكبير في بلوغي هذه المحطة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، بالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال استخدام مقياس نيهوف ومورمن (Niehoff & Moormen, 1993) لمتغير العدالة التنظيمية واستخدام مقياس أورغان (Organ, 1990) لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية و تألفت عينة الدراسة من 81 عامل وعاملة. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الإحساس العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع.
 - مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر مرتفع.
 - لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت، بمعامل ارتباط قدر ب (0.20) عند مستوى الدلالة (0.06).
 - توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت، بمعامل ارتباط قدر ب (0.26) عند مستوى الدلالة (0.01).
 - توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت، بمعامل ارتباط قدر ب (0.28) عند مستوى الدلالة (0.00).
 - توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت، بمعامل ارتباط قدر ب (0.35) عند مستوى الدلالة (0.00).
- الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية.

Abstarct:

The present study aimed to explore the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior among employees of Algeria Telecom in Tiaret. The study employed a descriptive methodology using the Niehoff & Moorman (1993) scale to measure organizational justice, and the Organ (1990) scale to measure organizational citizenship behavior. The study sample consisted of 81 male and female employees.

The study reached the following results:

- The level of perceived organizational justice among the employees of Algeria Telecom is high.
- The level of organizational citizenship behavior among the employees is also high.
- There is no statistically significant correlation between distributive justice and organizational citizenship behavior among the employees, with a correlation coefficient of (0.20) at a significance level of (0.06).
- There is a statistically significant correlation between procedural justice and organizational citizenship behavior among the employees, with a correlation coefficient of (0.26) at a significance level of (0.01).
- There is a statistically significant correlation between interactional justice and organizational citizenship behavior among the employees, with a correlation coefficient of (0.28) at a significance level of (0.00).
- There is a statistically significant correlation between overall organizational justice and organizational citizenship behavior among the employees, with a correlation coefficient of (0.35) at a significance level of (0.00)

Keywords: Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice.

فهرس المحتويات

أ.....	شكر و تقدير
ب.....	الإهداء
ج.....	ملخص الدراسة:
ه.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	مقدمة

الفصل الأول: تقديم الدراسة

4.....	1. إشكالية الدراسة:
5.....	2. فرضيات الدراسة:
6.....	3. أسباب اختيار الموضوع:
6.....	4. أهمية الدراسة:
7.....	5. أهداف البحث:

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

9.....	تمهيد:
10.....	1. التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية:
10.....	2. مفهوم العدالة التنظيمية: العدالة:
12.....	3. الإحساس بالعدالة التنظيمية:
13.....	4. نظريات العدالة التنظيمية:
16.....	5. أهمية العدالة التنظيمية:
18.....	6. أبعاد العدالة التنظيمية:
22.....	7. مبادئ العدالة التنظيمية:
22.....	8. أهداف العدالة التنظيمية:
23.....	9. خصائص العدالة التنظيمية:
24.....	خلاصة

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

26.....	تمهيد
27.....	1. نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
28.....	2. مفهوم المواطنة:
28.....	3. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

4. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية: 29
5. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية: 30
6. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: 32
7. المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية: 33
8. خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية: 36
9. آثار سلوك المواطنة التنظيمية: 37
10. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية: 38
- 39 خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد: 42
1. الدراسة الاستطلاعية: 42
- 1.1 التعاريف الإجرائية: 42
- 2.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية: 42
- 3.1 حدود الدراسة الاستطلاعية : 42
- 4.1 خصائص العينة الاستطلاعية: 43
- 5.1 أدوات الدراسة الاستطلاعية : 45
2. الدراسة الأساسية: 47
- 1.2 أهداف الدراسة الأساسية : 47
- 2.2 منهج البحث المتبع في الدراسة: 47
- 3.2 حدود الدراسة الأساسية 47
- 4.2 مجتمع وعينة الدراسة: 48
- 5.2 خصائص عينة الدراسة الأساسية: 48

الفصل الخامس: عرض مناقشة النتائج

1. عرض نتائج الدراسة : 54
2. مناقشة نتائج الدراسة: 57
- الاستنتاج العام: 62
- خاتمة: 64
- الاقتراحات 64
- قائمة المراجع: 66
- قائمة الملاحق 76

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	يوضح توزيع المتغيرات الديمغرافية للعينة الاستطلاعية	44
2.	يوضح توزيع فقرات مقياس العدالة التنظيمية	45
3.	يوضح بدائل مقياس العدالة التنظيمية	46
4.	يوضح بدائل مقياس سلوك المواطنة التنظيمية	46
5.	يوضح ثبات مقياس العدالة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ	46
6.	يوضح ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ	47
7.	يوضح ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية	47
8.	يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الجنس	49
9.	يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب السن	49
10.	يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية	50
11.	يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب المستوى التعليمي	50
12.	يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الأقدمية:	51
13.	يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الرتبة السوسيو مهنية	51
14.	يوضح ثبات مقياس العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية	52
15.	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي الفرضي للعدالة التنظيمية	54
16.	يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي الفرضي لسلوك المواطنة التنظيمية	54
17.	يوضح العلاقة بين العدالة التوزيعية سلوك المواطنة التنظيمية	55
18.	يوضح العلاقة بين العدالة الإجرائية سلوك المواطنة التنظيمية	55
19.	يوضح العلاقة بين العدالة التعاملية سلوك المواطنة التنظيمية	56
20.	يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية	56

مقدمة:

يحظى موضوع العدالة التنظيمية باهتمام واسع، على غرار العديد من المواضيع المعاصرة إذ تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين (جون ستايسي آدمز John Stacey Adams، جيرالد غرينبرغ Jerald Greenberg)، نظراً لأهميتها في خلق بيئة عمل يسودها الإنصاف والاحترام المتبادل بين مختلف المستويات التنظيمية. فهي تمثل إدراك الأفراد للعدالة في التعاملات داخل المؤسسة، سواء تعلق الأمر بتوزيع الموارد، أو بالأساليب والإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، أو بطريقة التعامل اليومي بين الأفراد. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن شعور الأفراد بالعدالة في مؤسساتهم له تأثيرات إيجابية عميقة على أدائهم، التزامهم، رضاهم، وسلوكياتهم داخل التنظيم .

في هذا السياق، برز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كأحد السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تعكس مدى التزام الفرد وسعيه الطوعي لتقديم مساهمات إضافية لا تدخل ضمن نطاق المهام الرسمية مثل التعاون مع الزملاء، الدفاع عن المنظمة، وتحمل المسؤولية، وهي كلها سلوكيات تعزز فعالية المؤسسة واستقرارها.

وبالنظر إلى الأهمية المتزايدة التي تكتسبها كل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئات العمل، خاصة في المؤسسات ذات الطابع العمومي التي تواجه تحديات متعددة تتعلق بالكفاءة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين هذين المفهومين. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر-تيارت- باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية تنشط في قطاع حيوي يشهد تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي والمنافسة، على ضوء هذا تم تناول هذا الموضوع بشقيه النظري الميداني من خلال خطة بحث شملت المقدمة وخمس فصول.

حيث يتضمن الجانب النظري ثلاث فصول:

الفصل الأول: تناولنا فيه تقديم الدراسة يتضمن فيه الإشكالية والتساؤلات، فرضيات الدراسة بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة.

الفصل الثاني: فتم تخصيصه للعدالة التنظيمية من خلال عرض نشأة مفهوم العدالة التنظيمية، مفهومها الإحساس بالعدالة التنظيمية، النظريات المفسرة لها، أهميتها، أبعادها، مبادئها، أهدافها، خصائص العدالة التنظيمية، و أخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: فتطرقنا فيه إلى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عرض نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، مفهوم المواطنة، مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، النظريات المفسرة لها، أهميتها، أبعادها المحددات الأساسية لها، خصائصها، أثارها، معوقات سلوك المواطنة التنظيمية و أخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: سنتطرق لأهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الاستطلاعية و كذا الأساسية.

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية مناقشتها، و كذا عرض أهم الاقتراحات.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة

1. إشكالية الدراسة:

ظهرت العديد من التطورات في مجال الإدارة التي ركزت على الجانب الإنساني والتي أوضحت أهمية الدور الذي يبرزه الفرد في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، لذا كان لابد من ارساء بيئة عادلة في هذه المنظمات حتى يبدع الفرد ويجتهد في عمله لهذا السبب ركزت الكثير من الدراسات والأبحاث على موضوع العدالة التنظيمية كونها الأساس في خلق مناخ تنظيمي إيجابي له منافع على مستوى الفرد والمنظمة. (الازهاري، ح.، 2023، ص أ) .

يرجع الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى حاجة المؤسسات للتخلي عن السياسات التنظيمية المعقدة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد وتجاهل احتياجات العاملين ولقد ظهرت النواة المعرفية الأولى للعدالة التنظيمية في أفكار آدامز حينما صاغ نظرية المساواة (Equity theory) كإحدى أهم نظريات تحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين وكان جرينبرك (Greenberg) أول من عرض مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational justice) حيث وصفها كموضوع للإنصاف والعدالة والمساواة الوظيفية (عبد المعطي، ر.، 2021) وتتضمن العدالة التنظيمية عدة أبعاد فأصبحت ثلاث أبعاد أساسية اعتمدت عليها معظم الدراسات لمعرفة مدى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية من عدمها في المنظمات وهي: العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات. على سبيل المثال (فرطاس، ح.، نحوي، ع.، 2018؛ عيشوش، ع.، دغمان، ب.، 2017؛ برياوي، ك.، سليمان، ا.، 2017؛ تيش تيش، س.، 2016) واتضح مدى تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي المؤسسة (على سبيل المثال: اكرام، ب.، امال، ب.، 2021) وبالتالي توفير جو يشعر فيه الموظف أن المقابل الذي يتقاضاه يوازي في الجهود التي يبذلها مقارنة مع زملائه (العدالة التوزيعية) أن الإجراءات القوانين تطبق عليه وعلى غيره بنفس الشكل (العدالة الإجرائية) وان الإدارة والمسؤولين يعاملونه كما يعاملون زملائه بطريقه محترمه وصادقة (العدالة التعاملية) على سبيل المثال: (عيشوش، ع.، دغمان، ب.، 2017، ص 2) ومن السلوكيات التي تتأثر بشكل مباشر بالشعور بالعدالة التنظيمية من عدمها سلوك المواطن التنظيمية وهو سلوك ينبع من وعي وإرادة ورغبة ذاتية تلقائية تفوق المهام الرسمية المطلوب من الفرد العامل بالمؤسسة (بن يحي، ع.، 2017، ص 3) إن الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطن التنظيمية بدأت في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) حيث أكد أوجن (Organ, 1977)، على دور هذا السلوك في ترسيخ علاقة ثابتة بين قناعات العاملين ومفاهيم الأداء، وظهرت في سياقات ذلك مصطلحات عديدة تناولت هذا المفهوم من بينها سلوك الدور الإضافي (Extra-Role Behaviors)، والسلوكيات التنظيمية المولية اجتماعيا (Voluntary) والمشاركة التطوعية (Prosocial Organizational Behaviors) وسلوكيات خارج الدور (Voluntary Action) والأفعال التطوعية (Beyond Formal Role Behaviors) وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤطر بقيم اجتماعية

وأخلاقية تدفع باتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج حدود الدور وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية (الطبولي، م.، وآخرون، 2015، ص70) ومن الواضح أن سلوك المواطنة التنظيمية أصبح مقياساً رئيسياً لأداء النجاح الأكاديمي المؤسسة على سبيل المثال (rahman, m., dewan,n., 2022) بذلك توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية على سبيل المثال: (karriker, j., 2009; mohanty, s., das, i., 2023;nguyen, p., le, d., 2023) عندما يتمتع الموظفون بإدراك إيجابي للعدالة التنظيمية، فإنهم يظهرون ميلاً أكبر لتبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، التي تتأثر بشكل إيجابي بهذه العدالة. (Kamile, d., 2015) ونظراً لأهمية هذا السلوك كان لزاماً على مختلف المنظمات أن تسعى جاهدة إلى تنميته وتعزيزه عن طريق توفير بيئة عمل عادلة فقد أبرزت الدراسات السابقة أن العدالة التنظيمية هي ابرز محدد لسلوك المواطنة التنظيمية. (الدهبي، ح.، نعلي، ب.، 2014 معري، ح.، 2014).

ومن هنا يمكننا طرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين

العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية؟

التساؤلات الجزئية:

- ما مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت؟
- ما مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت؟

2. فرضيات الدراسة:

بناء على ما تم تناوله في الاشكالية تمت صياغة مجموعة من الفرضيات:

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التوزيعية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة الإجرائية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.

- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين عدالة التعاملية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.

3. أسباب اختيار الموضوع:

من البديهي لكل باحث أراد الخوض في دراسة ما دوافع أسباب تجعله يتمسك بموضوع بحثه من بين هذه الأسباب ما هو موضوعي ما هو ذاتي حيث يمكننا حصرها فيما يلي:

• الأسباب الموضوعية:

- فهم تحليل تأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من طرف الجماعات في مكان العمل.
- فهم آليات تحفيز السلوكيات الايجابية التي يقوم بها الأفراد في بيئة العمل مثل مساعدة الزملاء عدم خلق صراع عدم التأخر مما يجعل البحث في العدالة التنظيمية موضوعا حيويا.

• الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي نحو دراسة موضوع العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية والبحث في العلاقة بينهم
- الرغبة في تحسين بيئة العمل من خلال تقديم أساليب تحقق العدالة التنظيمية تعزز السلوك الايجابي بين العمال
- اختيار الموضوع بناء على اقتراح الأستاذ باعتباره من المواضيع المهمة في التخصص
- نيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل التنظيم تسيير الموارد البشرية

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعد من المواضيع الإدارية التي شهدت اهتماما متزايد في الآونة الأخيرة هذه الأهمية تكمن في جانبين رئيسيين:

• الأهمية العلمية:

- تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:
- إثراء المعارف تطوير المجال الأكاديمي حول كيفية تأثير العدالة التنظيمية في بيئات العمل على السلوكيات التنظيمية الإيجابية.
- فهم تأثير العدالة التنظيمية على توجهات سلوكيات الموظفين خاصة سلوكيات المواطنة التنظيمية هو ما يعتبر إضافة مهمة للمعرفة الأكاديمية.

- إبراز الروابط النظرية مما قد يساعد في تعميم النتائج توسيع التطبيقات.

• الأهمية العملية:

- تحسين بيئة العمل من خلال تقديم مقترحات لتعزيز العدالة التنظيمية مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل عادلة تحفز الموظفين على تبني سلوكيات مواطنة تنظيمية كالتعاون المبادرة.
- الحد من السلوكيات السلبية من خلال تطبيق ممارسات عادلة.
- رفع مستوى رضا الموظفين وولائهم مما ينعكس بشكل ايجابي على سمعة المنظمة.

5. أهداف البحث:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ينبثق من هذا الهدف عدة أهداف تتمثل في:
- التعرف على مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.
 - التعرف على مستوى ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية العدالة الإجرائية العدالة التوزيعية عدالة التعاملات) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.
 - تقديم توصيات اقتراحات يمكن ان تساهم في رفع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية منها تحسين سلوكيات الموظفين.

الفصل الثاني: العدالة التنظيمية

تمهيد

1. نشأة مفهوم العدالة التنظيمية
2. مفهوم العدالة التنظيمية
3. الإحساس بالعدالة التنظيمية
4. النظريات المفسرة للعدالة التنظيمية
5. أهمية العدالة التنظيمية
6. أبعاد العدالة التنظيمية
7. مبادئ العدالة التنظيمية
8. أهداف العدالة التنظيمية
9. خصائص العدالة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

يعد موضوع العدالة التنظيمية من القضايا البارزة في مجال الإدارة المعاصرة، حيث نال اهتمامًا واسعًا من الباحثين والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات. ويرجع هذا الاهتمام إلى دور العدالة التنظيمية في بناء ثقافة تنظيمية فعّالة تدعم تحقيق الأهداف الإنسانية والاجتماعية.

تمثل العدالة التنظيمية أحد الركائز الأساسية في الهيكلين الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، فهي تُعد قيمة اجتماعية وسلوكًا تنظيميًا يُسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل. وعلى العكس، فإن انتهاك العدالة التنظيمية من قبل المنظمة يؤدي إلى تقويض القيم والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، مما قد يدفعهم إلى تبني سلوكيات سلبية تُضر بالمؤسسة.

يعود مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي طرحها آدامز عام 1963، والتي رغم الانتقادات التي وُجّهت إليها، كانت نقطة انطلاق لفهم هذا المفهوم. ومن هنا، يُعتبر موضوع العدالة التنظيمية إذا أهمية كبيرة في الإدارة، حيث يُساهم في تقليل الفجوة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، مما يعزز التكامل والانسجام بين الطرفين.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى نشأة العدالة التنظيمية، مفهومها، النظريات المفسرة لها، أهميتها، أبعادها، علاقة أبعادها ببعضها البعض، أهدافها قواعد إدراك معانيها

1. التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية:

إن بذور العدالة التنظيمية بدأت أولاً في الفلسفة ثم انتقلت المجالات السياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع والإدارة، وأن فكرة العدالة التنظيمية تعود إلى التسعينات الميلادية.

(منشي، ن.، 2017، ص9)

حين اقتصر مفهوم العدالة التنظيمية قبل سنة 1975 على أعمال "أدامز" في العدالة التوزيعية فقط حيث استخدم فكرة التبادل الاجتماعي كإطار لتفسير وتقييم العدالة، عدالة هذه المخرجات. وقد تم تمثيل ذلك بشكل جيد في نظريته الشهيرة للعدالة التوزيعية، حيث اقترح أنه من أجل تحقيق العدالة في المخرجات، يجب حساب مدخلات الفرد الجهود، والأداء، والخبرة، والتعليم، وما إلى ذلك وتقسيمها على المخرجات، ومقارنة هذا المعدل بصيغة مكافئة ولكن بشخص مختلف حتى يتضح أن هذا غالباً ما يكون مدى العدالة داخل التوزيع، في عام 1975، أجرى (Thibaut & Walker) دراسة حيث أظهرت لنا خلالها أن الأفراد يقبلون القرارات ويعتبرونها عادلة بمجرد مشاركتهم فيها، وبمجرد تحكمهم في العمليات أيضاً، الباحثان السابقان هما أول من أطلق على هذه الفكرة العدالة الإجرائية والتي يمكن اختصارها في تحقيق العدالة في توزيع الموارد والنتائج على الأفراد من حيث الملائمة والإنصاف وغيرها؛ حيث يقترح الباحثان إشراك الأفراد في صنع القرار وهيكلتهم بحيث تضمن الإدارة وعيا إيجابيا بمدى العدالة الإجرائية في الممارسة، ويضيف البعض أيضاً أن العدالة الإجرائية هي تلك التي تجيب على السؤال عن كيفية الاختيار لتخصيص المخرجات من حيث العدالة والإنصاف.

في عام 1986، قدم (Bies & Moag) المفهوم الجديد للعدالة التفاعلية أو عدالة التعاملات والذي لا يختلف كثيراً عن العدالة الإجرائية، حيث يقسم المفكرون الأخير إلى قسمين، يتعلق الجزء الأساسي بالجانب التنظيمي الإجرائي، وبالتالي يتعلق الثاني بالجانب التفاعلي الجانب الاجتماعي يهتم بالدرجة الأولى بتخطيط وتصنيع الاختيارات، وبالتالي فإن الثاني هو تطبيقه على الأفراد طريقة تطبيقه ضمن الجانب الاجتماعي، وليس الجانب الإجرائي. (ملهباني، ن.، 2021، ص7-8)

2. مفهوم العدالة التنظيمية العدالة:

تعرف العدالة لغة: العدل ضد الجور وما قام في النفوس، أي أنه مستقيم كالعدالة والعدولة والمعدلة عدل يعدل فهو عادل من عدول وعدل بلفظ الواحد وهو اسم للجمع رجل عدل وامرأة عدوله وعدله وعدل الحكم تعديلاً أقامه وعدله يعدله وعادله، ولفظة العدالة (Justice) هي فرنسية مأخوذة من الكلمة اللاتينية (Justitia) من (Just) (Justus) وتعني عدل وإنصاف وهو مفهوم يعني ضمناً معاملة منصفة أخلاقية ونزيهة مع كل الناس.

العدالة اصطلاحاً: عرفت بأنها هي ذلك المعنى الذي يدفع الناس نحو الاستجابة للقيود المفروضة على أنفسهم، ويوافق عليه المعنيون كأدنى ثمن يمكن دفعه في سبيل الحصول على تعاون الآخرين معهم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن العدالة بصفة عامة هي إعطاء كل ذي حقه.

(قهيري، ف.، 2020، ص97)

مفهوم العدالة التنظيمية :

يعود مفهوم العدالة التنظيمية إلى ذلك المفهوم الذي نادى به آدمز عام (1963) والتي افترضت أن الموظف يجب أن يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته مثلاً المخرجات المالية وبين معدل مخرجاته نسبة إلى معدل مدخلات ومخرجات الأفراد في مؤسسات أخرى مشابهة. فإذا تساوى المعدلان يتولد عند الموظف الشعور بالعدالة، والعكس صحيح إذا لم يتساوى المعدلان ويحصل الموظف على مخرجات أكثر من مدخلاته، يصبح لديه شعور بعدم العدالة والإنصاف ويدفعه ذلك للشعور بالتوتر والقلق والاضطرابات الأخرى. والعدالة التنظيمية تتمحور حول ظروف الوظيفة التي تدفع المعلمين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة. وتعرف العدالة التنظيمية أيضاً بأنها إدراكات الموظفين للعدالة في مكان العمل أو المكان المنظمي، أي إدراكهم للعدالة من خلال علاقتهم بالمؤسسة أو برئيسهم المباشر (المدير) والذي يؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم داخل المؤسسات المختلفة. (عبد العال، س.، 2023، ص13)

يعتبر جيرالد غرينبيرك (Jerald Greenberg) أول من استعمل مصطلح العدالة التنظيمية في أعماله البحثية لوصف جملة من المفاهيم في أدبيات الأبحاث بميادين علم النفس الاجتماعي والتنظيمي والسلوك التنظيمي (فرحي، ص.، عيساوي، ف.، 2024، ص395)، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف التي اقترحت للعدالة التنظيمية:

عرفها آدمز (adems, 1963) بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث تتساوى المعدلات لتحقيق العدالة التنظيمية وحيث لا تتساوى ولا تتحقق العدالة التنظيمية ويشعر الفرد بالظلم.

(عسلي وآخرون، 2020، ص161)

كما عرف (Saal and Moore, 2003) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة.

(عبد الوهاب، ي.، 2017، ص9)

إن مصطلح العدالة التنظيمية كما يشير إليه (أبوتايه، ب.، 2012، ص150) لم يظهر في المؤسسات إلا في عام (1987)، وذلك في الدراسات التي أجراها جرينبيرك (Greenberg) حول إحساس الموظفين بالعدالة والنزاهة في العمل.

ويتفق كل من (Bies & Trip, 1996) على العدالة التنظيمية بأنها مجموعة من القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحكم عمل المؤسسة، وتشمل ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: توزيع الموارد والعوائد ووضع الإجراءات اللازمة لاتخاذ وتنفيذ القرارات، والتعامل الشخصي مع الأفراد.

(هصك، ق.، بن موسى، م.، 2023، ص170)

وتعرف أيضاً بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، تأكيد الثقة المطلوبة بين الطرفين. (شنيش، س.، 2015، ص31)

عرفه (Early & Frah) على أنها : تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات. (شتاتحة، ع.، شقراني، ص.، 2018، ص428)

ويعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن المفهوم يعتمد إلى حد كبير على وجهات نظر الأفراد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة. (Hammdi, f., 2019 , P11)

3. الإحساس بالعدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية هي إحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة، وتسعى العدالة التنظيمية لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى إيجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشراً يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة.

(درة، ع.، 2008، ص31)

في إطار نظرية المساواة التي قدمها آدمز (Adams, 1963) التي تعتبر الجذور الأولى لمفهوم العدالة التنظيمية أوضح أن الشعور بعدم العدالة أو عدم المساواة يحدث عندما يشعر الفرد أن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات هذه الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج ومدخلات فرد مرجعي قد يكون أحد أفراد الجماعة التي ينتمي إليها هذا الفرد أو عضواً في جماعة أخرى أو من خارج المنظمة. (الداود، خ.، 2020، ص940)

إن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية وعلى العكس من ذلك فإن إحساس العاملين بعدم العدالة يزيد من استيائهم ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي ويعطي دلالة على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بهذه العدالة ففي الحالات التي يزداد فيها إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي ذلك إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم

بقدرتهم في الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق به في المنظمة، وعلى النقيض من ذلك فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية تتمثل في إنخفاض الرضا الوظيفي وزيادة ضغوط العمل. (دحوح، ل.، بوضرسة، ز.، 2022، ص158)

4. نظريات العدالة التنظيمية:

انصبت جهود الباحثين على تفسير العدالة التنظيمية من خلال عرضهم لمجموعة من النظريات التي من أهمها:

- نظرية العدالة الأدمز (Adams: Equity Theory)
 - نظرية المساواة الاجتماعية لفردريكسون (Fredrickson: Social Equity Theory)
 - نظرية التوقع لفروم (Vroom: Expectancy Theory)
 - نظرية بورتر ولولرد (Porter & Lawler: Model)
 - نظرية العدالة لجون رول (Rawls: A Theory of Justice)
- ركزت هذه النظريات على الآلية والخطوات لاختيار السلوك الذي يكفل تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، كما تعتبر نظريات العدالة التنظيمية وثيقة الصلة بنظريات الدافعية التي تسعى إلى توضيح الكيفية التي يندفع بها الأفراد إلى العمل، وتضمن تكيفهم، وتقود جهودهم نحو تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة. (العنزي، أ.، 2018، ص190)

1.4 نظرية العدالة:

ترى أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور كما يؤكد آدمز (Adams, 1963) هو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه. وفيما يلي عرض للنقاط الأساسية لهذه النظرية:

- إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات، وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.
- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترقية والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمديح والتقدير وغيرها. أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وكمية عمل وجوده.
- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة.

"عندما يشعر الفرد بعدم عدالة أو عدم اتزان وتوتر فإن هذا سيدفع الفرد المحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة، وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة وإلى تحمس الفرد لسلوك معين وفي جانب آخر تؤدي العدالة إلى الشعور بالاتزان والاستقرار وبأن الأمور تسير في نصابها. (هاشم، ع.، 2010، ص100)

2.4 نظرية العدالة لفردريكسون:

انطلقت هذه النظرية من الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الستينات الذي كان يعاني من غياب العدالة المساواة بين الأفراد في المؤسسات فأسفرت تلك الظروف الاجتماعية على قيام ما يسمى بالحركة الجديدة للعدالة الاجتماعية، التي تضمنت التأكيد على تلبية الحقوق المدنية لأقليات المجتمع توفير فرص العمل لجميع الناس، فتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز في الأجور والحقوق، فوضع لذلك عددا من الفرضيات لنظريته:

- إتاحة الفرصة للجماعات والفئات الاجتماعية للتعبير عن مطالبها.
- حرية التعبير في الصحافة لضمان إحياء المواطنة السليمة.
- دعم الديمقراطية في مواقع العمل، والتخلي بقيم الفلسفة الأخلاقية للمجتمع.
- الإيمان بالحقوق والواجبات والالتزامات القانونية.
- ضرورة قيام الأجهزة الإدارية بمعالجة حالات عدم العدالة والنهوض بمسؤوليات الإصلاح الإداري من خلال إعادة توزيع المنافع الخدمات. (داسة، م.، شيبيلي، ق.، 2020، ص433)

وفي ضوء هذه النظرية يصنف (Fredercon) العدالة إلى:

- العدالة الفردية: بوصفها الأساس لمفاهيم الحرية والديمقراطية من خلال احترام الذات الإنسانية.
- العدالة الفئوية: في الفرص الوظيفية لكافة فئات المجتمع وفتح الوظائف على أساس الكفاءة.
- العدالة الطبقيّة: بين الجماعات العرقية المكونة للمجتمع من المعاملة العادلة في الوظائف والتعليم وغيرها من المنافع.

- العدالة القطاعية: وذلك بتساوي الأجور في القطاعين العام والخاص، وأن تكون الأجور على أساس الجهود المبذولة لا على أساس القطاع. (جفيدل، س.، 2019، ص76)

3.4 نظرية بورتر ولولر (Porter & Lawler)

تعتبر هذه النظرية امتدادا وتطويرا لنظرية "فروم Vroom" وقد طورت سنة 1968، وقد ربطت هذه النظرية الرضا بكل من الانجاز والعائد، فهما يضعان حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا عن العوائد، وحسب هذه النظرية رضا الفرد يتحقق بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد الذي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الجهد المبذول والانجاز العميان وقد حاول بورتر و لولر Porter and Lawler " تطوير نموذج فروم في تفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج، ومن أهم ما جاء في النموذج هو

العدالة فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل، فالعدالة تعتبر إلى حد كبير عاملاً سيكولوجياً، فحسب بورتر وإدوارد لولر الرضا الوظيفي هو نتيجة الأداء التي تتبعه مكافأة عادلة، وقيمة هذا الرضا ومدى إدراك العامل على أن مجهوده سيكافأ سوف يؤدي بالعامل أن يكرر الأداء إذا كان قادراً على ذلك بينما إعطاء مكافأة للأفراد غير مشروطة أو مرتبطة بقيام الفرد بأداء معين، قد يقوم الفرد بأداء هذا السلوك أو الأداء المرغوب وقد لا يقوم به.

إن أبرز ما أضافته هذه النظرية إلى نظرية التوقع لفروم هو المفهوم الذي يستعمل عليه نموذجها بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن الرضا والقناعة تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد، وقد وضع بورتر و لولر نوعين من العوائد هما:

- عوائد ذاتية هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المتوقع، ويشبع الحاجات العليا لدى الفرد.

- عوائد خارجية وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي. (فرطاس، ح.، 2016، ص ص 69-71)

4.4 نظرية العدالة عند جون رولس (RAWLS):

يرى جون رولس أن العدالة اعتمدت على تصورين الحالة الطبيعية الأولى والمسألة العقد الاجتماعي، تقوم على تصور افتراضي لحالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الناس على حالة مساواة شبه كاملة بغض النظر على الفوارق الاجتماعية نتيجة للوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي الذي يولد فيه الشخص. في الجانب الثاني يفترض "رولس" أن هؤلاء يجتمعون يتفقون على المبادئ القائلة بأن الأشخاص الأحرار العاقلين الراشدين الذين يسعون إلى تعزيز مصالحهم يقبلون بموقف مبدئي من العدالة . في هذا الوضع يتفق هؤلاء الأفراد على جملة من المبادئ التي يقبلونها بحرية اختيار وطوعية، وتشكل لهم قوانين منصفة التي تجعل النقائهم وتعاونهم ممكناً في تكوين المجتمع المدني العادل الذي يقوم على اقتسام الخيرات المنافع التي يجنونها جميعاً من جراء التعاقد والتعاون وكذلك يساعدهم على اقتسام المهام والواجبات، هنا سمى "رولس" العدالة التي تتحقق من الإجماع على هذه الأسس والمبادئ إنصافاً، أو العدالة هي الإنصاف، يعني الإنصاف: إسقاط جميع الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى.

إن العدالة تحقق الانسجام بين الإنسان والطبيعة، وبين الإنسان والإنسان الآخر، وبين الإنسان ونفسه. تتضح مبادئ العدالة عند "رولس" في مبدئين هما:

- المبدأ الأول: هو مبدأ الحرية المتساوية يهدف إلى منح كل شخص حقه الكامل.
- المبدأ الثاني: يقتضي بحصول الجميع على فرص متكافئة للمنافسة على شتى المناصب. إن العدالة كإنصاف، هي القاعدة التي تضمن التوزيع العادل للخيرات وفق تصور أخلاقي يرضي

الجميع، وذلك من خلال مبادئ العدالة الاجتماعية كما بلورها رولس والتي تكون وسيلة فعالة لتوحيد الحقوق والواجبات داخل المؤسسات الأساسية للمجتمع، كما أنها تساعد على التوزيع السليم والمتكافئ للأرباح. فتحقيق العدالة كإنصاف شرط الإيمان بمبدأ التعاون كعنصر استراتيجي لتوفير الرفاهية للجميع، أي أن "رولس" يحث على تحقيق البعد الاجتماعي في عملية إنتاج الخيرات، مادامت هذه الأخيرة ستوزع بالتساوي على أفراد المجتمع التوزيعية حسب نظرية رولس جميع القيم الاجتماعية الحرة الفرصة، والثروة، والدخل والأسس الاجتماعية لاحترام الذات يجب توزيعها بالتساوي إلا إذا كان التوزيع غير المتساوي لأي أو الجميع هذه القيم لمصلحة كل شخص، إن الظلم هو ببساطة المساواة التي لا تكون في منفعة الجميع. (زويتني، س.، 2016، ص 115-116)

5.4 نظرية التوقع لفروم (1966):

تعتبر نظرية التوقع تحفيزية تشرح لماذا يختار الأفراد خيار سلوكي معين على آخر بناءً على معتقداتهم حول العلاقة بين الجهد والأداء، ونتائج الأداء، وجاذبية تلك النتائج. وتقرح هذه النظرية أن الأفراد يتحفزون على تحقيق الأهداف إذا كانوا يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى أداء مرغوب، وأن الأداء سيؤدي إلى مكافآت مرغوبة، وأن هذه المكافآت سترضي احتياجاتهم الهامة وتشير النظرية إلى أن الأفراد يختارون التصرف بطريقة معينة بسبب توقعهم لما سيكون النتيجة، ووفقاً لهذه النظرية فإن لدى الموظف ثلاثة توقعات:

- العلاقة بين الجهد والأداء: يتعلق هذا التوقع بالاحتمالية التي يتم فيها الاعتراف بجهد الموظف في تقييم أدائه.

- العلاقة بين الأداء والمكافأة: يركز هذا التوقع على مدى اعتقاد الموظف بأن الحصول على تقييم أداء جيد سيؤدي إلى مكافآت منظميه.

- العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية: يتعلق هذا التوقع بجاذبية المكافآت المحتملة لأهداف الموظف الشخصية. تلعب هذه التوقعات دوراً حاسماً في تشكيل إدراك الموظف للعدالة التنظيمية ورضاهم العام في مكان العمل. (الجعبري، ح.، 2024، ص ص 21-22)

5. أهمية العدالة التنظيمية :

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على ولاء العاملين للمنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعد العدالة التوزيعية في هذا الجانب نوعاً مهماً من الأنواع التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الاجرائية في هذا الجانب نوعا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، كما تحدد في ضوئها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة.
- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمت نوع العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية او التعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمي
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتنظيم وخلق القدرة على تفعيل ادوار التغذية العكسية والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة، خاصة ضمن نوع العدالة التقييمية وبشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أفراد المنظمة.
- تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرائق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أفراد المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.
- (الزيباري، ج.، 2020، ص 83)
- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند الأعضاء في المنظمة
- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة
- تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها. (العنزي، خ.، 2019، ص 81)

6. أبعاد العدالة التنظيمية:

إن كثيرا من الأدبيات الحديثة تشير إلى أن للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد أساسية متفاعلة فيما بينها واستخدمت على نطاق واسع في العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية ويشير (Erdogan, 2002) إلى أنها متميزة عن بعضها البعض على الرغم من الترابط الموجود بينها ويوضح (Yean & 2016) (Yosof, أنه من الصعب تنمية عدالة تنظيمية فعالة في غياب أي بعد منهم. هو ما يوضحه (Brocker & Wiesenfeld, 1996) والذي يؤكد أن هناك ثلاثة انطباعات رئيسية حول نظرية وأبحاث العدالة التنظيمية؛ الأول يؤكد على نظرية العدالة التي ركزت على إدراك الإنصاف في نتائج العمل الناتجة عن علاقة التبادل الاجتماعي بين الموظفين وصاحب العمل عدالة التوزيع، أما الاتجاه الثاني فقد اهتم بإدراك العدالة حول الطرق التي من خلالها المنظمة ومسؤوليها يضعون قرارات التوزيع عدالة (الإجراءات) ثم تم تسليط الضوء في الاتجاه الثالث على الآثار التفاعلية لعدالة التوزيع وعدالة الإجراءات. (العربي، ف.، 2018، ص75)

وبناء على ذلك قام كل من (Niehoff Moorman) بتقسيم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد أساسية كمفاهيم تنطلق منها للتعريف بها (موسي، س.، كركودي، س.، 2021، ص292) هي:

1.6 عدالة التوزيعية :

تناول آدمز (Adams) العدالة التوزيعية في دراساته وذلك فيما بين عامي (1963-1965) باعتبارها أقدم أبعاد العدالة التنظيمية وأشار إلى أن " أفعال الفرد تكون محفزة على حسب ما يجنيه من إرضاء لحاجاته، وما سيقبله من خسائر ناتجة عن هذا الإرضاء.

(الحضبي، ا.، 2022، ص118)

وبما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته،

فإن عدالة التوزيع تتضمن ما يلي:

- جانب مادي هيكل التوزيعات: يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.
- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرار السلمي.

كما يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد أو المساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة:

- المؤثرون أو المعطاءون، الوسيطون أو المساوون، الذاتيون أو الأناثيون.

(كعوان، م.، 2015، ص545)

• قواعد عدالة التوزيعية:

على هذا الأساس فقد حدد (ORGAN, 1988) ثلاثة مبادئ أساسية لعدالة التوزيع في المؤسسات والمنظمات وهي:

- مبدأ النوعية: "أن كل الناس بغض النظر عن خصائصهم الفردية (العرق، الجنس، العمر ... إلخ) يجب أن يتساووا في الحصول على المكافآت".

- مبدأ المساواة: "يقوم هذا المبدأ على أساس إعطاء المكافآت على أساس المساهمة".

- مبدأ الحاجة: "وتعني تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين (متزوج، أعزب) يقوم هذا المبدأ على عملية الأولوية".

فنقول أن العدالة التوزيعية هي العدالة التي يتم من خلالها توزيع المخرجات التي تحققت في المنظمة على العمال والذين كانوا يمثلون أهم مدخلاتها، والتي تتحدد عن طريق تقدير الأجر الأنسب من خلال كيفية توزيع وتقسيم أعباء العمل بين الموظفين. (قريول، م.، بونوة، ع.، 2022، ص8)

2.6 العدالة الإجرائية:

تعتبر دراسة (Thibaut & Walker, 1975) من أوائل الدراسات التي بحثت في العدالة الإجرائية، وبينت أن العاملين يميلون لتقبل القرار أو الإجراء، واعتباره عادلاً عندما يشاركون في صنعه وهي تتعلق بعدالة عملية اتخاذ القرارات الطرق والآليات والعمليات المستخدمة المتعلقة بتوزيع المخرجات على العاملين في المنظمة، بمعنى الكيفية التي تمت فيها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات، حيث إنه من الممكن أن يقبلوا بالمخرجات حتى لو لم تكن تتوافق مع رغباتهم إذا اعتقدوا بأن عملية اتخاذ القرار تمت بناء على أسس موضوعية، ومحايدة، وبعيدة عن التحيز وتعتبر المحدد الرئيسي الإدراك العاملين للعدالة التنظيمية. (نصري، م.، 2016، ص17)

تعرف العدالة الإجرائية أنها الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات، أي تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة للتنفيذ الوظائف المختلفة. (قدي، ع.، 2020، ص4)

• قواعد العدالة الاجرائية:

يعتقد (Leventhal) أنه هناك جملة من القواعد الذهبية التي يبني على أساسها إدراك العاملين لمعنى العدالة الإجرائية، وقد لخصت على النحو التالي:

- قاعدة الاستئناف: تسمح هذه القاعدة بوجود فرص الطعن والاعتراض على القرارات وإمكانية تعديلها أو إلغائها ما إن يظهر مبرر لذلك.

- قاعدة الدقة: تلزم هذا القاعدة تقصي المعلومات بدقة من طرف متخذي القرار، كما تلزمه بوضع معايير ثابتة للاختيار في حالة تعارض المعلومات.
 - قاعدة عدم الانحياز: قد تكون هذا القاعدة هي محور العدالة بحد ذاتها، فعدم التحيز والموضوعية وعدم تمكين المصالح الشخصية في التأثير على مجريات اتخاذ القرار يعتبر لب العدالة.
 - قاعدة التمثيل: تلزم هذا القاعدة متخذي القرار استيعاب وجهات نظر أصحاب المصلحة وعدم تجاهلها وبالتالي تكون الإجراءات ممثلة لما وضعت لأجلها.
 - قاعدة الانسجام: تنص هذا القاعدة على انسجام إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي جميع الأوقات، فهذه القاعدة تكون أساس العدالة التوزيعية من حيث المخرجات وعلى أساسها تتم المقارنات.
- والتفريق بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية يمكن القول أن العدالة التوزيعية تشير للرضا على العائد المادي والمعنوي بينما العدالة الإجرائية تشير للرضا على النظام بحد ذاته الذي يمنح العائد. (عرعار، م.، 2023، ص ص 20-21)

3.6 عدالة التعاملات:

وهي نزاهة وجودة المعاملة التي يحظى بها الفرد عند تطبيق الإجراءات، وتتعلق بالمعاملة الكريمة والمحترمة داخل المنظمة وذكرت درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، وعدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات. حيث أن الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الموظفين عند تطبيق الإجراءات الرسمية يؤثر بشكل كبير على الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين، لذا فإن عدالة الإجراءات الرسمية أو عدالة التعاملات أو كليهما يؤثران في الحكم على مدى عدالة الإجراءات. من خلال عملية التقييم تتضمن عدالة التعاملات جانبين هما:

- أ- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.
 - ب- مدى قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة، وتقديم شرح مناسب للقرارات والممارسات الإدارية إلى الأفراد الذين يتأثرون بها. (السهلي، ن.، 2021، ص 20)
- ومن خلال هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر، والعاملين ودرجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.
- ويذكر (Chan) أن عدالة التعامل تحتوي على مكونين هما:
- الحساسية الشخصية: وتشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء في تعاملهم مع العاملين المشاعر العاملين وحفاظهم على كرامة العاملين.

- التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم. (العامري، خ.، 2022، ص 303)

• قواعد العدالة التعاملية

- قاعدة الاحترام تحتم هذه القاعدة إظهار نوع من مراعاة للآخرين ومشاعرهم، والنزول عند رغبتهم، والتعبير عن التقدير والامتنان لهم.

- قاعدة اللباقة: تشير قاعدة اللباقة إلى ضرورة إظهار اهتمامنا بمصالح الآخرين أفكارهم جهودهم ومقترحاتهم.... الخ وذلك في كل من كلامنا وسلوكياتنا.

- قاعدة الملائمة: تعني أن لا تخرج أقوالنا، أفعالنا وسلوكياتنا وتفاعلاتنا عن المعايير الاجتماعية المعمول بها.

- قاعدة الكرامة: تستلزم التصرف على نحو محترم ومشرف وتبجيلي.

- قاعدة الحساسية: تضم هذه القاعدة جميع القواعد السابقة الذكر، ويراد بها أن يكون المشرف المباشر حساس لمختلف الخصائص الشخصية والنفسية لدى العاملين والفروق بينهم في كل هذا ويحاول مراعاة ذلك في تعامله معهم. (ميروح، ع.، 2017، ص ص 565-566)

علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها البعض:

- من خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح التأثير المتبادل والمترايب بين هذه الأبعاد ففقدان أي بعد من هذه الأبعاد الثلاثة السابقة يقصر ويحصر مفهوم العدالة التنظيمية في جانب محدد وهو ما يتنافى مع المفهوم الواسع للعدالة بشكل عام ويؤدي إلى شعور الفرد بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه الخاص، أن عدالة التعاملات على سبيل المثال تتمثل في الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد عند تطبيق الإجراءات الرسمية والتي تؤثر بدورها على مجمل جوانب العدالة التنظيمية فضلاً عن تأثيرها المباشر على عدالة الإجراءات والسياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات والعوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة مثل الأجور والترقيات والمزايا الإضافية وغيرها مقارنة بالمدخلات الأداء الفعلي من حيث الكمية والجودة وما تمثله عوامل الجهد والتعليم والخبرة وغيرها من قيمة يتصل بمفهوم عدالة الإجراءات والتوزيع، وبالتالي لا يمكن أن نعزل أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية عن غيره.

وعليه قد تكون المنظمة منصفة في عدالة التوزيع للمخرجات، إلا أنها غير موضوعية في المعاملة والإجراءات مما يفسد جهودها ويضيعها في جانب على حساب آخر.

(أبو سمعان، م.، 2015، ص 25)

7. مبادئ العدالة التنظيمية:

إن إدراك الفرد لمعاني العدالة التنظيمية يتصل بالعديد من القواعد التي تشكل الإطار المفاهيمي المضامين هذا المفهوم حيث يؤكد ليفنثل على أن العدالة التنظيمية والإحساس بها يتوقف على درجة الالتزام أو الإخلال بالقواعد الهيكلية التالية:

1.7 قاعدة الاستئناف: ويقصد بها وجود فرص للاعتراض على القرارات ومراجعتها، وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

2.7 القاعدة الأخلاقية: أي توزيع المصادر وفقا لمعايير وأسس أخلاقية.

3.7 قاعدة التمثيل: أي استيعاب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر ذوي العلاقة، بحيث يشارك جميع المعنيين في صناعة القرارات التي تقع على تماس مع حياتهم المهنية.

4.7 قاعدة عدم التحيز (الموضوعية): ويقصد بها الحياد، والابتعاد عن المصالح الشخصية والإبقاء عليها بعيدا عملية عن مجريات صنع القرار واتخاذها.

5.7 قاعدة الدقة: أي اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وشاملة ومؤكدة.

6.7 قاعدة الإنسجام: أي عدالة تطبيق إجراءات المكافأة والعقاب على جميع العاملين وفي جميع الظروف

اقترح كرنبرج إطارا تنظيريا متكاملًا يربط بين التغييرات في الإجراءات التنظيمية والعمليات المعرفية، ودافعية الفرد، ويقوم هذا النموذج على الجمع بين نماذج التوقع ونماذج العدالة التوزيعية والإجرائية. وتوجد العديد من الدراسات التي تؤكد على سيطرة عدالة الإجراءات على سلوك الفرد وأنماط تفكيره، وتتحدد قيمة عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات في درجة مساهمتها في تحقيق عدالة التوزيع، وذلك بالرغم من التأكيد على أهمية عدالة الإجراءات بوصفها قيمة في حد ذاتها، بالنظر إلى تأثيرها في العديد من المتغيرات التنظيمية ودورها الحاسم في تشكيل مناخات النظم.

(الظهري، ن.، 2021، ص ص 7-8)

8. أهداف العدالة التنظيمية

- تهدف العدالة التنظيمية إلى جعل سلوك الأفراد داخل التنظيم يتماشى وفقا للإطار التنظيمي فلا يستطيع الأفراد داخل هذه المنظمة أن يقوموا بتغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم من الناحية التي تخدم مؤسستهم، بمجرد شعور الفرد أو العامل بعدالة الإدارة في تعاملها وتوزيعها وكيفية تطبيقها لمختلف الإجراءات والقرارات فإنها هذا يسهم في تقوية مشاعره نحوها وكذا تنمي لديه روح الانتماء لهذه المؤسسة، مما يدفع به إلى بذل جهد أقصى لرفع المستوى والوصول إلى الأداء المطلوب منه.

- تبرز العدالة التنظيمية منظومة من القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد كما تحدد لهم شتى الطرق من أجل التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أفراد المؤسسة في كيفية إدراكهم للعدالة الموجودة داخل هذه المنظمة.

- العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار ويعتبر البعد الإجرائي بعدا هاما في هذا الجانب، كما تؤدي أيضا إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة وكذا التقييم. توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور داخل المنظمة. تعمل العدالة التنظيمية على تسليط الضوء للكشف عن الأجواء داخل التنظيم والمناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة. (جديوي، ن.، بورزق، ن.، 2024، ص ص 305-306)

9. خصائص العدالة التنظيمية

تتمثل خصائص العدالة التنظيمية:

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- دعم الإدارة للعاملين.
- أنظمة الحوافز والمكافآت فيما إذا كانت على معايير الأداء أو على معايير الإقدمية.
- درجة تحمل الاختلاف وتقبل معارضة الآخر.
- درجة تأثير الجماعة في المنظمة وتأثير الجماعة في الفرد العامل.
- نظام الاتصالات والذي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- تشجيع الموظفين تنمية روح الإبداع والابتكار. (عطوي، ك.، بوعطيط، س.، 2024، ص ص 79-80)

خلاصة:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت اهتمامًا كبيرًا في الدراسات البحثية، لما لها من تأثيرات إيجابية على أداء الأفراد وتعزيز كفاءة المنظمات. يعبر هذا المفهوم عن كيفية تقييم الأفراد لعدالة الأساليب التي يتبعها المديرون في التعامل معهم على الصعيدين الوظيفي والإنساني، مما يسهم في زيادة فعالية المنظمات ورفع كفاءتها. ونظرًا لأهميتها في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل مختلف أنواع المنظمات، ارتبط مفهوم العدالة التنظيمية بعدة أبعاد تهدف إلى تفسير المشكلات التي يواجهها الموظفون وإيجاد حلول عملية لها. يسعى هذا المفهوم إلى تعزيز أداء المنظمات وتقليل السلوكيات السلبية التي قد تظهر داخلها، مع استبدالها بسلوكيات إيجابية تتماشى مع القواعد التنظيمية. ونتيجة لذلك، تلعب العدالة التنظيمية دورًا محوريًا في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل القادم.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

1. نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
2. مفهوم المواطنة
3. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
4. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
5. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
6. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
7. المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية
8. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
9. آثار سلوك المواطنة التنظيمية
10. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تلعب المنظمات دورًا محوريًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يتطلب منها تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية. ولضمان تحقيق هذه الأهداف، لا يقتصر الأمر على الالتزام بالمهام والواجبات الرسمية فقط، بل يتعدى ذلك إلى تبني تصرفات وسلوكيات إيجابية من قبل الأفراد العاملين. يعرف هذا النوع من التصرفات بـ"سلوك المواطنة التنظيمية"، الذي يُعد أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي.

سلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى الجهود التطوعية والمبادرات الفردية التي لا تندرج ضمن إطار الواجبات الرسمية، لكنها تسهم في تحسين بيئة العمل، وتعزيز التعاون بين الموظفين، ودعم الأهداف العامة للمنظمة. يتميز هذا السلوك بالطوعية وعدم ارتباطه بمكافآت مادية مباشرة، مما يجعله انعكاسًا لمستوى الالتزام والانتماء لدى الأفراد تجاه منظماتهم.

من هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى استكشاف نشأة سلوك المواطنة التنظيمية مفهومها النظريات المفسرة لها، أهميتها، أبعادها، محدداتها، خصائصها، معوقاتهما، آثارها، كذا العلاقة بينها بين العدالة التنظيمية.

1. نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

- قدم "برنارد" سنة 1938 مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات التطوعية الاختيارية في العمل التنظيمي، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي 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 وتأثيرات 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. (بومنقار، م.، شلابي، ز.، 2016، ص112)

ويرجع منشأ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى كاتز (katz,1964) الذي يعد من أوائل الكتاب الذين قدموا مفهوماً متكاملًا لسلوكيات الدور الإضافي، حيث أشار إلى أن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية التي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة من الفرد، يجعل من تلك المنظمة نظاماً اجتماعياً هشاً، لذا فإن إطلاق إمكانات وقدرات الأفراد، والإهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط الهامة والأساسية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد فرق كاتز بين ثلاث أنماط أساسية من السلوكيات من الأفراد في العمل، والتي تؤثر على كفاءة أي منظمة وفعاليتها وهي:

- قيام المنظمة باستقطاب الأفراد للعمل والاستمرار معها.
- قيام الأفراد بالأدوار المنوطة بهم .
- قيام الأفراد في المؤسسة بأنشطة لامنهجية خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي تحددها اللوائح والأنظمة والقوانين. (شهري، م.، 2010، ص16)

وفي أواخر السبعينيات حاول (Dennis ORGAN) وزملاؤه تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد، والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية التي يحبون أن يؤديها رؤوسهم دون أن يطالبوهم بأدائها وتتوالى بعدها الأبحاث والدراسات التي تتعامل مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من الجوانب النظرية والتطبيقية، خاصة بين سنتي (2001-2005) أصبحت هذه السلوكيات تعتبر من أساسيات المنظمة وتساهم بشكل مباشر في تحقيق أدائها العام بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية بالإضافة للحفاظ على النظام الاجتماعي للمنظمة وفي سنة 2008 تم تقديم سلوكيات المواطنة التنظيمية كوسيلة لإنجاز العمل الرسمي بطريقة غير مباشرة، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من المنظمة وعاملاً أساسياً في عناصرها الحساسة والمهمة،

ولم تعد مجرد سلوكيات تطوعية، بل توسعت لتضم الحفاظ على ممتلكات المؤسسة والالتزام بالقواعد الأنظمة، والمشاركة الفعالة في صنع القرارات واتخاذها. (هصك، ق.، بن موسى، ع.، 2023، ص172)

2. مفهوم المواطنة:

إن البحث في الأصول اللغوية والاصطلاحية للمواطنة في الفكر العربي أمراً لا يقتضيه اختلاف النظم المرجعية التي استمدت منها المفاهيم فحسب، بل يضاف إليه اختلاف حقول المعرفة التي كانت محضناً مباشراً لكل مصطلح وموجهاً لدلالاته في الثقافة العربية الإسلامية، ومن ثم تتضح أهمية التأصيل العلمي الأكاديمي للمفهوم وبحثه في إطار الأدبيات الفكرية بمنطلقاتها المرجعية والتي توجب على الباحثين القراءة التحليلية للمصطلح. ومفهوم المواطنة من المفاهيم الحديثة التي يدور حولها جدلاً كبيراً، لذا يصعب أن نجد لها تعريفاً محدداً، وبالتالي يختلف مفهوم المواطنة تبعاً للزاوية التي نتناولها منها، وتبعاً لتخصص الباحث.

مفهوم المواطنة لغة: منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، والجمع أوطان، ويقال وطن بالمكان وأوطن به أي أقام، وأوطنه اتخذه وطناً، وأوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه. (شلابي، و.، شياوي، ص.، 2022، ص19)

3. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في تكوين العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئياً واجتماعياً وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف، وذلك لزيادة مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي (الديراوي، أ.، 2019، ص50) سلوك المواطنة التنظيمية من المتغيرات المتعددة الأبعاد، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته لذا يمكن النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من منظور ثنائي القطب والاتجاه، يتصل الأول بأنماط السلوك والممارسات التطوعية الهادفة إلى تحقيق بعد الكفاءة والفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء للقيام بأدوارهم وواجباتهم المهنية، لينعكس كل ذلك بشكل يحقق أفضل حالات التوازن والانسجام بين البعدين الشخصي والتنظيمي.

(بحري، ص.، خرמוש، م.، 2017، ص86)

من المؤكد أن تناول سلوك المواطنة التنظيمية في الكثير من الدراسات نتج عنه عدة تعاريف لدى العديد من الباحثين، بحيث عرفاه كل من (Moorman & Niehoff, 1993) على أنه سلوك الدور الإضافي، ويقصد به ذلك السلوك الاختياري الذي يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة. (حريرية، ع.، 2013، ص126)

ويعرف (Chien, 2004) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظم الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها. (بن عودة، م.، 2018، ص11) عرف (Maclister) سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها لسلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات أو الأفعال التي لا تكون ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل، أو تنفيذًا للمتطلبات العمل الرسمية. (عبد الكريم، س.، مرزوقي، م.، 2021، ص570)

يعرفها أورغان على أنها سلوكيات مرتبطة بالعمل لا يتضمنها الوصف الوظيفي ولا ترتبط بنظام مكافآت رسمي، وهي تقوي وتدعم الأداء الفعلي للمنظمة. (تيش تيش، م.، وآخرون، 2021، ص68) وهي أيضا استعداد الموظفين لبذل جهود أكبر من الالتزامات التي تملها القوانين والتشريعات الرسمية. (صخر، أ.، عبد اللاوي، م.، 2021، ص516)

ومن أمثلة تلك الممارسات التعاون مع الأقران، تقديم العون للزملاء توجيه الأعضاء الجدد بالتنظيم، والتطوع لأداء واجبات إضافية دون شكوى تقديم اقتراحات مبتكرة لتحسين العمل، وعدم إساءة استخدام حقوق زملاء العمل الالتزام بالمواعيد واستخدام الوقت بفعالية، وعدم أخذ أوقات راحة إضافية أو العمل الساعات إضافية دون مقابل إذا لزم الأمر، وحضور اجتماعات العمل الاختيارية، المساهمة في حل النزاعات بين الأفراد داخل التنظيم، الحفاظ على الموارد الشعور بالفخر عند تمثيل المنظمة، عدم الشكوى من المشاكل الصغيرة المعتادة. (مصطفى، أ.، 2017، ص157)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو مجموعة من التصرفات الإيجابية التي يقوم بها الأفراد بشكل طوعي، وتتجاوز ما هو محدد في المهام الرسمية واللوائح التنظيمية للمنظمة. يتميز هذا السلوك بطبيعته الاختيارية وغير الإلزامية، حيث لا يكافأ الفرد عليه بشكل مباشر ضمن نظام الحوافز الرسمي. ومع ذلك، يلعب دورًا حيويًا في تعزيز كفاءة المنظمة ونجاحها يُظهر هذا السلوك روح المبادرة الشخصية والإرادة الحرة لدى الموظفين، حيث لا يرتبط بعقد رسمي أو متطلبات واضحة في الوصف الوظيفي. وعلى الرغم من أنه لا يُعد جزءًا من الأداء الوظيفي الرسمي، إلا أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتعزيز بيئة العمل الجماعية والإنتاجية.

4. النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير سلوك المواطنة التنظيمية، ومنها:

1.4 نظرية التبادل الاجتماعي:

تقدم هذه النظرية تفسيرًا لسلوك المواطنة التنظيمية كإحدى صور التبادل الاجتماعي، ويشير ذلك إلى أن الأفراد يميلون إلى التفاعل بروح من التبادل، حيث يقوم الفرد بتقديم مساهمة مميزة

للمنظمة بناءً على الدعم المادي والمعنوي الذي يتلقونه. يكون ذلك كرد جميل على الدعم الذي يحصلون عليه من المنظمة. (ياسر، م.، 2024، ص56)

يرى اورغان وهو احد أهم المنظرين لهذا المدخل، أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكات المواطنة التنظيمية وان هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم.

ومنه وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فان سلوك المواطنة التنظيمية هو بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة. (شلابي،، و.، 2016، ص79)

2.4 نظرية التعاون:

نظرية التعاون تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد وفان نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة وتقدم نظرية التعاون الإطار العام للدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين.

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام. قد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة. (معمر، ح.، 2014، ص 102-103)

5. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

يجمع الكثير من الباحثين والدراسيين على أهميته سلوك المواطنة التنظيمية الكبرى للمنظمة والفرد على حد وتنبع أهمية هذا السلوك من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة ويحافظ على تماسك ووحدة المنظمة، كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال.

ويمكن إيجاز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي:

- توفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي ازدياد معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، ازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة.

- يساعد على توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية، وأنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب.

(الأنصاري، م.، 2016، ص228)

- توفير مناخ سليم لتحسين الأداء وتعزيز العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة، مما يساعد على تحقيق التماسك المرجو بين كل مكونات المنظمة للوصول إلى الأهداف المسطرة والفاعلية التنظيمية والوصول إلى مستوى يسمح لها بالتميز مواجهة التنافسية الحادة من خلال قاعدة عمالية تتميز بقيمة مضافة من خلال ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية:

* تحقيق التنسيق المطلوب بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

* تعزيز قدرة المؤسسة على استقطاب أفضل الموارد البشرية والمحافظة عليها.

* تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي لدى العمال.

* توفير بيئة عمل سليمة تسمح للعامل بإبداء آرائه والمشاركة الفعالة في النقاشات التي من شأنها أن تسهل إنجاز المهام.

* توطيد العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة مما يسهل السلوكيات الإيجابية داخل جماعات العمل.

(عمارة، ج.، بلعربي، ع.، 2023، ص28)

- تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية كوسيلة فعالة لتنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل وذلك من خلال المشاركة الفاعلة للموظفين في مناقشات اجتماعات المنظمة وبروح رياضية وتعزيز قدرتها على جذب أفضل الموارد البشرية والإبقاء عليهم وجعل بيئتها بيئة عمل جذابة.

- تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين بالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من طرف الموظفين تجعل المديرين مطمئنين إلى الأعمال التي تتم في المنظمة، بالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف، كما تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر سرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق، وبذلك تزداد الحصة السوقية، مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها عند تعيين أفراد أخرى تقوم بما يقوم به الفرد الموجود فعلا، فهي تتحمل تكاليف لفرد واحد وتستفيد بأعمال أكثر من فرد.

- تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية على التعبير عن رغبات الفرد وعواطفه، حيث تعكس هذه السلوكيات سبيلا العواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل ما يعزز إنتاج مثل هذه السلوكيات ومن جهة أخرى يسهمون بدورهم في جعل الآخرين يبدون سلوكا حضاريا في تفاعلاتهم المهنية. (حبه، و.، 2016، ص 81)

6. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

أغلب الدراسات اتفقت على خمس ابعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، (ججيق، ز.، وآخرون، 2020، ص153)، من بينها ما اقترحه أورغن (Organ) في عام (1988) خمسة أبعاد للمفهوم وهي الإيثار ووعي الضمير والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية. (مقداد، م.، 2018، ص211)

1.6 الإيثار: يعنى به تقديم المساعدة الطوعية للأفراد العاملين معه، ويأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة تنظيمية. ويعكس هذا البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل. وفي حالة الوقوع في مشكلة طارئة يقوم المورد البشري الممارس السلوكيات المواطنة التنظيمية بالمساعدة في فهم المشكلة وتقديم يد العون كتعريف الموظف الجديد بكيفيات التحكم في استعمال أدوات العمل أو إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل. وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار بعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات مساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد الموظفين أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم. (عيساوي، أ.، 2024، ص ص 25-26)

2.6 ووعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة الاستراحتات العمل بجدية، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة. (عيواز، ن.، بوبيدي، ل.، 2022، ص98) وهو سلوك يتجه إلى ما هو أبعد من المتطلبات المحددة من قبل المنظمة في موقع العمل، ويشمل عادة ما يأتي:

- العمل بعد الدوام لصالح المنظمة
- عدم ترك أي يوم من العمل مطلقا والحضور إلى العمل بشكل مبكر.
- الدقة في المواعيد وعدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية واتباع قواعد وتعليمات المنظمة وإجراءاتها الرسمية. (كرسنة، أ.، بوعطيط، ج.، 2021، ص138)

3.6 الكياسة: يوضح هذا البعد مدى مساهمة العامل، فيتجنب حدوث المشاكل التي يمكن إن يتعرض لها زملاؤه في العمل وذلك عن طريق تقديم النصائح وتوفير كافة المعلومات الضرورية واحترام رغبات زملائه، ويبين هذا البعد أيضا رغبة العامل في المبادرة بالاتصال بالعاملين الآخرين قبل اتخاذ أية قرارات من شأنها التأثير على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم سلفا بتلك القرارات. وتكمن أهمية هذا البعد بشكل جلي في الحالات التي تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة العاملين أو مجموعات عمل مختلفة، وما يترتب على ذلك من دعم روح البناء بدلا من ضياع الوقت في مناقشات جدلية لا فائدة منها وخير مثال على ذلك هو عدم الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.

(الحدراوي، ب.، 2020، ص11)

4.6 السلوك الحضاري: يعرف على أنه المشاركة الفعالة في المؤسسة والالتزام بأنظمتها، من خلال حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات الرامية إلى تحسين العمل بها واستغلال الوقت في أداء العمل، فمن السلوك الحضاري أن يلتزم الموظف بقواعد وخطط المؤسسة، وأن يعمل على الرفع من أدائها عن طريق استغلال الوقت وتقديم أفكار جديدة تحسن من سمعة المؤسسة. (بلحاج، ح.، 2021، ص59)

5.6 الروح الرياضية: ويتعلق هذا البعد بالأشخاص الذين لا يشتكون فقط عندما يتعرضون للإزعاج من الآخرين، ولكنهم يحتفظون أيضا بموقف إيجابي حتى عندما لا تسير الأمور على ما يرام، فهم لا يتعرضون للإهانة عندما لا يتبع الآخرون اقتراحاتهم، وهم على استعداد للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل مصلحة مجموعة العمل، ولا يأخذون رفض أفكارهم على أنه رفض لشخصهم والبحوث التجريبية التي شملت هذا البعد في سياقات أخرى من سلوك المواطنة أظهرت أن الشخص الذي يمتلك الروح الرياضية متميز عن الآخرين. (جديد، ص.، وآخرون، 2022، ص77)

7. المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية:

على الرغم من أن هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية إلا أن هناك شبه إجماع حول سبعة محددات من بين اثنين وعشرون محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي مثلت النسب العالمية لما جاء بها الباحثون في دراساتهم وهي: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الدعم التنظيمي، الولاء التنظيمي، مدة الخدمة، عمر الموظف.

(بن عودة، م.، 2019، ص78)

1.7 العدالة التنظيمية:

تم تعريف العدالة التنظيمية على أنها العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات المدخلات والمخرجات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدراءه والموظفين زملائه بنفس رتبة العمل، وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي. ومن بين أهم الخصائص التي يتجلى فيها مبدأ العدالة التنظيمية والذي يزيد من تجلي سلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد محدداتها لدي العاملين داخل البيئة العملية للمؤسسة اليابانية خاصة العمل المشترك والجماعي في

اتخاذ القرارات بالمنظمة، وعليه يمكن القول أن العدالة التنظيمية بثلوثها (الإجرائية التوزيعية والمعاملات) تعتبر أحد محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمات الحديثة، وهذا ما أكدت عليه خاصية اتخاذ القرارات في صورتها الجماعية بين العمال دون تحيز في الإدارة اليابانية كنموذج إداري ناجح يحتذي به، فعملية اتخاذ القرار بالمشاركة سيساهم في ترسيخ ثقافة التعاون والتضامن والروح الرياضية والكياسة والثقة في تبادل المعلومات وتدفعها بشكل حر حول المشكلة التي يعملون على حلها والعمل على تحمل نتائجها كفريق عمل دون تحيز أو تضليل في حالة الفشل في انجاز العملية، وذلك إرساء الدعائم الشفافية والنزاهة في التعامل مع مختلف العمليات التنظيمية التي تستوجب المشاركة الجماعية من طرف العاملين دون تحيز في الإدارة اليابانية.

(عيوز، ن.، بوبيدي، ل.، 2022، ص ص 102-103)

2.7 الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل، ولهذا تم إجراء دراسات عدة من أجل الوقوف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وأوجدت الدراسات أن العلاقة بينهما ايجابية، وأن الرضا الوظيفي يعد من أكبر المحددات لسوك المواطنة التنظيمية، وهذا يعني بأن الموظف الراضي عن عمله سوف يساهم في ممارسة بعض السلوكيات الطوعية.

(حسن، م.، 2018، ص 324)

3.7 القيادة الإدارية:

إن القائد التحويلي يعمل دوماً على تحفيز موظفيه، للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم، عن طريق العمل كقدوة لهم، والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه لأن أقواله دائماً تتسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية، عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية، والعكس صحيح.

(عطية، م.، 2022، ص 82)

4.7 الدعم التنظيمي:

إن مفهوم إدراك الدعم التنظيمي يبني على أساس العلاقة الارتباطية التي تتحدد معالمها عندما يشعر الموظف بالمعاملة المتميزة من المنظمة، فيؤدي تبعاً لذلك التزاماته وتعهدهات تجاهها، ويتجسد هذا الالتزام في أدائه السلوكيات المواطنة التنظيمية التي تدعم الأهداف التنظيمية.

يعتبر إدراك الدعم التنظيمي محدد هام من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ يشجع على أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للمنظمة والتي تساهم في زيادة فعالية المنظمة، مثل الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات والمشاركة بالأفكار في إحداث تطورات أو مشروعات جديدة، وذلك على نحو أكثر مما تساهم به سلوكيات المواطنة التنظيمية في حد ذاتها، والتي يمكن أن تكون

موجهة أحياناً لأطراف معينين داخل المنظمة مثل المشرفين أو زملاء العمل. وتشير نظرية الدعم التنظيمي إلى أن الموظف عادة ما يقوم بتطوير معتقدات عامة عن المدى الذي تقيم به المنظمة إسهاماته وتهتم برفاهيته، وهو ما يشير إلى أن هذه المعتقدات العامة تمثل إدراك الدعم التنظيمي. (بن عودة، م.، 2016، ص167)

5.7 الولاء التنظيمي:

لقد تعددت تعريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل، وفريق آخر يراه بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي وفريق ثالث ينظر إليه على أنه الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد المنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة. وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة. لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهمًا لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى بولون (Bolon, 1997) أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها. (معمرى، ح.، بن زاهي، م.، 2014، ص48)

6.7 مدة الخدمة:

أثبتت البحوث أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه اتخاذها، وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما أن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد أو الغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها. (صرصور، آ.، 2015، ص28)

7.7 عمر الموظف:

أثبت (rash & wanger) أن للعمر تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بينت الدراسة أن الموظفين الأصغر سناً يمارسون سلوك المواطنة لأسباب مختلفة على عكس الأكبر سناً الأكثر اهتماماً بتحقيق الانتماء الاجتماعي، وبناء العلاقات الإنسانية الناجمة أكثر من اهتمامهم

بتحقيق الذات والإنجاز، حيث يمكن القول إن السلوكيات التطوعية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم. (ميلاد، م.، 2022، ص52)

8. خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتنوع خصائص سلوك المواطنة التنظيمية ما بين الاختيارية والتطوعية وعدم الارتباط بنظام الحوافز والمكافآت، وكذلك هو سلوك يتعدى المهام والواجبات الوظيفية الرسمية وعليه يمكن تحديد هذه خصائص:

- هناك نوعان من السلوك الوظيفي للعاملين هما: السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الأعباء الوظيفية، والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات الأعباء الأساسية

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

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

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

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

- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي.

وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية تطوعي فردي اختياري غير ملزم للفرد، لا ينتظر من

خلاله على مكافأة أو مصلحة معينة، وينعكس هذا السلوك بشكل ايجابي على تنمية فعالية المنظمة

وأدائها. (بن كيول، م.، 2020، ص ص 105-106)

ومن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية الذي أوردها (Matsushita, 2015) ما يأتي:

- أن السلوكيات التي يظهرها الموظفون تطوعية، ولا تمثل دورا رسمياً؛ مما يعني أنها غير موجودة بالوصف الوظيفي، ولا يترتب عليها أي عقوبات.

- أن أنظمة الحوافز والمكافآت في الهيكل التنظيمي للمنظمة، لا تصرح بوجود معايير يخضع لها سلوك المواطنة التنظيمية كالعقاب والثواب؛ إلا أنه يكون واضحاً في عمليات تقييم الموظف لأدائه مثل أن يذكر المدير بأن الموظف يساعد زملاءه بالعمل.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة؛ لأن الموظفين يساعدون بعضهم البعض، ولا يكون هناك تدمر من ضغوط ومشكلات العمل؛ مما يعمل على تحسين العمليات

والمهام والإنتاجية بشكل كبير، ويشجع سلوك المواطنة التنظيمية الموظفين على المشاركة والتعاون مما يقلل الصراعات بينهم. (العامر، ش.، 2023، ص102)

في حين صنف (Organ) سلوكيات المواطنة التنظيمية على نوعين هما :

- **الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعاً:** مثل كافة أنواع المساعدات التي يقدمها الفرد لزملائه في العمل، والجهد الزائد والدقة في الانجاز بما يفوق المتطلبات الرسمية للعمل، والتعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ أي قرار أو ممارسة أي تصرف، والتحدث عن المنظمة بشكل جيد أمام غير العاملين بها.

- **سلوكيات جودة الامتناع:** وهي السلوكيات التي قد تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، والتي يمتنع الفرد عن ممارستها طوعاً حتى وأن كان من حقه ممارستها، ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، والتعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل، وعدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل. (الفرجاني، ف.، 2017، ص103)

9. آثار سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن استعراض الآثار المترتبة من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تقسيمها وفقاً

لأهم انعكاساتها التنظيمية على مستوى المنظمة وعلى المستوى الفردي والتي تتمثل بالآتي:

1.9 آثار سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة:

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد

معين بل إلى المنظمة كوحدة ومن أمثلة هذه السلوكيات:

- تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء.
- التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير.
- عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.
- التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات.
- الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان.
- الدقة المتناهية في أداء العمل.
- قبول التغيرات التنظيمية بصدق ورحب.
- عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة أو بسيطة.
- عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل.
- الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.
- عدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة، أو في أداء الآخرين لأعمالهم.
- عدم المبالغة أو تكبير تضخيم المشاكل. (غنوة، م.، 2013، ص78)

2.9 آثار سلوك المواطنة التنظيمي على المستوى الفردي:

تظهر الدراسات أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء الفرد، حيث أن الوجود المستمر لمثل تلك السلوكيات عند الموظف يترك عبر الوقت انطباعاً جيداً لدى رؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، كما أن ذلك الانطباع يلعب دوراً هاماً في الحوافز التي يمكن أن يحققها الموظف كالراتب والترقية من جهة أخرى، يمكن لسلوك المواطنة التنظيمي أن يؤثر في عملية تقييم أداء الموظف من قبل رؤوسائه في العمل وذلك من خلال عدة آليات، فسلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية اختيارية يُبادر بها الموظف طواعية، حيث أنه غالباً ما يكافأ عليها الموظف من خلال تقييم أدائه بإيجابية أكثر. (هزي، أ.، 2015، ص26)

10. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عزوف الموظفين في المنظمة عن ممارسة المواطنة التنظيمية يعود إلى مجموعة من المعوقات والتي تحول دون ممارسة هذا النوع من السلوك التطوعي والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة
- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل. فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس سلباً على تميز أدائهم:
- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين المشاركة آرائهم مع المرؤوسين مما يؤدي إلى عزوفهم عن الانخراط في أدوار تطوعية
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء والذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل:
- * العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.
- * العوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

(سلطاني، ح.، الأمين، م.، 2022، ص ص 80-81)

خلاصة:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة التي استقطبت اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

ونظرًا لأهميته المتزايدة، ظهرت العديد من الدراسات التي سعت إلى وضع تصورات قائمة على مبادئ ونظريات تساعد في فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات الحديثة. لا تقتصر فوائد دراسة سلوك المواطنة التنظيمية على المديرين والمؤسسات فقط، بل تمتد أيضًا لتمنح العاملين فهمًا أعمق للسلوك الإنساني داخل المنظمات. هذا الفهم يساهم في تعزيز الأداء والفعالية التنظيمية التي تنشأ كنتيجة للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.

يساهم تفعيل هذه السلوكيات في حل العديد من المشكلات التنظيمية، كما يفتح المجال أمام التخطيط الفعال والإبداع التنظيمي. وقد أشارت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى أن تحقيق الفعالية التنظيمية يعتمد على ممارسة هذه السلوكيات بمرور الوقت ومن قبل الأفراد بدافع تطوعي حيث يدركون أن هذا السلوك يعكس بُعدًا اجتماعيًا وحضاريًا يمثل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، مما يساهم في تحسين النتائج التنظيمية.

ومع ذلك، يعكس الواقع تنوعًا في تصورات الأفراد حول هذه السلوكيات؛ فالبعض يندفع لأدائها لاعتقادهم بأنها تُشكّل خدمة طويلة الأجل للمنظمة التي يشعرون بأنها مدينة لهم. كما يدرك هؤلاء الأفراد وجود منافع مترتبة على كونهم مواطنين ملتزمين داخل المنظمة.

من جهة أخرى، يقوم العديد من القادة في المنظمات الحديثة بإدراج سلوك المواطنة التنظيمية ضمن معايير تقييم الأداء الوظيفي، ويُعتبر هذا السلوك بمثابة عقد غير مكتوب بين الفرد والمنظمة يستند إلى علاقات تبادلية قائمة على الثقة والالتزام. ويؤدي الوفاء بهذا العقد إلى تعزيز وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مما يساهم بدوره في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحسين النتائج على مستوى المؤسسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
 - 1.1 التعاريف الإجرائية
 - 2.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية
 - 3.1 حدود الدراسة الاستطلاعية
 - 4.1 خصائص العينة الاستطلاعية
 - 5.1 أدوات الدراسة الاستطلاعية
 - 6.1 الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية
2. الدراسة الأساسية
 - 1.2 أهداف الدراسة الأساسية
 - 2.2 منهج البحث المتبع في الدراسة
 - 3.2 حدود الدراسة الأساسية
 - 4.2 مجتمع وعينة الدراسة الأساسية
 - 5.2 خصائص عينة الدراسة الأساسية
 - 6.2 التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
 - 7.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية

تمهيد:

بعد بناء إشكالية الدراسة كذا تسليط الضوء على كثير من أدبيات الدراسة المتعلقة بالعدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى صياغة الفرضيات الدراسة التعرف على المتغيرين من الجانب النظري فانه في هذا الفصل سيتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية من خلال الدراسة الاستطلاعية الدراسة الأساسية.

1. الدراسة الاستطلاعية:

1.1 التعاريف الإجرائية:

- **العدالة التنظيمية:** تقاس العدالة التنظيمية إجرائيًا من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث على مقياس "نيهوف ومورمن" (1993)، والذي يتضمن ثلاثة أبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)

يتكون المقياس من 20 بندًا موزعة على هذه الأبعاد الثلاثة، ويتم تقييمها باستخدام مقياس ليكرت خماسي يتراوح من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة).

- **سلوك المواطنة التنظيمية:** يُقاس إجرائيًا من خلال الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث على مقياس أورغان (1990)، والمكوّن من خمسة أبعاد فرعية هي: الإيثار، الضمير الحي الكياسة، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري، وذلك باستخدام استبيان مكون من 20 فقرة موزعة على هذه الأبعاد ويُقاس باستخدام سلم ليكرت الخماسي".

2.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

قبل القيام بإجراء الدراسة الأساسية أجرى الباحث دراسة استطلاعية والتي كان الهدف منها ما يلي:

- التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة أي من صلاحية تطبيقها.
- كيفية تجاوز الصعوبات التي من الممكن أن تظهر في الدراسة الأساسية.
- التعرف عن قرب عن المؤسسة نشاطات العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.
- جمع المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة الأساسية.
- تعريف العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر تيارت بالدراسة وأهدافها.

3.1 حدود الدراسة الاستطلاعية :

- **الإطار المكاني للدراسة:**

تمت الدراسة الراهنة في مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت وهي مؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسها 9 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية جسدت نشأة (مجمع اتصالات الجزائر) وهي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنت.

تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية. فمنذ نشأتها، شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الأنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار وهي المهام الموكلة حاليا لمجمع اتصالات الجزائر.

والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000.00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302

- التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر - وحدة تيارت (مدينة تيارت)

هي مؤسسة اقتصادية خدمتية من أهم الخدمات التي تقدمها الخاصة بالهاتف والإنترنت وخدمات أخرى خاصة بالمؤسسات العمومية تتمثل في تقديم الألياف البصرية الزيادة سرعة تدفق المعلومات. تقع في شارع معروف "أحمد ولاية تيارت يحدها شمالا مركز تصفية الدم وأمراض الكلى ومن الشرق والجنوب مباني خاصة، أما غربا يحدها طريق معروف أحمد"، حيث تبلغ مساحة المؤسسة 16250م. كما تحتوي على 265 عامل موزعين على كل فروعها عبر دوائر (مهديّة، قصر الشلالة، فرنّدة، السوقر، الدحموني....)، في حين يبلغ عدد العمال داخل المؤسسة بتيارت 51 عامل موزعين على المصالح الأقسام

- الإطار الزمني للدراسة:

قامت الباحثة بإجراء الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت في الفترة الممتدة من تاريخ 17 نوفمبر 2024 إلى غاية 20 فيفري 2025

4.1 خصائص العينة الاستطلاعية:

لقد شملت الدراسة الاستطلاعية على عينة قدرت ب 30 مفردة إحصائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت.

جدول رقم (1) يوضح توزيع المتغيرات الديمغرافية للعينة الاستطلاعية:

المتغيرات الديمغرافية	/	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	17	56.6%
	أنثى	13	43.3%

المجموع	30	%100	
من 20 إلى 30	3	%10	السن
من 31 إلى 40	15	%50	
من 41 إلى 50	7	%23.3	
أكثر من 51	5	%16.7	
المجموع	30	%100	
اعزب	7	%23.3	الحالة الاجتماعية
متزوج	20	%66.7	
مطلق	3	%10	
أرمل	0	%0	
المجموع	30	%100	
متوسط	0	%0	المستوى التعليمي
ثانوي	6	%20	
جامعي	24	%80	
المجموع	30	%100	
1-5	3	%10	
6-10	10	%33.3	
11-15	8	%26.7	
16-20	4	%13.3	
21-25	3	%10	
26-30	2	%6.7	
المجموع	30	%100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية الذي بلغ عددها 30 وحدة إحصائية على بعض المتغيرات الديمغرافية التي شملت الجنس حيث لاحظنا تفوق نسبة الذكور بنسبة 56.6% على الإناث هذا راجع لطبيعة العمل الإداري الذي يستقطب الذكور أكثر من الإناث، أما المتغير الثاني السن لاحظنا أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية 31-40 بنسبة 50% وهذا ما يوحي أن غالبية العمال من فئة الشباب، أما عن متغير الحالة الاجتماعية لاحظنا أن نسبة فئة المتزوج أكثر بنسبة 66.7%، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فإن أغلب العمال جامعيين بنسبة 80% يرجع هذا إلى اعتماد المؤسسة على الكفاءة حاملي الشهادات من أجل تطوير تنمية

الموارد البشرية بالمؤسسة، أما متغير الأقدمية فان فئة 6-10 هي الأكثر بنسبة 33.3% ثم تليها فئة 11-15 بنسبة 13.3%.

5.1 أدوات الدراسة الاستطلاعية :

من أجل جمع البيانات قصد ضبط قياس متغيرات الدراسة لقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأدوات من بينها :

الملاحظة: تعرف في البحث العلمي بأنها إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي يمكن جمعها عن طريق الاستمارة المقابلة الوثائق. كذلك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للقياس .

الاستبيان: يتشكل الاستبيان الخاص بدراسة الباحثة من ثلاث محاور أساسية: المحور الأول يتضمن البيانات والمعلومات الشخصية للأفراد المجيبون عليه المتمثلة في (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الأقدمية) أما المحور الثاني فهو متعلق بالمتغير المستقل هو العدالة التنظيمية حيث تم الاعتماد على مقياس كل من "نيهوف" "نورمان" (Niehoff and Noorman, 1993) لقياس العدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بحيث كيف على البيئة العربية من طرف دراسة (علوان، ق.، 2007؛ فاضل، ف.، وآخرون، 2019؛ الشايع، ع.، 2016) هو مكون من 20 فقرة موزعة على 3 أبعاد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع فقرات مقياس العدالة التنظيمية

البعد	الفقرات
العدالة التوزيعية	من 1 الى 5
العدالة الإجرائية	من 6 الى 11
العدالة التعاملية	من 12 الى 20

تم استخدام سلم ليكرت الخماسي للإجابة كما هو موضح في الجدول رقم(3)

الجدول رقم (3) يوضح بدائل مقياس العدالة التنظيمية :

البدائل	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجات	05	04	03	02	01

أما المحور الثالث فهو خاص بالمتغير التابع هو سلوك المواطن التنظيمية حيث تم الاعتماد على المقياس الذي طوره "أورغان" (Organ, 1990). ولقد تم تكييفه على البيئة العربية من طرف دراسة (أبو تايه، ب.، 2012؛ سعدون، س.، وآخرون، 2017) المتكون من 20 فقرة.

أما بالنسبة لبدائل الإجابة تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) يوضح بدائل مقياس سلوك المواطنة التنظيمية :

البدائل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	05	04	03	02	01

6.1 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية :

- ثبات أدوات الدراسة:

ثبات مقياس العدالة التنظيمية:

جدول رقم(5) يوضح ثبات مقياس العدالة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ:

قيمة ألفا كرونباخ	/
0.55	العدالة التوزيعية
0.66	العدالة الإجرائية
0.78	العدالة التعاملية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن مستوى الثبات لمقياس العدالة التنظيمية من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الذي قدر بـ 0.83 للدرجة الكلية، وقدر بـ 0.55 لبعد العدالة التوزيعية، قدر بـ 0.65 لبعد العدالة الإجرائية بـ 0.77 لبعد العدالة التعاملية، بالتالي نستنتج أن مقياس العدالة التنظيمية يتمتع بدرجة من الثبات مما نتأكد انه صالح للقياس على أفراد العينة.

ثبات استبيان سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم(6) يوضح ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة ألفا كرونباخ:

قيمة ألفا كرونباخ	متغير
0.91	سلوك المواطنة التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة ألفا كرونباخ لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية يقدر بـ 0.91 هي قيمة تأكد على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي انه صالح للتطبيق على أفراد العينة.

جدول رقم (7) يوضح ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة التجزئة النصفية :

قيمة سبيرمان	قيمة قوتمان
0.85	0.84

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) إن قيمة قوتمان تقدر بـ 0.84 قيمة سبيرمان براون بـ 0.85 هي قيم متقاربة تؤكد على أن مقياس سلوك المواطنة التنظيمية يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح للتطبيق على أفراد العينة محل الدراسة.

2. الدراسة الأساسية:

1.2 أهداف الدراسة الأساسية :

- تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة الأساسية .
- إعادة التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة .
- اختبار فرضيات الدراسة مناقشتها على ضوء الدراسات السابقة .
- الخروج بجملة من المعطيات المقترحات يمكن التأسيس عليها مستقبلا للبحث فيها .

2.2 منهج البحث المتبع في الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، و يعرف على أنه المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها ،ويعد هذا المنهج هو الأكثر شيوعا وانتشارا في عالم البحوث الإنسانية، حيث لا يمكن الاستغناء عنه، إذ أن الدارس لأية ظاهرة ضرورية يجب أن تتوفر لديه أوصاف دقيقة للظاهرة التي يدرسها بالوسائل المعينة والمناهج المحددة لها. (حريزي، م.، غربي، ص.، 2013، ص ص 26-27)

3.2 حدود الدراسة الأساسية

- **المجال المكاني للدراسة الأساسية:** قامت الباحثة بتطبيق الدراسة الأساسية في مديرية اتصالات الجزائر التي تم تقديم معلومات سابقة حولها في الدراسة الاستطلاعية. أما بخصوص الهيكل التنظيمي أهم المصالح الموجودة فالملحق رقم (05) يوضح بالتفصيل تدرج المصالح داخل مديرية اتصالات الجزائر .

المجال الزمني للدراسة الأساسية: تمت مباشرة الدراسة الأساسية خلال الفترة الممتدة من 6 إلى 24 أبريل، مع مراعاة الباحثة لخصوصية شهر رمضان الكريم وما يترتب عنه من انخفاض في مستوى التركيز وضعف في سرعة الاستجابة لدى الأفراد. وبناءً على ذلك، ارتأت الباحثة تأجيل الدراسة إلى

ما بعد انتهاء الشهر الفضيل، لضمان الحصول على بيانات أكثر دقة ومصداقية. وقد استغرقت الدراسة الأساسية مدة ثلاثة أسابيع، وذلك بسبب الحاجة إلى التنقل بين مختلف الدوائر التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيارت نظراً لقلّة توافر أفراد العينة بمدينة تيارت، وقد تم جمع البيانات ميدانياً في دائرتي السوقر ومهدية، في حين تم توزيع استمارات إلكترونية عبر البريد الإلكتروني على أفراد العينة في دائرتي قصر الشلالة وفرندة. وقد مكن هذا الإجراء من تغطية العينة المستهدفة بالشكل المطلوب، مما أسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

4.2 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال اتصالات الجزائر تيارت المتمثل في الاطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ والمقدر عددهم بـ 234 عامل وقد تم توزيع 94 استبياناً بطريقة عشوائية وتم استرجاع 81 استبياناً صالحاً للتحليل موزع على خمس مؤسسات متباعدة موجودة في المناطق التالية:

- المديرية العملية لاتصالات الجزائر تيارت.
- اتصالات الجزائر دائرة السوقر.
- اتصالات الجزائر دائرة مهدية.
- اتصالات الجزائر دائرة فرندة.
- اتصالات الجزائر دائرة قصر الشلالة.

شملت عينة الدراسة الأساسية 81 مفردة إحصائية قد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

5.2 خصائص عينة الدراسة الأساسية:

لقد شملت الدراسة الأساسية عينة قدرت بـ 81 مفردة إحصائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، كما تجدرنا الإشارة إلى أنه قد تم إدراج متغير "الرتبة السوسيو مهنية" ضمن الدراسة الأساسية، في حين تم حذف فئة "الأرمل" من متغير الحالة الاجتماعية، وفئة "المتوسط" من متغير المستوى التعليمي، وذلك بسبب عدم توفر استجابات من أفراد العينة لهذه الفئات، أما بالنسبة للعينة فتوجب علينا إضافة الدوائر التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر تيارت المتمثلة في (السوقر، مهدية، قصر الشلالة، فرندة).

توزيع العينة الأساسية حسب الجنس:

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
61.7%	50	نكر
38.3%	31	انثى
100%	81	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي في الأعلى توزيع مفردات العينة الأساسية الذي بلغ عددها وحدة إحصائية على متغير الجنس، حيث لاحظت الباحثة تفوق نسبة الذكور بنسبة 61.7% على نسبة الإناث بنسبة 38.3% هذا راجع لطبيعة العمل الإداري الذي يستقطب الذكور أكثر من الإناث.

توزيع العينة الأساسية حسب السن:

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
9.9%	8	من 20 الى 30
40.7%	33	من 31 الى 40
32.1%	26	من 41 الى 50
17.3%	14	أكثر من 51
100%	81	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي في الأعلى توزيع مفردات العينة الأساسية على متغير السن، حيث لاحظت الباحثة أن فئة 31-40 أكبر بنسبة تقدر ب 40.7% تليها فئة 41-50 بنسبة تقدر ب 32.1% ثم فئة 51 فأكثر بنسبة 17.3% وأخيرا فئة 20-30 بنسبة تقدر ب 9.9%.

توزيع العينة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
25.5%	21	أعزب
61.7%	50	متزوج
12.3%	10	مطلق
100%	81	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي في الأعلى توزيع مفردات العينة الأساسية على متغير الحالة الاجتماعية، حيث لاحظت الباحثة أن فئة المتزوج أكبر بنسبة تقدر بـ 61.7% مقارنة بفئة الأعزب بنسبة 25.5% وتليها فئة المطلق بنسبة تقدر بـ 12.3%.

توزيع العينة الأساسية حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
21%	17	ثانوي
79%	64	جامعي
100%	81	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي في الأعلى توزيع مفردات العينة الأساسية على متغير المستوى التعليمي، حيث لاحظت الباحثة أن أغلب العمال ينتمون إلى المستوى الجامعي بنسبة 79% مقارنة بالمستوى الثانوي بنسبة 21% هذا راجع إلى إستراتيجية المؤسسة في التركيز على الكفاءة، من خلال استقطاب أفراد حاملي الشهادات.

توزيع العينة الأساسية حسب الأقدمية :

جدول رقم(12) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة
من 1-5	13	16%
من 6-10	21	25.6%
من 11-15	21	25.6%
من 16-20	14	17.3%
من 21-25	8	9.9%
من 26-30	4	4.9%
المجموع	81	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي في الأعلى توزيع مفردات العينة الأساسية على متغير الأقدمية، حيث أن أعلى نسبة من أفراد العينة تقع ضمن فئتي الأقدمية من 6-10 سنوات ومن 11-15 سنة بنسبة 25.6% لكل منهما ثم تليها فئة من 1-5 سنوات بنسبة 16% بعد ذلك تأتي فئة 16-20 سنة بنسبة 17.3% أما الفئتان 21-25 سنة 26-30 سنة فتمثلان النسبة الأقل بنسبة 9.9% و 4.9% على التوالي، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة تتراوح بين 6-15 سنة مما قد يعكس ان المؤسسة تضم عدد كبير من الأفراد في منتصف حياتهم المهنية.

توزيع العينة الأساسية حسب الفئة السوسيو مهنية:

جدول رقم(13) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الرتبة السوسيو مهنية:

الرتبة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة
إطار	69	85.2%
عون تحكم	5	6.2%
عون تنفيذ	7	8.6%
المجموع	81	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي في الأعلى توزيع مفردات العينة الأساسية على متغير الرتبة السوسيو مهنية، حيث لاحظت الباحثة تفوق رتبة الإطارات بنسبة 85.2% مقارنة بالرتب الأخرى، تليها رتبة الأعوان المتحكمين بنسبة 8.6% ثم فئة الأعوان المتحكمين بنسبة 6.2%.

6.2 التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية:

الجدول رقم(14) يوضح ثبات مقياس العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية:

طريقة ألفا كرومباخ	
0.72	العدالة التنظيمية

طريقة ألفا كرومباخ	
0.79	سلوك المواطنة التنظيمية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أدوات الدراسة تتمتع بقيمة مقبولة إحصائياً للقيام بدراسة حيث قدر ثبات العدالة التنظيمية بـ 0.72 بينما قدر ثبات سلوك المواطنة التنظيمية بـ 0.79.

7.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الأساسية

تعتبر الأساليب الإحصائية من أهم وسائل تحليل البيانات الخام إلى نتائج ذات معنى والتي تساعدنا في تحليل وتفسير موضوع الدراسة ثم الحكم عليها بطل موضوعية واعتمادنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية:

برنامج SPSS: اعتمدنا على حزمة برنامج SPSS وهي من أهم الأساليب الإحصائية وتعد نتائجها أكثر دقة من أي أسلوب آخر، إذ تم حساب وتحصلنا على نتائج صحيحة ودقيقة من خلال جداول ترجمت فيما بعد وفسرت نتائجها على ضوء فرضيات الدراسة.

- **معامل الارتباط (الفا كرومباخ):** لتحديد معامل الثبات.
- **النسب المئوية:** لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** وهو من مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً والهدف من حسابه معرفة متوسط درجات أفراد العينة.
- **الانحراف المعياري:** ويعتبر من مقاييس التشتت وهو يقوم بجوهره على حساب انحرافات الدرجات عن متوسطها ومعادلته كالاتي:

$$S^2 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$$

الفصل الخامس: عرض مناقشة النتائج:

1- عرض نتائج الدراسة

2- مناقشة نتائج الدراسة

الاستنتاج العام

1. عرض نتائج الدراسة :

1.1 عرض نتائج التساؤل الاول:

نص التساؤل:

ما مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت؟
وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بحساب المتوسط الحسابي لمقارنته بالمتوسط الفرضي دلت
النتائج على ما يلي:

جدول رقم (15) يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي الفرضي للعدالة التنظيمية:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المجالات
العدالة التنظيمية	75.91	6.37	60	20-46.66 منخفض متوسط 46.67-73.32 مرتفع 73.33-100

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية المقدر بـ75.91 يفوق المتوسط
الفرضي المقدر بـ 60 بمقارنته بالمجالات يتضح أن مستوى الاحساس بالعدالة التنظيمية مرتفع لدى
عمال اتصالات الجزائر تيارت

2.1 عرض نتائج التساؤل الثاني:

نص التساؤل: ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت؟

جدول رقم (16) يوضح الفرق بين المتوسط الحسابي الفرضي لسلوك المواطنة التنظيمية:

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	المجالات
سلوك المواطنة التنظيمية	81.80	7.08	60	20-46.66 منخفض متوسط 46.67-73.32 مرتفع 73.33-100

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية المقدر بـ81.80 يفوق
المتوسط الفرضي المقدر بـ60 بمقارنته بالمجالات يتضح أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية
مرتفع لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.

3.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية لسلوك المواطنة
التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.

ولحساب هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون دلت النتائج على ما يلي:

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين العدالة التوزيعية سلوك المواطنة التنظيمية :

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	/
0.06	0.20	2.25	18.43	العدالة التوزيعية
		7.08	81.80	سلوك المواطنة التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعد العدالة التوزيعية قدر بـ 18.43 عند انحراف معياري 2.25 نجد متوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 81.80 عند انحراف معياري قدر بـ 7.08 بعد حساب معامل الارتباط بيرسون ما بينهما الذي قدر بـ 0.20 عند مستوى الدلالة 0.06 هي قيمة غير دالة احصائيا بالتالي لا تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

4.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت

ولحساب هذه الفرضية قمنا باستخدام معامل الارتباط بيرسون ودلت النتائج على ما يلي:

جدول رقم(18) يوضح العلاقة بين العدالة الإجرائية سلوك المواطنة التنظيمية:

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	/
0.01	0.26	3.26	22.43	العدالة الإجرائية
		7.08	81.80	سلوك المواطنة التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعد العدالة الاجرائية قدر بـ 22.43 عند انحراف معياري 3.26 نجد متوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 81.80 عند انحراف معياري قدر بـ 7.08 بعد حساب معامل الارتباط بيرسون ما بينهما الذي قدر بـ 0.26 عند مستوى الدلالة 0.01 هي قيمة دالة احصائيا بالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

5.1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التعاملية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين العدالة التعاملية سلوك المواطنة التنظيمية:

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	/
0.00	0.28	3.90	35.05	العدالة التعاملية
		7.08	81.80	سلوك المواطنة التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لبعد العدالة التعاملية قدر بـ 35.05 عند انحراف معياري 3.90 نجد متوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 81.80 عند انحراف معياري قدر بـ 7.08 بعد حساب معامل الارتباط بيرسون ما بينهما الذي قدر بـ 0.28 عند مستوى الدلالة 0.00 هي قيمة دالة احصائيا بالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية.

6.1 عرض نتائج الفرضية العامة:

نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية

مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	/
0.00	0.35	6.37	75.91	العدالة التنظيمية
		7.08	81.80	سلوك المواطنة التنظيمية

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية قدر بـ 75.91 عند انحراف معياري 6.37 نجد متوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 81.80 عند انحراف معياري قدر بـ 7.08 بعد حساب معامل الارتباط بيرسون ما بينهما الذي قدر بـ 0.35 عند مستوى الدلالة 0.00 هي قيمة دالة احصائيا بالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية .

2. مناقشة نتائج الدراسة:

1.2 مناقشة نتائج التساؤل الأول:

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت مرتفع، استنادا الى درجة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ75.91 ضمن المجال (73.33-100). هذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (ربيع، أ.، قاسم، ش.، 2022) التي كشفت عن وجود مستوى متوسط من الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين بشركة اتصالات الجزائر أرجعت ذلك إلى بعض العوامل التي يعاني منها الموظفين مثل تدني الرواتب، ضعف المشاركة في صنع القرار. تتفق نتائج دراستنا مع دراسة (سعيد، 2016) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في قطاع الاتصالات المصري. يمكن تفسير هذه النتيجة على أن عمال اتصالات الجزائر تيارت يشعرون بأنهم يعاملون بإنصاف سواء من حيث توزيع الموارد المكافآت أو من حيث الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات أو حتى في طبيعة العلاقات التفاعلية اليومية مع الدارة وزملاء العمل، بالرجوع إلى الخصائص الديمغرافية للعينة فإن أغلب العمال ذكور لأنهم غالبا ما يظهرون رضا أكبر عن بيئة العمل عندما يتعلق الأمر بتوزيع المهام الفرص التفاعل مع الإدارة، ذلك لأنهم يشغلون مراكز أكثر استقرارا أو لأنهم يملكون تجارب أكثر. كما أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 31-40 هي فئة غالبا ما تكون في منتصف المسار المهني تتمتع بخبرة نضج يؤهلها لفهم طبيعة التنظيم آليات اتخاذ القرار. تظهر أيضا أن غالبية العمال متزوجون هي فئة ترتبط بميول نحو الاستقرار التقدير الأكبر للبيئة العادلة، كما أن المستوى التعليمي الجامعي لدى الأغلبية يعد عاملا مهما في رفع مستوى الوعي التنظيمي إدراك مفاهيم العدالة الإنصاف، بالإضافة إلى سنوات الأقدمية التي تراوحت ما بين 6-15 سنة هي فترة زمنية كافية لتكوين تصور شامل عن سياسات المؤسسة عدالتها أخيرا فإن انتماء نسبة كبيرة من العينة إلى فئة الإطارات يجعلهم اقرب إلى مراكز اتخاذ القرار أكثر اطلاعا على الإجراءات السياسات مما يعزز إحساسهم بالعدالة التنظيمية، عليه فإن هذه الخصائص ساهمت بشكل ملحوظ في تشكيل هذا المستوى المرتفع من الإحساس بالعدالة التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت.

2.2 مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت مرتفع، استنادا الى درجة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ81.80 ضمن المجال (33.73-100) هذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (معمر، ح.، بن زاهي، م.، 2014) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط من ممارسة سلوكيات المواطنة لدى عمال سونلغاز بورقلة مما يثبت أن العمال بالمؤسسة يقومون بأداء أعمال تطوعية على نحو مقبول. تتوافق مع كل

من دراسة (سعدون، وآخرون، 2017) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونطراك فرع المصب وهران، دراسة (مناصرية، ر.، بن ختو، ف 2016) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة. كما جاءت متماشية أيضا مع دراسة (عبد الكريم، س.، مرزوقي، م.، 2021) التي كشفت عن ارتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء الغاز وحدة مسيلة، يمكن تفسير هذه النتيجة على أن عمال اتصالات الجزائر تيارت يدركون وجود مناخ تنظيمي صحي يشجع على الانتماء روح المبادرة التعاون هذا السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية الرسمية مما يعكس درجة عالية من الالتزام الطوعي تجاه المؤسسة لا يعد مجرد سلوك فردي عفوي بل هو نتاج تفاعل ايجابي بين الفرد المؤسسة يعكس فعالية السياسة التنظيمية نجاح المؤسسة في بناء بيئة عمل داعمة محفزة بالرجوع إلى خصائص العينة نرى هيمنة العنصر الذكوري. أغلب أفراد العينة ينتمون للفئة العمرية 31-40 هي مرحلة غالبا ما تتميز بالاستقرار المهني النضج مما يعزز قدرة الأفراد على التفاعل الايجابي مع متطلبات العمل القيام بسلوكيات طوعية تخدم المصالح العامة للمؤسسة ، كما أن أغلب أفراد العينة متزوجون مما يكون لديهم دافع أقوى للحفاظ على استقرارهم الوظيفي من خلال التزامهم بسلوكيات ايجابية كما أن أغلب العمال ذوي مستوى معرفي ثقافي قد يسهم في فهم أعمق لقيم التعاون الانضباط روح الفريق من خلال مستواهم التعليمي الذي كان جامعي للأغلبية.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الخصائص السائدة لأفراد العينة تمثل بيئة خصبة لنمو سلوكيات المواطنة التنظيمية هو ما يفسر النتيجة الايجابية التي توصلت اليها الدراسة.

2-2- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (17) الذي يوضح العلاقة بين العدالة التوزيعية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت. بالاستناد الى معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ0.20 عند مستوى الدلالة 0.06 هي قيمة غير دالة إحصائيا بالتالي لا تدل على تحقق العلاقة الارتباطية بين العدالة التوزيعية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت . بالتالي عدم تحقق الفرضية التي تم طرحها سابقا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.

ومنه نستدل على أن شعور الموظفين بالعدالة في توزيع الموارد مثل الرواتب الحوافز الترقيات لا يؤثر بشكل كبير على مدى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون المبادرة تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (برباوي، ك.، وآخرون، 2021) التي كشفت على عدم وجود علاقة ارتباطية ذات

دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر بشار، يمكن تفسير هذه النتيجة الى ضعف تاثير نظام الحوافز المالية في المؤسسة مما يقلل من اهمية عدالة التوزيع في الموارد كالرواتب والترقيات في نظر العاملين يدفعهم اكثر للاعتماد على العدالة التعاملية أو الاجرائية في تقييم بيئة العمل أن التأثير الأكبر على السلوكيات الطوعية يأتي من العوامل العطفية الاجتماعية لا المادية فقط ايضا عندما يكون توزيع المكافآت الفرص متقاربا نسبيا بين الموظفين فان ذلك يقلل من الشعور بعدم العدالة التوزيعية بالتالي يقلل من تأثيرها، كما أن الخصائص الديمغرافية للعينة تتضمن موظفين جامعيين ذوي أقدمية معتبرة مما قد يجعلهم أكثر اهتماما بجوانب المعاملة الاحترام بدلا من الجوانب المادية

هذه النتيجة تسلط الضوء على أهمية فهم السياق الثقافي التنظيمي عند تفسير تأثير كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يشير إلى أن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية قد لا يتحقق من خلال الحوافز المالية فقط بل عبر بناء علاقات انسانية عادلة محترمة داخل المؤسسة.

2-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (18) الذي يوضح العلاقة بين العدالة الاجرائية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت. بالاستناد الى معامل الارتباط بيرسون الذي قدر ب 0.26 عند مستوى الدلالة 0.01 هي قيمة دالة احصائيا بالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية بين العدالة الاجرائية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت. بالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين العدالة الاجرائية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.

ومنه نستدل على أن الموظفين الذين يدركون أن السياسات الإجراءات داخل المؤسسة تطبق بعدالة يميلون إلى إظهار سلوكيات مواطنة تنظيمية أعلى تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (برباوي، ك.، سليمان، ا.، 2017) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال نفضال بشار

ويمكن تفسير هذه النتيجة بان عمال اتصالات الجزائر تيارت يشعرون بأن الاجراءات المتبعة في صنع القرارات عادلة منصفة مما يعزز لديهم روح الانتماء الشعور بالاحترام مما يدفعهم الى التصرف بما يعود بالنفع على المؤسسة حتى خارج مهامهم الوظيفية الرسمية تعكس أيضا هذه النتيجة أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في تطبيق معايير العدالة الإجرائية مثل الشفافية، الاتساق ، منح فرص التعبير عن الآراء احترام الكرامة الإنسانية للموظفين حيث أن هذه الممارسات تسهم في خلق مناخ تنظيمي محفز يشجع الأفراد على التصرف طواعية بما يخدم أهداف المؤسسة.

4.2 مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (19) الذي يوضح العلاقة بين العدالة التعاملية سلوك المواطن التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت. بالاستناد الى معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ0.28 عند مستوى الدلالة هي 0.00 قيمة دالة احصائياً بالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية بين العدالة التعاملية سلوك المواطن التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت . بالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التعاملية سلوك المواطن التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.

ومنه نستدل على ان العدالة التعاملية تكمن في الطريقة التي يعامل بها الموظفون من قبل مرؤوسيه من حيث الاحترام اللباقة الاعتراف بكرمهم تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية كالتعاون المبادرة الالتزام التنظيمي تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (برباوي، ك.، وآخرون، 2021) التي كشفت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية سلوك المواطن التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر ببشار .

وأكدت أن المعاملة العادلة تعزز من المشاعر الايجابية تجاه المنظمة مما يزيد من احتمال قيام الأفراد بسلوكيات طوعية تفيد المؤسسة، من الناحية النظرية يمكن تفسير هذه العلاقة في اطار نظرية الانصاف حيث يشعر الموظف الذي يعامل باحترام تقدير أنه ذو قيمة مما يدفعه الى رد الجميل بسلوكيات طوعية ايجابية تجاه المؤسسة.

وبالتالي تؤكد هذه النتيجة أن الاستثمار في العلاقات الانسانية العادلة المحترمة من طرف ادارة المؤسسة تعد من اقوى محركات سلوك المواطن التنظيمية لا سيما في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، حيث تلعب العلاقة الانسانية دوراً في غياب الحوافز المالية.

5.2 مناقشة الفرضية العامة:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) الذي يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت. بالاستناد الى معامل الارتباط بيرسون الذي قدر بـ0.35 عند مستوى الدلالة هي 0.00 قيمة دالة احصائياً بالتالي تدل على تحقق العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت. بالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر تيارت.

وتشير هذه النتيجة الى أن العاملين في المؤسسة محل الدراسة كلف شعروا بأنهم يعاملون بعدل سواء في توزيع الموارد أو في الإجراءات أو في طريقة التعامل، زادت من احتمالية ممارستهم لسلوكيات المواطن التنظيمية هي سلوكيات طوعية ايجابية تعزز فعالية المنظمة. تتوافق هذه النتيجة

مع دراسة (مرازقة، س.، زغدود، س.، 2024) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بباتنة، بالإضافة الى دراسة (برباوي، ك.، وآخرون، 2021) التي كشفت أيضا على وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر بشار. وتدل هذه النتيجة على العدالة التنظيمية تشكل دافعا قويا لتبني سلوكيات تتجاوز نطاق المهام الرسمية مثل التعاون مع الزملاء ، المساعدة الطوعية، الالتزام بقواعد العمل الحفاظ على صورة المؤسسة يمكن تفسير ذلك من خلال نظرية التبادل الاجتماعي التي تفترض أن الموظفين يردون العدالة التي يتلقونها من المنظمة بسلوكيات ايجابية طوعية كما تشير النتائج أن العدالة التعاملية كانت الأكثر تأثيرا على سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بباقي الأبعاد (التوزيعية الإجرائية) يعني ذلك أن الطريقة التي يعامل بها الموظفون من قبل المرؤوسين، خصوصا فيما يتعلق بالاحترام، الكرامة، الاهتمام الشخصي تلعب دورا محوريا في دفعهم نحو تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية. هذا التأثير يعكس أهمية البعد الإنساني في العلاقات داخل بيئة العمل عليه يمكن القول أن العلاقة بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية ليست مجرد علاقة بل تنطوي على تفاعلات في رد الجميل سلوكيات تطوعية تعكس التزاما أخلاقيا مهنيا بالمؤسسة.

الاستنتاج العام:

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تبين أن العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات) تلعب دوراً محورياً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة "اتصالات الجزائر" تيارت. كما كشفت الدراسة عن بعض التحديات التي تواجه المؤسسة في تجسيد العدالة التنظيمية بشكل شامل، من أبرزها غموض بعض السياسات الإدارية، وضعف إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وغياب الشفافية في التقييم والتحفيز وهي عوامل قد تحدّ من فاعلية الأدوار التطوعية التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة. وتؤكد نتائج هذه الدراسة أن توفير بيئة عمل عادلة، تتسم بالشفافية في اتخاذ القرارات، والاحترام في المعاملات والإنصاف في توزيع الموارد، يساهم بشكل فعّال في رفع مستوى الولاء التنظيمي وتعزيز الروح التطوعية لدى العاملين، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع.
- مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر مرتفع.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التوزيعية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة الإجرائية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التعاملية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تيارت.

خاتمة

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن العدالة التنظيمية تمثل أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها العلاقات داخل المنظمة، لما لها من دور محوري في تشكيل تصورات العاملين واستجاباتهم السلوكية. وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أن للعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية) لها تأثيرا إيجابيا وذا دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية. ويتضح من خلال ذلك أن إدراك الموظفين لوجود معاملة عادلة داخل بيئة العمل يساهم في تعزيز مشاعر الانتماء والالتزام، والمبادرة، وهو ما ينعكس في سلوكيات تطوعية تعود بالنفع على المنظمة ككل. كما تشير هذه النتائج إلى أهمية تبني سياسات تنظيمية عادلة وشفافة من قبل الإدارة، ليس فقط لضمان رضا العاملين بل أيضًا لتحفيزهم على تبني سلوكيات مواطنة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق، توصي هذه الدراسة بضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام بممارسات العدالة داخل المنظمات، والعمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الإنصاف، الاحترام، والمشاركة، لما لذلك من أثر إيجابي مباشر على المناخ التنظيمي والسلوكيات الإيجابية غير الرسمية للعاملين.

الاقتراحات:

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد من أن نضع بعض التوصيات الاقتراحات للارتقاء بالعدالة التنظيمية كأداة فاعلة في تحفيز الموظفين نحو ممارسات ايجابية تفوق حدود مسؤولياتهم الرسمية ذلك من خلال:

- ضرورة تعزيز العدالة التنظيمية بكافة أبعادها داخل المؤسسات من خلال تطوير السياسات الإدارية.
- تدريب القيادات الإدارية على مبادئ العدالة التنظيمية لما لها من أثر ايجابي مباشر في تعزيز الثقة التنظيمية دفع الموظفين نحو سلوك المواطنة التنظيمية.
- تضمين العدالة التنظيمية ضمن معايير تقييم الأداء المؤسسي باعتبارها احد العوامل المؤثرة في فاعلية العاملين تطوع هم للقيام بأعمال تتجاوز مسؤولياتهم الرسمية.
- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الاعتراف بالتقدير المعنوي للأفراد الذين يظهرون مبادرات ايجابية داخل بيئة العمل مما يحفز الآخرين على تبني السلوك ذاته.
- إجراء دراسات دورية لقياس مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية من أجل التعرف على جوانب القصور العمل على معالجتها في الوقت المناسب.
- نشر ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية المساواة الاحترام المتبادل اذ تساهم هذه الثقافة في ترسيخ مشاعر العدالة التنظيمية تعزز من سلوك التعاون الانتماء.
- تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة ببيئة العمل لما في ذلك دور في رفع مستوى العدالة المدركة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- أبو سمعان، ر. م. ن. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة. (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/V4Oos>
- أبوتايه، ب. ك. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(02)، 145-182. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/jM0UA>
- الأزهري، ح.، الباي، م. (2021). العدالة التوزيعية مفتاح لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لدى موظفي المديرية العملية باتصالات الجزائر الوادي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 24(1)، 861-880. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/bySlw>
- الأنصاري، م، ص. (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع لدى العاملين بمديرية التربية والتعليم بقنا. مجلة كلية التربية بجامعة أسوان، 31(31)، 210-298.
- بحري، ص.، خرموش، م. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 03(2)، 74-108. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/FqM4d>
- برباوي، ك.، سليمان، ا. (2017). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 08(1)، 161-181. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/7lxSV>
- برباوي، ك.، مقدم، ج.، كريم، م. (2021). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة اتصالات الجزائر استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM. مجلة الإبداع، 11(01)، 43-58. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/xn3yk>
- بلحاج، ح. (2021). تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية كآلية لتحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة. المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، 04(1)، 54-73. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/cJk1F>
- بن عودة، م. (2016). تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير إدارة أعمال). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/rl96t>
- بن عودة، م. (2018). دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. مجلة التنظيم والعمل، 07(3)، 07-22. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/pfSZI>

- بن عودة، م. (2019). أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، (1)03، 72-89.
- بن كحول، م. (2020). أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة بلدية عين المالح ولاية المسيلة. (أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/8PUhs>
- بن يحي، ع. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة جامعة عبد الحميد قسنطينة 2. مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، (10)4، 235-258. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/rXgsT>
- بودبزة، ا.، يوب، ا. (2021). أبعاد العدالة التنظيمية وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية أم بواقي، (3)8، 643-625. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/rQd8C>
- بوفلجة، غ، فاضل، ف.، بزايد، ن. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت زهانة معسكر (الجزائر). مجلة دراسات نفسية وتربوية، (03)12، 308-292. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/vAqyQ>
- بولوداني، خ.ب، عريفي، ج. (2023). إشكالية مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة المعيار، (3)27، 543-557. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/DrU9N>
- بومنقار، م.، شلابي، ز. (2016). الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية نظرية. العلوم الاجتماعية، (4)10، 111-128. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/Gkt3C>
- تيش تيش، م.، س. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة : دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة تيارت. المجلة الخلدونية، (2)9، 490-512. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/iTC0R>
- تيش تيش، م.، رمضان، س.، خياط، أ. (2021). المتغيرات الديمغرافية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية ابن خلدون. مجلة المنارات لدراسات العلوم الاجتماعية، (1)03، 6-79. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/u25tn>
- جديد، ص.، حمادي، م.، جعفال، و. (2022). الخصائص السيكومترية لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية ل podsakrall : دراسة على عينة من موظفي الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين والشركة الجزائرية للتأمين عنابة. مجلة الابتكار والتسويق، (1)9، 70-90. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/6OthF>
- جديوي، ن.، بورزق، ن. (2024). سوسولوجية عدالة التنظيمية. مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، (01)09، 296-312. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/Ccos9>

- الجعبري، ح.ك. (2024). قياس العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية باستخدام مقياس كولكيت .(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/fLK6G>
- جقيل، س. (2019). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أساتذة جامعة عمار ثلجي الاغواط. (أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس) . تم الاسترجاع من <https://2u.pw/biVCW>
- حبه، و. (2016). رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 32(02)، 76-86. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/zuh8n>
- الحدراوي، ب.خ. (2020). تأثير سلوك المواطنة التنظيمية للقيادات الاكاديمية في تبني جودة الخدمة التعليمية: دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الجماعية في جامعة الكوفة .مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، 1(2)، 01-43. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/y80nf>
- حرارية، ع. (2013). تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية للتطوير المؤسسي .مجلة دفاتر علم الاجتماع ، 01(2)، 124-135. تم الاسرجاع من <https://2u.pw/fx1OP>
- حريزي، م.ب.، غربي، ص. (2013). دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 5 (13)، 23-34. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/fQOhe>
- حسن، م.ص. (2018). سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التمييز الوظيفي :دراسة ميدانية في شركة اسياسيل.مجلة الدنانير، 1(14)، 315-349. تم استرجاعه من <https://2u.pw/vrQkz>
- الحضيبي، ا.ب.م. (2022). واقع العدالة التنظيمية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.مجلة كلية التربية بالزقازيق، 37(11)37-109-158. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/WJkQH>
- داسة، م.، شيبيلي، ق. (2020) .العدالة التنظيمية قراءة سوسيولوجية ،مجلة مفاهيم دراسات الفلسفية والإنسانية المعقدة، 03(2)، 21-31. تم استرجاعه من <https://2u.pw/nxX1M>
- الداود، خ.ب. (2020).درجة إحساس معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الرياض بالعدالة التنظيمية.مجلة العلوم التربوية والنفسية، 13(03)، 937-955. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/lUzSE>
- دحوح، ل.، بوضرسة، ز. (2022). مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى موظفي القطاع العمومي:دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية.المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 5(1)، 157-180. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/rzzfW>
- درة، ع.م. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة .دار الرضوان للنشر والتوزيع.

- الدهبي، ح.، بوكميش، ل. (2014). أبعاد العدالة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي أدرار (رسالة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم) تم الاسترجاع من <https://2u.pw/qFBqI>
- الديراوي، أ.ح. (2019). المسؤولية الجماعية في سلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار العدالة التنظيمية لدى العاملين في جامعة الأقصى متغير وسيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(03)، 43-66. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/yTyZe>
- ربيع، أ.ب.، سعيدة، ق.ش. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للموظفين بشركة اتصالات الجزائر. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 14(05)، 134-142. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/bLrAb>
- زويتي، س. (2016). مقارنة نظرية لمفهوم العدالة في العمل في ضوء بعض الدراسات. مجلة افاق للعلوم، 01(5)، 109-120. تم استرجاعه من <https://2u.pw/qvSb8>
- الزياري، ج.خ. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع سعدون، س.، بوفلجة، غ.، بزايد، ن. (2017). المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك (وهران). مجلة أفاق فكرية، 03(7)، 188-204. تم استرجاعه من <https://2u.pw/rKCwt>
- سعيد، م.ن. (2016). دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، 36(85)، 85-132. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/AGyzq>
- سلطاني، ح. الأمين، م. (2022). دور الجودة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر قالمة. (أطروحة دكتوراه في شعبة العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/rF6xr>
- الشايح، ع.ص. (2016). العلاقة بين إدراك المعلمين للعدالة التنظيمية ومستوى التزامهم بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على معلمي مرحلة الثانوية في منطقة القصر التعليمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، 10(10)، 70-97. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/hllGa>
- شقراني، ص.، شتاتحة، ع. (2018). قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الزمن الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة: دراسة حالة على عينة من العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الاغواط. مجلة الباحث، 18(1)، 425-441. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/oHbnU>
- شلابي، و. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. (رسالة ماجستير في علم النفس).

- شلابي، و.، شيخاوي، ص. (2022). واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة. مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، 03(1)، 13-33. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/VIC9D>
- شنيش، س.ا. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة. (رسالة ماجستير في الإدارة الصحية). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/TwnA4>
- شهري، م. (2010). سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير إدارة أعمال). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/3er4T>
- صخر، أ.، عبد اللاوي، م. (2021). دور المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية على شركة جزائرية لتوزيع الغاز والكهرباء مديرية التوزيع ورقلة. مجلة مجاميع المعرفة، 7(1)، 542-560. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/5MOfD>
- صرصور، ا.ع.ا. (2015). دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة. (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/wd0WC>
- الطبولي، م.ع.، سعد كريم، ر.، العبار، ا.ع.ح. (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي. مجلة نقد وتنوير، 2(2)، 65-100. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/8ocfV>
- الظهيري، ن.ب. (2021). العدالة التنظيمية وأثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص: دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية والأجنبية. (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/ttWM3>
- العامر، ش.م.ع. (2023). أثر متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي وزارة المالية بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي (ASJP)، 6(57)، 2663-5798.
- العامري، م.خ. (2022). تحديات العدالة التنظيمية في التعليم عن بعد لقادة المرحلة الثانوية من وجهة نظر منسوبيها في مدينة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي، 05(44)، 2663-5798. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/xlknS>
- عبد العال، س.ح.م. (2013). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس. (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/KYomT>

- عبد الكريم، س.، مرزوقي، م. (2022). مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة بالشركات الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المسيلة، مجلة التكامل الاقتصادي، 09 (3)، 563-580. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/ogb4N>
- عبد الوهاب، ي. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة بالبنك المركزي المصري. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 9 (2)، 03-15. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/Hvqay>
- العربي، ف. (2018). أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي نموذج مقترح: دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية بالجزائر. (أطروحة دكتوراه علوم تسيير إدارة أعمال). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/kYlup>
- عرعار، م. (2023). أثر العدالة التنظيمية المدركة على الاستغراق الوظيفي للعاملين في القطاع العمومي: دراسة ميدانية. (أطروحة دكتوراه الطور الثالث علوم تسيير). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/bhieQ>
- عسلي، ن.، خوجة، ي.، شلالي، ه. (2020). أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أخصاء هيئة التدريس: دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 04 (2)، 157-173. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/VINXC>
- عطوي، ك.، بوعطيط، س. (2024). معايير تطبيق العدالة التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة. مجلة دراسات، 12 (2)، 72-84. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/x444Y>
- عطية، م. (2022). الإدارة بالتجوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي جامعة القدس المفتوحة. المجلة العربية للإدارة، 42 (4)، 79-92. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/NiiR7>
- علوان، ق.ن. (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، 7 (7)، 57-82. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/R1z2N>
- عمارة، ج.، بلعربي، ع.، غانم، ح. (2023). استكتاب جماعي بعنوان المواطنة والعمل الجماعي، دار يوتيوبيا للنشر والتوزيع، الجزائر.
- العنزي، أ. (2018). العدالة التنظيمية والأداء الإداري للموظفين بجامعة حائل. مجلة البحث في التربية جامعة المنيا، 33 (1)، 185-219. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/jWnGb>
- العنزي، ب.، خ. (2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية، 35 (4)، 73-112.
- عيساوي، أ. (2024). مساهمة المواطنة التنظيمية للمورد البشري في اخلقة الإدارة: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت فرع عين التوتة باتنة. (أطروحة دكتوراه الطور الثالث علوم اقتصادية وتسيير وعلوم تجارية). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/KmlC1>

- عيشوش، ع. دغمان، ب. (2018). علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية عند الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 5 (4)، 163-179. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/tYkN8>
- عيواز، ن.، بوبيدي، ل. (2022). محددات سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة. مجلة المجتمع والرياضة، 05 (2)، 91-106. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/cs5fe>
- الفرجاني، ف. (2017). مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمعهد العالمي للمهن الطبية بمدينة بنغازي. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، 9 (9)، 91-130.
- فرطاس، ح.، نحوي، ع. (2018). العدالة التنظيمية الأبعاد والنظريات المفسرة لها. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 7 (1)، 345-364. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/unki4>
- فرطاس، ح. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية: دراسة ميدانية مطبقة على معلمي الطور الابتدائي بمدينة عنابة. (أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/KGEH8>
- فرحي، ص.، عيساوي، ف. (2024). مستوى العدالة التنظيمية لدى الممرضين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نقاوس بانتة. مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، 09 (1)، 388-407. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/apL7U>
- قدي، ع.، زروقي، ف.، سلام، ع. (2020). دور العدالة التنظيمية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 14 (3)، 76-86. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/fyQ1n>
- قريول، م.، بونوة، ع. (2023). مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في واقع المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة زيان عاشور الجلفة. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 8 (3)، 1020-1041. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/KMefJ>
- قهيري، ف. (2020). واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الدولي والعلومة، 03 (1)، 95-113. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/TWX8j>
- كرسنة، أ.، بوعطيط، ج. (2021). العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، 01 (2)، 132-144. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/fAORe>
- كعوان، م. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية، 26 (4)، 541-563. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/YCiKv>
- محمود، ي.م. (2024). القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بالتمائل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. (أطروحة دكتوراه في القيادة والإدارة التربوية). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/YV8a0>

- مرازقة، س.، زغدود، س. (2024). دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين: حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باتتة 08. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، (1)، 483-501. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/0qVbb>
- معمر، ح. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي. (أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/H9pQu>
- معمر، ح.، بن زاهي، م. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 6 (14)، 43-54. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/2mNKL>
- مقداد، م. (2011). سلوك المواطنة التنظيمية المسببات والأبعاد والنتائج والتحديات: جامعة البحرين. مجلة تنمية الموارد البشرية، 10 (2)، 202-228. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/rGyAH>
- مناصرية، ر.، بن ختو، ف. (2016). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة. مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، (2)04، 221-231. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/JKiyJ>
- منشي، ن.ب. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز لدى القيادات الإدارية في سكان الطالبات بجامعة الملك سعود. (رسالة ماجستير الآداب في الإدارة التربوية) .
- موسي، س.، كركودي، س. (2021). واقع تطبيق العدالة التنظيمية في مديرية التربية ولاية بسكرة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 5(1)، 286-305. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/EfCF3>
- ميروح، ع. (2017). نحو نموذج قواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 03(1)، 553-585. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/wD0Gu>
- ميلاد، م.ص. (2022). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين بالإدارة العامة لجامعة المرقب. (رسالة ماجستير). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/hJl7u>
- نادر، غ.م. (2013). أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية: دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري. (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/wgb4U>
- نصري، م.، أبو رجب، ز. (2016) العدالة التنظيمية في بلدية الخليل. (رسالة ماجستير). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/78vKY>
- ملهباني، س.م.ن. (2021). العدالة التنظيمية. (رسالة ماجستير). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/sc7R9>
- هاشم، ع.ع. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان: اليازوري.

هزي، أ.ع. (2015). العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية. (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال). تم الاسترجاع من <https://2u.pw/xlC00>

هصك، ق.ع.، بن موسى، م. (2023). قياس مستوى العدالة التنظيمية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة. مجلة دفاتر اقتصادية، 14(2)، ص 165-192. تم الاسترجاع من <https://2u.pw/y0ZhG>

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

Al-Hammdi, f.a .,(2019). ADAM'S JUSTICE THEORY AND ORGANIZATIONAL JUSTICE, DIMENSIONS AND RULES: AN ANALYTICAL DESCRIPTIVE STUDY . The Journal of Sharia Fundamentals for Specialized Researches, 5(3), 1-26.retrieved from <https://2u.pw/s7Ezw>

Demir, k., (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. Journal of Educational Sciences: Theory & Practice , 15(3), 621-634. Retrieved from <https://2u.pw/1RLL6>

Karriker, j., (2009).organizational citizenship behavior a mediated multifoci model .journal of management, (35), 112- 135. retrieved from <https://2u.pw/1U0Wu>

Mohanty, s.,Das ,l. (2023).Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: empirical evidence from Higher Educational Institutions. Journal of evolutionary studies in business, 8(2), 32-49 . retrieved from <https://2u.pw/7ojyj>

Nguyen, p., le, d., (2023).understanding organizational citizenship behaviour through organizational justice and its consequences among vietnameses universities employees .Emerging science journal , (7), 93-110 . retrieved from <https://2u.pw/eYDPH>

Rahman, m., Dewan, n .(2022).Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement.journal heliyon, (5) retrieved from <https://2u.pw/3hnky>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): يوضح طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والارطوفونيا والفلسفة
رقم القيد: 10.1/ق.ع ن.أ.ف/2024

إلى السيد المحترم: مدير مؤسسة اتصالات الجزائر - تيارت -

الموضوع: طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تثمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والأرطوفونيا والفلسفة يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية ماستر علم النفس العمل و التنظيم الأتية أسماؤهم:
- عبادلية غزلان

بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان:

العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

وفي الأخير تقبلو منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 17.10.2024.....

رئيس القسم



اتصالات الجزائر - ش.د.أ.ب.
المديرة العملياتية لإتصالات الجزائر - تيارت
المدير العملي لإتصالات الجزائر
السيد: هينع عبد القادر

الملحق رقم (02): يوضح تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة ابن خلدون تيارت

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضى أدناه،

السيدة (ة)

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: والصادرة بتاريخ:

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والبيئية قسم: علم النفس والفلسفة والعلوم الإنسانية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر

عنوانها:
التخصص:
الجامعة:
الكلية:

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ:
إمضاء المعنى

.....

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
.....
.....
.....



RECEIVED
هذا يوجد للصادقة على الإمضاء
السيدة (ة)
الصادرة بتاريخ
من طرف
في
رئيس المجلس الشعبي البلدي
04 MAI 2025

الملحق رقم (03): يوضح استبيان عدالة تنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية الأولي



جامعة ابن خلدون – تيارت-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية



السنة: ثانية ماستر

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أخي الموظف / أختي الموظفة

في إطار نيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية سنقوم بتطبيق الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للدراسة بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية تيارت، ولهذا نرجو منكم مساعدتنا وذلك بالإجابة على فقرات الاستبيان من خلال وضع (x) في الخانة المناسبة، مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم فقط لغرض البحث العلمي ونعدكم بالسرية التامة في ذلك

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

السن: من 20 إلى 30 () من 31 إلى 40 () من 41 إلى 50 () أكثر من 50 ()

الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()

المستوى التعليمي : متوسط () ثانوي () جامعي ()

الأقدمية: من 1 إلى 5 () من 6 إلى 10 () من 11 إلى 15 () من 16 إلى 20 ()

من 21 إلى 25 () من 26 إلى 30 ()

مقياس العدالة التنظيمية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1					
تناسب ساعات العمل مع ظروفه الخاصة					
2					
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل احترام					
3					
أعتبر عبء العمل الخاص بي مناسباً					
4					
أعتقد ان الحوافز المالية التي احصل عليها مناسبة					
5					
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وتقدير					
بعد العدالة التوزيعية					
6					
أعتقد ان راتبى الشهري الذي احصل عليه مناسباً					
7					
يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
8					
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يأخذ بالاعتبار معطاتي الشخصية					
9					
يشرح المدير جميع القرارات للموظفين في حالة استفسارهم عن تلك القرارات					
10					
يطبق المدير جميع القرارات على كل الموظفين بدون استثناء					
11					
يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها					
بعد العدالة الإجرائية					
12					
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يناقشني بكل صراحة					
13					
يتخذ المدير القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز					
14					
أعتقد ان واجبات وظيفتي مناسبة					
15					
يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
16					
عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يبدي اهتماما بمصلحتي كموظف					

					17 يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي
					18 يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي
					19 عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فيّته يشرح لي الأسباب التي دعتة لذلك
					20 يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي
بعد العدالة التعاملية					

مقياس سلوك المواطنة التنظيمية

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم					
2	لا أتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة					
3	أتعاون مع رؤسائي لأداء الأعمال على أحسن وجه					
4	أقوم بمساعدة وإرشاد عملاء المؤسسة ليحصلوا على خدمة متميزة					
5	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفيدهم بخبراتي					
6	أتجنب إثارة المشاكل في العمل					
7	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها					
8	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين					
9	لا أعتدي على حقوق الآخرين					
10	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر					
11	لا أتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا					
12	أستغل وقتي للقيام بالعمل					

					13	أحافظ على سمعة منظمتي
					14	أتابع دائما الإعلانات والتعميم الداخلية
					15	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل
					16	أحترم أنظمة وتعليمات منظمتي
					17	أهتم بمستقبل منظمتي
					18	دائما أتقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه
					19	أتلوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل
					20	أساهم في حل المشاكل في منظمتي

الملحق رقم (04): يوضح استبيان عدالة تنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية النهائي



جامعة ابن خلدون – تيارت-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية



السنة: ثانية ماستر

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أخي العامل / אחتي العاملة

في إطار نيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية سنقوم بتطبيق الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للدراسة بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الاتصالات الجزائرية لولاية تيارت، ولهذا نرجو منكم مساعدتنا وذلك بالإجابة على فقرات الاستبيان من خلال وضع (×) في الخانة المناسبة، مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم فقط لغرض البحث العلمي ونعدكم بالسرية التامة في ذلك

وفي الأخير نقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

السن: من 20 إلى 30 () من 31 إلى 40 () من 41 إلى 50 () أكثر من 50 ()

الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق ()

المستوى التعليمي: ثانوي () جامعي ()

الأقدمية: من 1 إلى 5 () من 6 إلى 10 () من 11 إلى 15 () من 16 إلى 20 ()

من 21 إلى 25 () من 26 إلى 30 ()

الرتبة السوسيو مهنية: إطار () عون تحكم () عون تنفيذ ()

مقياس العدالة التنظيمية

لاوافق بشدة	لاوافق	لا أدري	وافق	وافق بشدة	العبارة	
					1 تتناسب ساعات العمل مع ظروفى الخاصة	
					2 عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يتعامل معى بكل احترام	
					3 أعتبر عبء العمل الخاص بى مناسباً	
					4 أعتقد أن الحوافز المالية التى أحصل عليها مناسبة	
					5 عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يتعامل معى بكل اهتمام وتقدير	
بعد العدالة التوزيعية						
					6 أعتقد أن راتبى الشهري الذى أحصل عليه مناسباً	
					7 يحرص المدير على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	
					8 عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يأخذ بالاعتبار مطالبى الشخصية	
					9 يشرح المدير جميع القرارات للموظفين فى حالة استفسارهم عن تلك القرارات	
					10 يطبق المدير جميع القرارات على كل الموظفين بدون استثناء	
					11 يسمح المدير للموظفين عدم قبول أو معارضة القرارات التى يصدرها	
بعد العدالة الإجرائية						
					12 عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يناقشنى بكل صراحة	
					13 يتخذ المدير للقرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز	
					14 أعتقد أن واجبات وظيفتى مناسبة	
					15 يجمع المدير المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	
					16 عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتى فإنه يبدى اهتماما بمصلحتى كموظف	

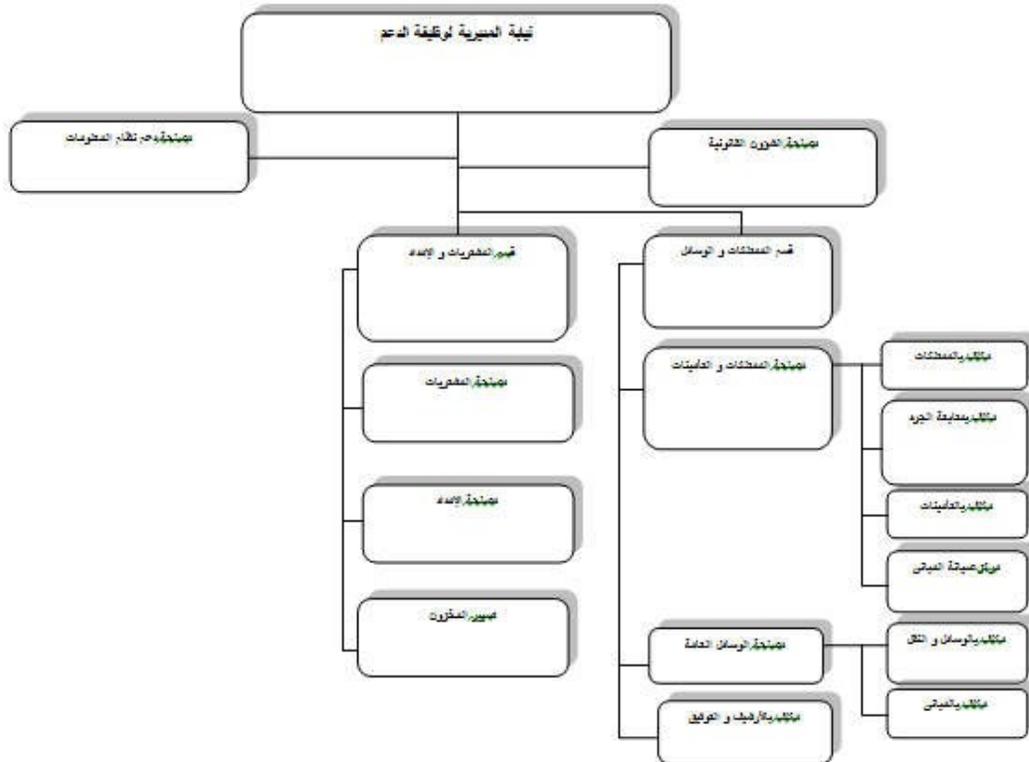
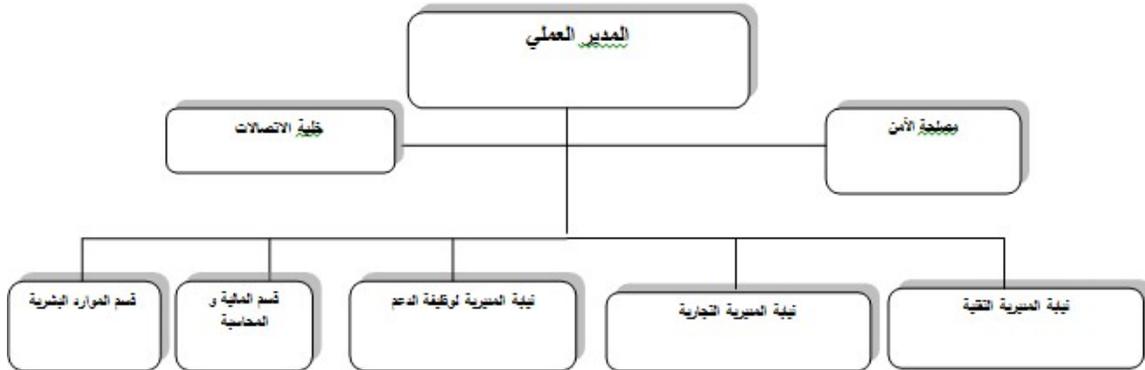
					17	يناقش المدير معي النتائج المترتبة عن تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي
					18	يشرح لي المدير أسباب القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي
					19	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يشرح لي الأسباب التي دعت له لذلك
					20	يشرح لي المدير بشكل واضح أي قرار يتعلق بوظيفتي
بعد العدالة التعاملية						

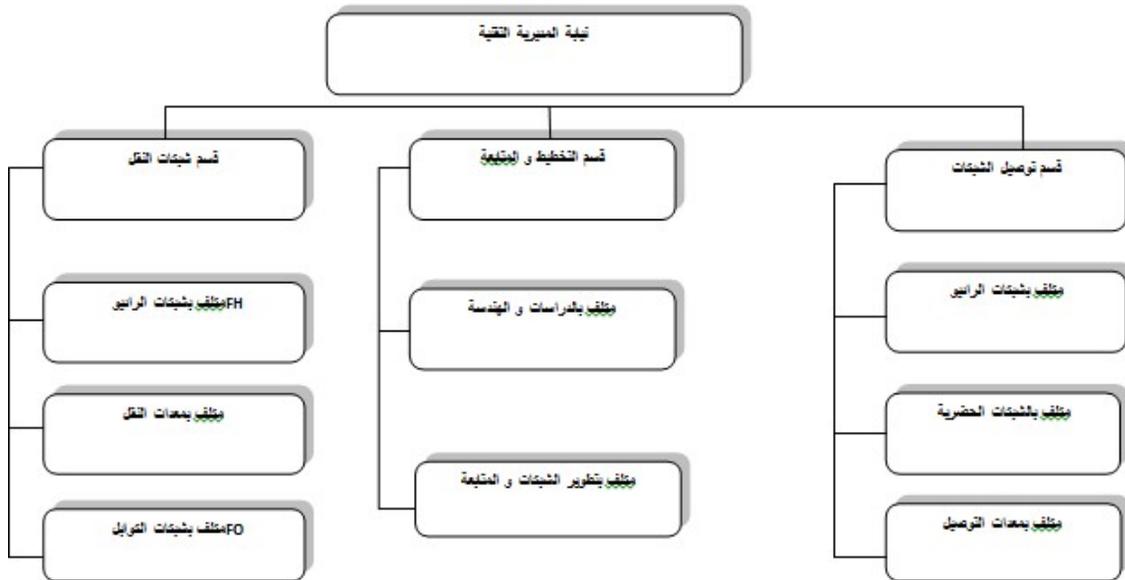
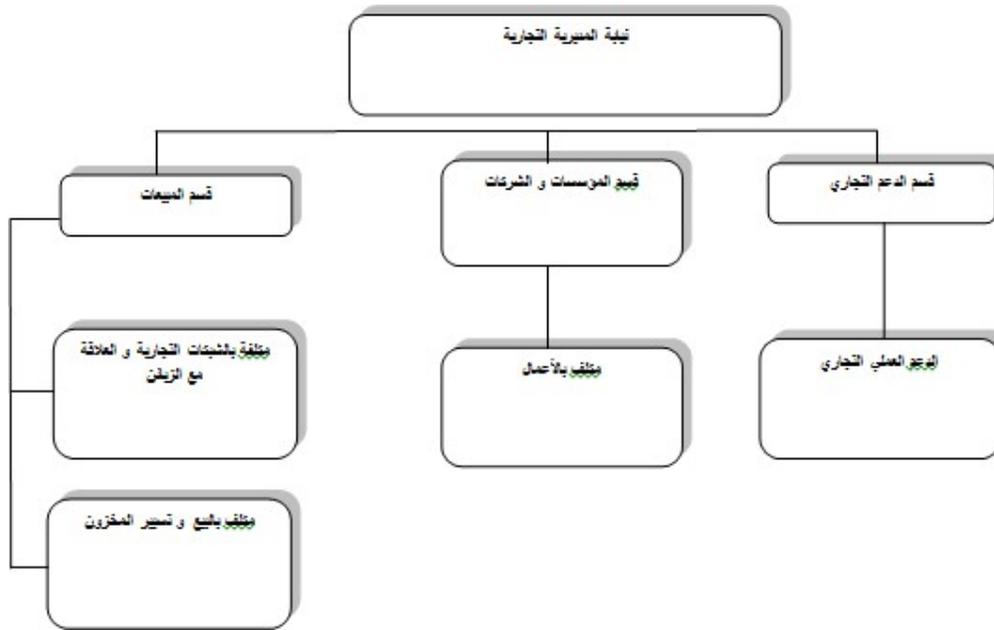
مقياس سلوك المواطنة التنظيمية

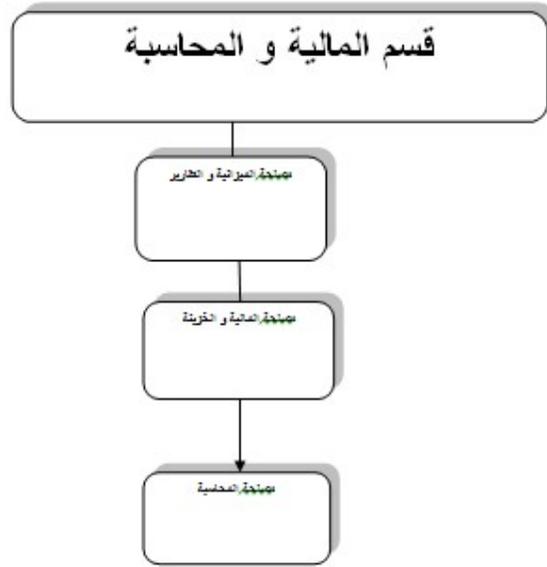
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					1	اساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم
					2	لا اتردد في تقديم المساعدة لزملائي عندما يكون لديهم أعباء كثيرة
					3	أتعاون مع رؤسائي لاداء الأعمال على احسن وجه
					4	أقوم بمساعدة وإرشاد عملاء المؤسسة ليحصلوا على خدمة متميزة
					5	أقوم بمساعدة الموظفين الجدد وأفدهم بخبراتي
					6	أتجنب إثارة المشاكل في العمل
					7	أحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها
					8	أنتبه للأثر الذي يتركه سلوكي في الآخرين
					9	لا أعتدي على حقوق الآخرين
					10	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر
					11	لا أتردد بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتا إضافيا
					12	أستغل وقتي للقيام بالعمل

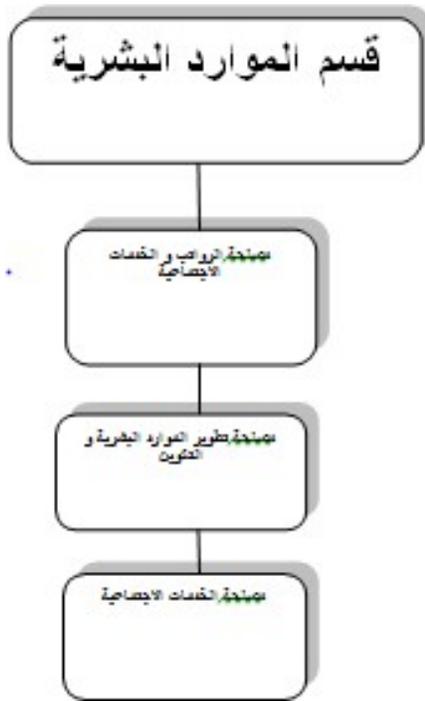
					13	أحافظ على سمعة منظمتي
					14	أتابع دائما الإعلانات والتعاميم الداخلية
					15	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل
					16	أحترم أنظمة وتعليمات منظمتي
					17	أهتم بمستقبل منظمتي
					18	دائما أقدم بمقترحات لتطوير العمل وتحسينه
					19	أطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل
					20	أساهم في حل المشاكل في منظمتي

الملحق رقم (05): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر -تيارت-









الملحق رقم () يوضح مخرجات SPSS
خصائص عينة الدراسة الأساسية:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	50	61,7	61,7	61,7
انثى	31	38,3	38,3	100,0
Valide				
Total	81	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 الى 30	8	9,9	9,9	9,9
من 31 الى 40	33	40,7	40,7	50,6
من 41 الى 50	26	32,1	32,1	82,7
اكثر من 50	14	17,3	17,3	100,0
Valide				
Total	81	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	21	25,9	25,9	25,9
متزوج	50	61,7	61,7	87,7
مطلق	10	12,3	12,3	100,0
Valide				
Total	81	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	17	21,0	21,0	21,0
جامعي	64	79,0	79,0	100,0
Total	81	100,0	100,0	

الإقضية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 1 إلى 5	13	16,0	16,0	16,0
من 6 إلى 10	21	25,9	25,9	42,0
من 11 إلى 15	21	25,9	25,9	67,9
من 16 إلى 20	14	17,3	17,3	85,2
من 21 إلى 25	8	9,9	9,9	95,1
من 26 إلى 30	4	4,9	4,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

الرتبة السوسيو مهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	61	75,3	75,3	75,3
2	10	12,3	12,3	87,7
3	10	12,3	12,3	100,0
Total	81	100,0	100,0	

ثبات مقياس العدالة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	20

ثبات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	20

مستوى الاحساس بالعدالة التنظيمية:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البعداكلى	81	75,91	6,372	,708

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 60					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البعداكلى	22,476	80	,000	15,914	14,50	17,32

مستوى ممارسة سلوك المواطنة.

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الكلىة	81	81,80	7,084	,787

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 60					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الكلىة	27,699	80	,000	21,802	20,24	23,37

العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية:

Corrélations			
	البعد الكلي	الكلية	
البعد الكلي	Corrélation de Pearson	1	,386**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	81	81
الكلية	Corrélation de Pearson	,386**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	81	81

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

العلاقة بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية:

Corrélations			
	1 البعد	الكلية	
1 البعد	Corrélation de Pearson	1	,206
	Sig. (bilatérale)		,065
	N	81	81
الكلية	Corrélation de Pearson	,206	1
	Sig. (bilatérale)	,065	
	N	81	81

العلاقة بين العدالة الاجرائية و سلوك المواطنة التنظيمية:

Corrélations			
	2 البعد	الكلية	
2 البعد	Corrélation de Pearson	1	,264*
	Sig. (bilatérale)		,017
	N	81	81
الكلية	Corrélation de Pearson	,264*	1
	Sig. (bilatérale)	,017	
	N	81	81

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

العلاقة بين العدالة التعاملية و سلوك المواطنة التنظيمية:

Corrélations		
	3 البعد	الكلية
	1	,289**
3 البعد		,009
	81	81
	,289**	1
الكلية		,009
	81	81

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).