

## العدالة التوزيعية مفتاح لسلوك المواطنة التنظيمية

### دراسة ميدانية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي **Distributive justice is a key to organizational citizenship behavior** **Field study for the employees of the Operation Directorate of** **Algeria Telecom in El-Oued**

الباي محمد

مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية  
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي (الجزائر).

[elbey-mohamed@univ-eloued.dz](mailto:elbey-mohamed@univ-eloued.dz)

تاريخ القبول: 2021/03/12

حافة الأزهاري \*

مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية  
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي (الجزائر).

[haga-lazhari@univ-eloued.dz](mailto:haga-lazhari@univ-eloued.dz)

تاريخ الاستلام: 2021/02/09

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ، تم تصميم استبانة كأداة رئيسية للدراسة ، وتحصلنا على (171) استجابة مقبولة للتحليل .

توصلت نتائج الدراسة الى أن مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع المستوى ، كما تبين بأن هناك علاقة ارتباط موجبة إحصائية ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة الهيكلية، العدالة الاجتماعية.

تصنيف JEL: J24؛ D23 ؛ L29 ؛ JEL .

#### Abstract:

This study aims to identify the effect of distributive justice on the behavior of organizational citizenship among the employees of the operational directorate of Algeria Telecom in El-Oued. A questionnaire was designed, and we obtained (171) acceptable responses for the analysis.

The results of the study found that the level of a sense of distributive justice and the behavior of organizational citizenship in the institution under study was high, and it was found that there is a positive statistically significant correlation between distributive justice and organizational citizenship behavior in the institution under study.

\* المؤلف المراسل.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Distributive Justice, Structural Justice, Social Justice .

**Jel Classification Codes :** L29; D23; J24.

مقدمة :

ان التغيرات التي يشهدها العصر الحالي فرضت على منظمات جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفعالية، فقد أدرك المسكرون اليوم أنه حتى تتمكن من جعل المؤسسات في مستوى التحدي والمنافسة ينبغي ألا نكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط، بل الأهم من ذلك الاستثمار في تسيير الأفراد، فالعنصر البشري يعتبر من أهم أسس النجاح والفضل في المنظمة .

إن تحقيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية بين الموظفين في المنظمة هو أحد التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية والفكرية، ومن أهم السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التوزيعية في المنظمات هي سلوك المواطنة التنظيمية، باعتباره سلوك غير رسمي يقوم به الموظف تطوعيا ويكون غير مرتبط بحوافز المنظمة ومكافاتها، لان الموظف لما يشعر بالعدالة التوزيعية من قبل المنظمة قد يبادلها الشعور بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال مساعدة الموظفين، وعدم اثاره المشاكل، وأداء الاعمال الإضافية دون شكوى أو تذمر والحرص على تطوير المنظمة .

في ظل ما سبق تقديمه تتبادر إلى أذهاننا الإشكالية الرئيسية التي يمكن صياغتها كما يلي: كيف تؤثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العمالية لاتصالات الجزائر بالوادي ؟ .

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ؟ .
- ما مستوى الشعور بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ؟ .
- هل توجد علاقة بين مستويات الشعور بالعدالة التوزيعية ببعديه وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة لموظفي المؤسسة محل الدراسة ؟ .

لغرض الإجابة عن التساؤل الرئيسي اعتمدنا في دراستنا على الفرضية الرئيسية التالية: تؤثر العدالة التوزيعية ببعديها تأثيرا إيجابيا ذو دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة عند مستوى معنوية 5% .

حيث تفرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد مستوى عال دال احصائيا للشعور بعدالة التوزيعية ببعديه لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

- يوجد مستوى عال دال احصائيا للشعور بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

- توجد علاقة دالة احصائيا بين مستويات الشعور بالعدالة التوزيعية ببعديها وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة لدى الطاقم العامل بالمؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

أهداف الدراسة:

إن الغرض من تناولنا لهذا الموضوع يتمحور حول التحقق من ما إذا كان توفر الشعور بالعدالة التوزيعية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة قد يشكل مفتاحا يمكن من خلاله تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين، والوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في مؤسسة على تطوير عملها .

1- الإطار المفاهيمي للعدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية:

1-1 العدالة التوزيعية (Distributive Justice) :

1-1-1 تعريف العدالة التوزيعية (Distributive Justice) :

ينصب اهتمام العديد من الدراسات القديمة والحديثة على هذا النوع من أنواع العدالة التنظيمية، وذلك لأن العدالة التوزيعية مكون رئيسي للعدالة التنظيمية، وقد كانت قبل (1975) تمثل المحور الوحيد لدراسات العدالة والحقيقة أن أساس العدالة التوزيعية يعود الى نظرية المساواة (Equity Theory) على يد رائدها الأول (Adams.1963)، فهي تركز على ادراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة من خلال تقييم الحالة النهائية لتوزيع الموارد في المنظمة . عرفها الباحثين (Greenberg & Folger) عدالة التوزيع على أنها: إدراكات الموظف لعدالة المخرجات الموزعة عليه، سواء كانت تلك المخرجات مادية أو معنوية. (الأخضر، 2015، صفحة 547)

ويعرفها (Folger & Konovsky) بأنها: العدالة المدركة لكميات التعويض التي يتلقاها الموظف، حيث اشارا إلى أهمية العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، فالفرد يقدم مدخلاته التي قد تتمثل في الجهد المبذول في العمل، والخبرة التي يمتلكها، والمهارة التي يتمتع بها وينتظر مقابل ذلك تعويضا عادل من المنظمة. (Konovsky, 1989, p. 115)

كما عرفها ( Williams & Zainuba ) بأنها: عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت. وتتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه. (Williams S. P., 2002, pp. 1-33) مما سبق يمكن القول إن العدالة التوزيعية تمثل البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية الذي اهتم به الباحثون، وانها تعني بصفة عامة مدى توزيع النواتج كالدخل و المكافآت، المهام والمسئوليات، الموارد، المزايا.....إلخ، بصورة عادلة طبقا لتقدير الموظفين في نفس المنظمة أو منظمات مختلفة .

**1-1-2 مكونات العدالة التنظيمية :** اشارت العديد من الأبحاث والدراسات أن العدالة التوزيعية تشمل جانبين، هما كالآتي : (درّه، 2008، صفحة 39)

- الجانب المادي (العدالة الهيكلية): وهو هام من حيث مدى تقييم الشخص للمكافآت الخاصة به مقارنة بزملائه، وله تأثير مباشر في التعرف على فاعلية الأداء الوظيفي، أي أن هيكل التوزيعات يعني كم وكيف المكافآت التي يحصل عليها الفرد.

- الجانب الاجتماعي (العدالة الاجتماعية): ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الشخص الذي يحصل على مكافآت. أي يعني معاملة متخذ القرار للفرد المكافأ.

## **2-2 سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior) :**

**1-2-2 تعريف سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior):** تعتبر دراسة (Bateman & Organ.1983) أول من استخدم مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية على مدى عقدين ونصف من الزمن، ولكن أصل هذا المصطلح يعود إلى عام 1938 حينما أطلق عليه (Bernard) مفهوم الرغبة في التعاون(بنوناس، 2016/2015، صفحة 157) ، ثم توالى التعريفات لهذا المفهوم حيث عرفها (Organ) بأنها السلوك الفردي التطوعي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت ويسهم في مجمله في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة . (Organ, 1988, p. 40)

وعرف كل من (Katz & Kahn) : سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها: تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية . (Nadeem Ahmed and all, 2012, p. 100)

من ناحية أخرى عرفها (عبد الفتاح المغربي): أنها سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المنظمة. (المغربي، 2007، صفحة 336)

كما عرفها (Chiu & Chen): بأنه سلوك يتجاوز الأدوار الوظيفية المحددة التي يعترف بها بشكل صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، وهذا السلوك يعزز الأداء الفعال للمنظمة. (Abdul Wahab Pourgaz and all, 2015, p. 801)

مما سبق فإن سلوك المواطنة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات التطوعية والاختيارية، أي غير الإلزامية التي يمارسها الأفراد والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، وتساهم هذه السلوكيات في تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

**2-2-2 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:** تعتبر دراسة (Organ & Bateman) و (Smith, et al 1983) من الباحثين الأوائل الذين حاول تقديم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلى أن التصنيف الأكثر شيوعا يتجلى في النموذج الخماسي الذي اقترحه (Organ, 1988) وهذا ما اشارت اليه العديد من الدراسات وتشمل: (العامري، 2003، صفحة 70)

- الإيثار (Altruism): و هو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله ( الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل.

- الكياسة (Courtesy): و هي محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

- الروح الرياضية (Sportsmanship): وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

- وعي الضمير (Conscientiousness): ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية... الخ.

- السلوك الحضاري (Civic virtue): ويعني المشاركة البناءة في إدارة أمور المنظمة و الاهتمام بمصير المنظمة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، و المحافظة على التغيير من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات و تعاليم داخلية في المنظمة، كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل. (Podsakoff, N.P and all, 2009, p. 122)

### 3- الدراسات السابقة :

#### 1-3 الدراسات الأجنبية :

1-1-3 دراسة (Nadiri and Tanova، 2010) هدفت الي بيان أثر العلاقة بين تصورات العدالة التنظيمية لموظفي الفنادق في شمال قبرص مع مختلف المتغيرات المتعلقة بالعمل، و قد شملت الدراسة (208) موظفا ومديرا .

دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات في مخرجات العمل المتمثلة بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقة سلبية مع دوران العمل، كما دلت النتائج أن العدالة التوزيعية كان لها اثر اكبر من اثر عدالة الإجراءات في سلوك المواطنة التنظيمية.

2-1-3 دراسة ( Ahamdi et al، 2011 ) هدفت إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في عدد من مصانع الأغذية في إقليم كردستان في العراق.

وقد بينت نتائج الدراسة التي شملت (73) من أصحاب تلك المصانع أن عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل ترتبط بعلاقة إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية، بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين عدالة المعلومات وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### 2-3 الدراسات العربية :

1-2-3 دراسة (بندر كريم أبوتايه ، 2012 ) هدفت إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، وعينة متمثلة في 326 عامل.

توصلت الدراسة الى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، و بينت أيضا أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. وبناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

2-2-3 دراسة (زانا مجيد صادق ، 2016) هدفت الي قياس دور العلاقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، في مستشفى EMC في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق ، تم

استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة من 76 استبانة صالحة للدراسة، حيث اعتمد على برنامج الحزمة الاحصائية SPSS لتحليل البيانات.

توصلت نتائج هذه الدراسة الى أن مستوى تصورات المبحوثين لتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها في مستشفى EMC كان مرتفعاً، كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وعالية و بين العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أن لبعد العدالة الإجرائية أكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية، أما بعد العدالة التوزيعية فهي أقل تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية .

### 3-3 موقع الدراسة الحالية من مناقشة الدراسات السابقة :

تماثلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب، وتمايزت في جوانب أخرى، فمن حيث وجه التماثل بينهما، البحث في العدالة التوزيعية كنوع من أنواع العدالة التنظيمية بشكل عام، وأثرها على بعض المفاهيم الإدارية والسلوكية، إذ تناولت هذه الدراسات وحللت العلاقة الحاصلة بين العدالة التنظيمية وأنواعها الأخرى وتأثيراتها على سلوك المواطنة التنظيمية، واختلفت مع بعض الدراسات في المتغيرات التابعة وفي العينات وأحجامها، والبيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات أيضاً.

هذا واستفاد الباحثين من هذه الدراسات، إذ اطلع على جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات وعلى نتائج التي وظفت لدعم نتائج هذه الدراسة وفق المنطق وأصول المنهجية التعليمية، وتأسيساً على ما سبق تأتي هذه الدراسة لفحص مستوى العدالة التوزيعية، ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وتوضيح درجة التأثير إحصائياً بين المتغيرين السابقين، هذا وتم تحديد نطاق الدراسة في بحث بُعد العدالة التوزيعية ببعدها، ودراسة تأثيرها على خمسة أبعاد من سلوك المواطنة التنظيمية أملاً في الخروج بنتائج أصيلة وجديدة.

### 4- الطريقة والأدوات :

تم استخدام المنهج الوصفي لخصر جميع المفاهيم النظرية التي نحتاجها لفهم الموضوع، كما استعنا بالمنهج التحليلي لتحليل البيانات الأولية المتحصل عليها من خلال تصميم استبانة على أساس سلم ليكرت الخماسي، مكيفة وفق الدراسات السابقة، حكمت من طرف أساتذة متخصصين، والجدول أسفله يبين التبويب بالأرقام لكل متوسط من متوسطات اجابات المستجوبين لإعطاء مدلول باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند التحليل، و كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : يوضح مجال متوسط الحسابي المرجح لكل اتجاه (مقياس ليكرت)

الاتجاه العام	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
المتوسط الحسابي	1 الى 1.79	1.8 الى 2.59	2.6 الى 3.39	3.4 الى 4.19	4.2 الى 5

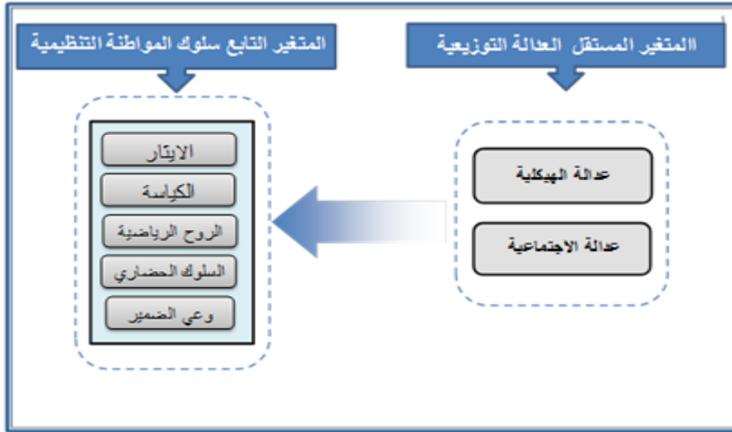
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel. 13

من خلال الجدول أعلاه تم تحديد الفئات الخاصة بمجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى  $5-1=4$  ( أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة )، ومن ثم طول المدى طول المدى  $0.8 = 5 / 4 =$  ( طول المدى = المدى / عدد الدرجات )، ثم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي 1 وهذا لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئات .

**1-4** الأساليب الإحصائية المستخدمة : لغرض التحليل الإحصائي تم استخدام عدد من الادوات الإحصائية بهدف اختبار العلاقة بين المتغيرات، وقد تمثلت أبرز هذه التحليلات كالآتي:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية و المتوسطات الحسابية لاستخدامها في وصف وتشخيص المتغيرات و ترتيبها.
- الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- 2-4** نموذج الدراسة : من أجل توضيح متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات التأثيرية التي توضح طبيعة الدراسة، فقد تم تصميم نموذج بين المتغير المستقل(العدالة التوزيعية) و المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) .

شكل رقم (01): يوضح متغيرات الدراسة



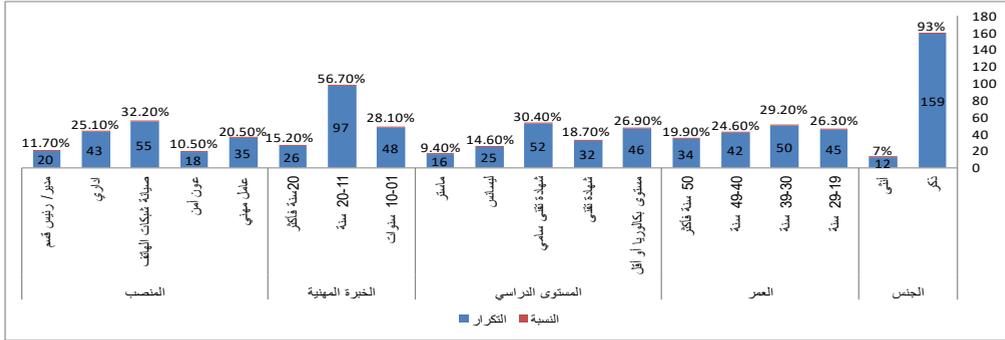
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel . 13

**3-4** تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي : وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة (1999) بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت (2000)، و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثاني بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

حيث تمت الانطلاقة الرسمية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي في 2003/01/01، و هي فرع عملياتي ولائي للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر (Algérie Telecom)، التي هي عبارة عن شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (SPA)، برأس مال عمومي قدر بـ 50.000.000.000 دج، وهي مؤسسة ملك للدولة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري بتاريخ 2002/05/11 الكائن مقرها الاجتماعي بالمحمدية بالجزائر العاصمة.

#### 4-4 خصائص عينة الدراسة :

شكل رقم (02): بوضوح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة .



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 13

يتضح من الشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من الذكور (93 %) في حين بلغت نسبة الاناث (7%) وهذا راجع الي ارتفاع عدد الذكور العاملين بصفة عامة، كما يتضح أن غالبية أفراد العينة (29.20%) في الفئة العمرية من (30الي39 سنة) ،يلها الفئة العمرية من (19الي29 سنة) بنسبة (26.30%) ، ثم الفئة العمرية من (40الي49 سنة) بنسبة (24.60%) ، و أخيرا تليها الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) بنسبة (19.90%)، أما بالنسبة للتحصيل العلمي فقد تبين أن أغلبية أفراد العينة بنسبة (30.40%) يحملون مؤهلات (شهادة تقني سامي) ، يليها مستوى (بكالوريا أو أقل) بنسبة (26.90%)، ثم مستوى (شهادة تقني) بنسبة (18.70%)، تليها مستوى (ليسانس) بنسبة (14.60%)، وأخيرا جاء مستوى (ماستر) بنسبة (9.40%)، كذلك يتضح أن نسبة أغلبية أفراد العينة الذين لديهم مدة خبرة أكثر من 10 سنوات بلغت (56.70%) ، مما يعني تمتعهم بفترة خبرة طويلة في مؤسسة محل الدراسة، تليها نسبة أفراد العينة الذين لديهم مدة خبرة أقل من 10 سنوات بلغت (28.10%)، وأخيرا جاءت نسبة أفراد العينة الذين لديهم مدة خبرة أكثر من 20 سنة بلغت (15.20%) ، بينما يتضح أن نسبة أغلبية أفراد العينة حسب متغير المنصب أن أكبر قيمة كانت لـ (صيانة شبكات الهاتف) بنسبة (32.20%)، تليها فئة (اداري) بنسبة (25.10%)، وجاءت فئة (عامل مهني) بنسبة (20.50%)، ثم فئة (مدير/رئيس قسم) بنسبة (11.70%)، و أخيرا فئة (عون أمن) بنسبة (10.50%) ، و بتالي هذا التنوع في الخصائص الديمغرافية يؤهلهم للإجابة على الأسئلة المطروحة في محاور الاستبيان .

#### 5.4 عرض نتائج اختبار الصدق والثبات :

جدول رقم (02): بوضوح معامل الصدق والثبات للعدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية .

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	الثبات	الصدق
01	العدالة الهيكلية	04	0.885	0.940

0.929	0.864	04	العدالة الاجتماعية	02
0.954	0.911	08	اجمالي العدالة التوزيعية	
0.949	0.902	04	الايثار	01
0.914	0.837	04	الكياسة	02
0.919	0.846	04	الروح الرياضية	03
0.909	0.827	04	السلوك الحضاري	04
0.903	0.817	04	وعي الضمير	05
0.950	0.904	20	اجمالي سلوك المواطنة التنظيمية	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات (Cronbach-Alpha) لمتغيرات الدراسة عالية، حيث تتراوح (0.911-0.817) كما أن درجة الصدق للمتغيرات تتراوح بين (0.950-0.903)، وإجمالاً تعتبر قيم معامل الثبات مقبولة، خاصة وأنها تجاوزت قيمة (0.7) المعيارية، المعتمدة في المراجع الإحصائية، بالتالي فأداتنا البحثية تتميز بالصدق والثبات و يمكن اعتمادها في الدراسة.

5- عرض النتائج ومناقشتها:

1-5 عرض نتائج الدراسة:

5-1-1 التحقق من مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية ببعديها وسلوك المواطنة التنظيمية

بأبعادها لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

- الفرضية الأولى  $H_1$ : يوجد مستوى عال دال احصائيا للشعور بعدالة التوزيعية ببعديه لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (03): بوضوح مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية من وجهة نظر موظفي اتصالات الجزائر.

الترتيب	الاتجاه العام	Sig (T)	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
1	قوي	0.0000	0.769	3.921	العدالة الهيكلية
2	قوي	0.0000	0.819	3.413	العدالة الاجتماعية
-	قوي	0.0000	0.742	3.667	العدالة التوزيعية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن العدالة التوزيعية بأبعادها سائدة بدرجة عالية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي للعدالة التوزيعية ككل (3.667)، أما بعد العدالة الهيكلية فقد تحصل على أعلى متوسط (3.921)، يليه بعد العدالة

الاجتماعية بمتوسط بلغ (3.413)، وهو ما تؤكدته نتائج اختبار **Sig (t)** كانت دالة احصائيا ، حيث أن قيمة **Sig (t)** أقل من مستوى معنوية 5%، مما يقودنا الى رفض الفرضية الصفرية. - الفرضية الثانية **H1**: يوجد مستوى عال دال احصائيا للشعور بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. جدول رقم (04): بوضوح مستوى الشعور بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي اتصالات الجزائر .

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	Sig	الاتجاه العام	الترتيب
الايثار	3.812	0.742	0.0000	قوي	4
الكياسة	3.722	0.707	0.0000	قوي	5
الروح الرياضية	3.830	0.660	0.0000	قوي	3
السلوك الحضاري	3.942	0.671	0.0000	قوي	2
وعي الضمير	4.068	0.629	0.0000	قوي	1
سلوك المواطنة التنظيمية	3.875	0.542	0.0000	قوي	-

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها قوية المستوى لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية ككل (3.875)، في حين أن بعد وعي الضمير تحصل على أعلى قيمة للمتوسط بلغت (4.068)، وفي المقابل في المرتبة الأخيرة جاء بعد الكياسة بمتوسط بلغ (3.722)، كما أن مستوى المعنوية لكل بعد **Sig (t)** أقل من مستوى معنوية 5%، مما يقودنا الى رفض الفرضية الصفرية **H0** وقبول الفرضية البديلة **H1**، أي ان هناك مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة. 2-1-5 عرض نتائج فرضية وجود علاقة تأثير للعدالة التوزيعية ببعدها على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة :

- الفرضية الثالثة **H1**: توجد علاقة دالة احصائيا بين مستويات الشعور بعدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. جدول رقم (05): بوضوح اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى دلالة	اتجاه العلاقة	قيمة $\beta$	الدلالة الإحصائية
R	R <sup>2</sup>	قيمة F	Beta		Sig
0.682	0.465	146.823	0.682	1.245	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة **F** بلغت (146.823) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.682)، وكان تأثير العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (46.5%) .

و تشير قيمة **β** إلى أن أثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية هو أثر ايجابي و تبلغ قوته بـ (12.45%) التي تدل على أن تغيرا في العدالة التوزيعية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنها تغير مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بنفس المقدار ، وعلى هذا الاساس نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ذات تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

وبتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل العدالة التوزيعية (**x**) بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية (**y**) كالآتي :  $y=1.245+0.682 x$

- الفرضية الرابعة **H<sub>1</sub>**: توجد علاقة دالة احصائيا بين مستويات الشعور ببعد العدالة الهيكلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .  
جدول رقم (06): بوضوح اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على العلاقة بين بعد العدالة الهيكلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

معامل الارتباط <b>R</b>	معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	مستوى دلالة قيمة <b>F</b>	اتجاه العلاقة <b>Beta</b>	قيمة <b>β</b>	الدلالة الإحصائية <b>Sig</b>
0.644	0.415	119.701	0.644	2.272	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة **F** بلغت (119.701) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الهيكلية وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.644)، وكان تأثير بعد العدالة الهيكلية على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة تقدر بـ (41.5%) .

و تشير قيمة **β** إلى أن أثر العدالة الهيكلية على سلوك المواطنة التنظيمية هو أثر ايجابي و تبلغ قوته بـ (22.7%) التي تدل على أن تغيرا في العدالة الهيكلية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنها تغير مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بنفس المقدار ، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ذات تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة الهيكلية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

وبتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل العدالة الهيكلية (x) بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية (y) كالآتي:  $y=2.272+0.644 x$   
 - الفرضية الخامسة  $H_1$ : توجد علاقة دالة احصائيا بين مستويات الشعور ببعده العدالة الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.

جدول رقم (07): بوضوح اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على العلاقة بين بعد العدالة الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى دلالة قيمة F	اتجاه العلاقة Beta	قيمة β	الدلالة الإحصائية Sig
0.632	0.400	112.516	0.632	2.095	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (112.516) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الاجتماعية وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.632)، وكان تأثير بعد العدالة الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة تقدر بـ (40 % ) .  
 و تشير قيمة β إلى أن أثر العدالة الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية هو أثر ايجابي و تبلغ قوته بـ (20.9 %) التي تدل على أن تغيرا في العدالة الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنها تغير مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بنفس المقدار ، و بالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ذات تأثير ذات دلالة إحصائية بين العدالة الاجتماعية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.

وبتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل العدالة الإجرائية (x) بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية (y) كالآتي:  $y=2.095+0.632 x$   
 - الفرضية السادسة  $H_1$ : توجد علاقة دالة احصائيا بين مستويات الشعور ببعده العدالة الهيكلية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.

جدول رقم (08): بوضوح اختبار الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين العدالة الهيكلية و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

المحور	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	اتجاه العلاقة	قيمة β	الدلالة الإحصائية Sig

		Beta				
0.000	0.534	0.553	74.556	0.306	0.553	الايثار
0.000	0.563	0.612	101.348	0.375	0.612	الكياسة
0.000	0.451	0.525	64.242	0.275	0.525	الروح الرياضية
0.005	0.387	0.443	41.342	0.197	0.443	السلوك الحضاري
0.003	0.337	0.411	34.43	0.169	0.411	الضمير الحي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25 .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة **F** تراوحت بين (34.43 - 101.348) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الهيكلية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين (0.411 - 0.612)، وكان تأثير بعد العدالة الهيكلية على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة تتراوح بين (16.9% - 37.5%) .

و تشير قيمة **β** إلى أن أثر بعد العدالة الهيكلية على سلوك المواطنة التنظيمية هو أثر ايجابي و تراوحت قوته بين (33.7% - 56.3%) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ذات تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الهيكلية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .  
- الفرضية السابعة **H<sub>1</sub>**: توجد علاقة دالة احصائيا بين مستويات الشعور ببعد العدالة الاجتماعية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (09): بوضوح اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على العلاقة بين العدالة الاجتماعية و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الدلالة الإحصائية Sig	قيمة $\beta$	اتجاه العلاقة Beta	قيمة <b>F</b>	معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	معامل الارتباط <b>R</b>	المحور
0.000	0.496	0.547	72.119	0.299	0.547	الايثار
0.000	0.513	0.594	92.268	0.353	0.594	الكياسة
0.000	0.357	0.442	41.097	0.196	0.442	الروح الرياضية
0.005	0.372	0.454	43.793	0.206	0.454	السلوك الحضاري
0.003	0.357	0.464	46.448	0.216	0.464	الضمير الحي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة  $F$  تراوحت بين (41.09 - 92.268) بمستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الاجتماعية وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين (0.411-0.612)، وكان تأثير بعد العدالة الهيكلية على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة تتراوح بين (19.6% - 35.3% ) .

و تشير قيمة  $\beta$  إلى أن أثر بعد العدالة الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية هو أثر ايجابي و تراوحت قوته بين (35.7% - 51.3%) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ذات تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة الاجتماعية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

## 2-5 مناقشة النتائج:

فيما يأتي مناقشة لما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتفسيرها:

**1-2-5 مناقشة نتائج مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية ببعديها وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي :**

- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: يوجد مستوى عال دال احصائيا للشعور بالعدالة التوزيعية ببعديها لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

بينت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية ببعديها لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بشكل عام كانت مرتفعة، وقد جاء بُعد العدالة الهيكلية في المرتبة الأولى، ثم يليه في المرتبة الثانية بعد العدالة الاجتماعية .

و لعل ظهور هذا المستوى المرتفع من العدالة التوزيعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي يعد مؤشراً إيجابياً وقوياً في مجال السلوك التنظيمي والإداري للمؤسسة، القائم على العدل والمساواة بين الزملاء، والموضوعية في التعامل مع الجميع سواسية، فان الأصل أن يكون هذا المستوى مرتفعاً، لأننا ندرس ظاهرة العدالة في أكثر مؤسسات المجتمع تقدماً من حيث الدرجات العلمية و المؤهلات ، و تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( زانا مجيد صادق ، 2016 ) والتي توصلت الى نتائج مفادها أن مستوى تصورات المبحوثين لتطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها في مستشفى EMC كان مرتفعاً وتختلف مع دراسة ( بندر كريم أبوتايه ، 2012 ) والتي توصلت الى أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وجميع أبعادها جاء فوق المتوسط.

- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: يوجد مستوى عال دال احصائيا للشعور بسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%. دلت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة لدى موظفي الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظرهم قد جاءت بشكل عام مرتفعة، حيث جاء بعد وعي الضمير في المرتبة الأولى، ثم في المرتبة الثانية بعد السلوك الحضاري ، يليه بعد الروح الرياضية، الايثار على توالي ،وجاء بعد الكياسة في المرتبة الأخيرة . وهذا ما يدل على أن لشعور العامل بالعدالة دورا أساسيا في اتجاهه نحو سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يكون فعل سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة فعلية للعدالة التنظيمية المطبقة في المنظمة ، فالموظف الذي يرى أن مختلف المهام والواجبات داخل المؤسسة توزع بعدل وبمساواة بين الموظفين دون محاباة أو تفضيل أو تمييز يؤدي عمله نتيجة هذا الشعور الذي يتحول إلى دافع وحافز للعمل أكثر ، والذي قد يدفعه لسلوكيات تتعلق بأبعاد المواطنة التنظيمية كالإيثار والروح الرياضية وغيرها، وعلى العكس من ذلك، إذا اتسمت العلاقات بالالعدالة، فإن الموظف هنا لن يقوم بأي سلوك تطوعي لمصلحة المنظمة نظير إحساسه بالتمييز والظلم والالعدالة، بتالي يقابله رفض أي سلوك تطوعي من شأنه أن يساهم في تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها ،وتتفق هذه الدراسة مع (Nadiri and Tanova، 2010) والتي توصلت الى أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده قوى المستوى ، وتتفق ايضا مع دراسة (بندر كريمة أبوتايه ، 2012) والتي توصلت الى نتيجة مفادها أن هناك ارتفاع لسلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة .

**2-2-5 مناقشة نتائج فرضية وجود علاقة تأثير للعدالة التوزيعية بأبعادها ببعديها على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:**

أشارت نتائج الدراسة أن العدالة التوزيعية لها تأثير ايجابي في سلوك المواطنة التنظيمية وهذا يعني أن الممارسات التي يقوم موظفي الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي والمتعلقة بالعدالة التوزيعية تساهم بدرجة كبيرة في رفع درجة سلوك المواطنة التنظيمية ، وقد يعود سبب ذلك إلى أنه كلما قام الفرد بعمل متكامل وشعر أنه قام بإنجازه على أكمل وجه، شعر بالارتياح النفسي في عمله، زادت قدرته على الأداء وارتفعت وتيرة دافعيته للعمل، بل وتزداد اتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة ونحو العمل، وهذا بدوره يزيد من تعزيز ممارسة

سلوك المواطنة التنظيمية ، ويأتي ذلك نتيجة لكثير من الأسباب، منها وجود العدالة في القواعد والإجراءات والأنظمة.

وفيما يتعلق بعلاقة أبعاد العدالة التوزيعية بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، فقد أظهرت النتائج في الجدول (8-9) وجود تأثير ايجابي بين جميع أبعاد العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة بأبعادها الخمسة، إذ تعمل العدالة بأبعادها على زيادة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، فعندما يعتقد الموظفون بأن ما يبذلونه من جهد يتوافق مع ما يحصلون عليه من رواتب وحوافز ومكافآت تشجيعية ، مما يدفعهم ذلك للانخراط في ممارسة سلوكيات تطوعية من شأنها أن تساهم في تطوير المنظمة وزيادة فعاليتها ، وتتفق هذه الدراسة مع ( Nadiri and Tanova.2010) التي توصلت الى أن هناك علاقة ايجابية للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية ، كما توصلت أن العدالة التوزيعية كان لها اثر اكبر من اثر عدالة الإجراءات في سلوك المواطنة التنظيمية، كما اتفقت مع دراسة (Ahmadi et al.2011) أن عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل ترتبط بعلاقة إيجابية مع سلوك المواطنة التنظيمية، وتختلف مع دراسة (زانا مجيد صادق ،2016)) التي توصلت الى أن بعد العدالة التوزيعية أقل تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية

خاتمة:

يعد موضوع العدالة في المنظمات من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، حيث تسعى جميع المنظمات إلى تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادتهما يؤدي إلى الرفع من قدرات المؤسسة التنافسية لذا تسعى جاهدة إلى البحث عن جميع العوامل التي لها تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء كان تأثير بشكل إيجابي أو سلبي، حيث تقوم بتعزيز العوامل التي لها تأثير إيجابي للاستفادة منها في تحسين سلوكها والكشف عن العوامل التي لها تأثير سلبي لمحاولة معالجتها.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن مستوى الشعور بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع المستوى وكانت جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة المستوى ، حيث جاء بعد وعي الضمير في المرتبة الأولى ، يليه بعد السلوك الحضاري في مرتبة ثانية ، ثم بعد الرح الرياضية في المرتبة الثالثة، وبعد الكياسة في المرتبة الرابعة، وبعد الايثار في المرتبة الخامسة والأخيرة.

- كما بينت النتائج أن مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع المستوى وكانت جميع أبعاد العدالة التوزيعية مرتفعة المستوى، حيث جاء بعد العدالة الهيكلية في المرتبة الأولى، يليه بعد العدالة الاجتماعية في مرتبة ثانية.

- تبين بأن هناك علاقة ارتباط موجبة إحصائية ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية و سلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة إحصائية ذات دلالة معنوية بين العدالة (الهيكلية، الاجتماعية) وجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، وهذا يشير إلى أنه كلما كانت التوزيعية سائدة بدرجة عالية بين الموظفين بالمؤسسة، يدفعهم ذلك للقيام بأعمال تطوعية واختيارية لا تقع ضمن واجباتهم الرسمية، ولا ترتبط بنظام الحوافز في المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين العمل وزيادة فعاليته و مردوديته.

#### التوصيات :

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الدراسة توصي بما يلي :

- تعزيز ادراك العدالة التنظيمية لدى الموظفين من خلال دعم ادراك الموظفين للعدالة التوزيعية وذلك من خلال مراعاة الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة وربط الأجور والمكافآت والحوافز بما يتناسب مع الجهد المبذول، وإعادة النظر بصفة مستمرة في نظم التحفيز بما يتناسب مع التغير في السياسات و الظروف .

- وضع معايير لتقويم العدالة في الإدارات المحلية ومراقبة مدى تطبيقها للحرص على توفير المناخ المناسب للعمال في مجال الإدارة.

- العمل على تنمية سلوك المواطنة من خلال خلق بيئة تشجع على السلوك التطوعي و توفير المواد اللازمة لدعم وتطبيق الأفكار الإبداعية.

- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الإدارات المحلية بتشجيعه من خلال تحفيز العاملين الذين يقومون به عن طريق التحفيز المعنوي أو المادي.

- العمل على نشر الوعي وتطبيق العدالة التوزيعية في أنشطة ومهام وواجبات الوظيفية، مما يساهم في تعميق مفهوم المواطنة التنظيمية ومفاهيمها وأبعادها لدى كافة الموظفين باعتبارها منهجا للعمل تساهم في زيادة تحقيق أهداف المنظمة .

أفاق الدراسة:

- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الميدانية حول موضوع العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية من أجل تعميم النتائج ورصد لطرق التي يتم بها تعزيز السلوك الإيجابي.  
- القيام بدراسات مماثلة لهذه الدراسة وربطها بمتغيرات أخرى كالجنس، والرتبة، والأقدمية في العمل.

## المصادر والمراجع

### ❖ المصادر والمراجع في نهاية البحث

#### أولاً: باللغة العربية

##### ➤ الكتب:

- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، (2007)، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- دزه عمر محمد، (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.

##### ➤ المقالات في مجلة علمية

- أحمد بن سالم العامري، (2003)، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 13.
- بندر كريم أبو تابه، (يونيو 2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني.
- حمدي، أبو القاسم الأخضر، (2015)، أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (3)، الأردن.
- زانا مجيد صادق، (2016)، العدالة التنظيمية و دورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى EMC في مدينة اربيل، مجلة قهلاي زانست العلمية الجامعة اللبنانية الفرنسية - اربيل، كوردستان، المجلد (1) العدد (2)، العراق.

##### ➤ الرسائل الجامعية

- بنوناس صباح، (2016/2015)، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر الجزائر.

#### ثانياً: باللغة اللاتينية

##### ➤ الكتب:

- Organ, D. W, (1988), Organizational Citizenship Behavior the good soldier syndrome, Leighton Mass: Lexington Books.

➤ المقالات في مجلة علمية :

- Abdul Wahab Pourgaz and all, (2015), Examining the Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment and Equity Perception of Secondary School Administrators, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran .
- Ahmadi.E. A, (2011), Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Food Product Firms in Kurdistan Province, Interdisciplinary, Journal of Contemporary Research in Business, Vo: 2, No: 10 .
- Konovsky. R. F, (1989), Effects of Procedural and Distributive Justice on reactions To Pay Raise Decisions, Academy of Management Journal, Vol:32, No:1.
- Nadeem Ahmed and all, (2012), An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behaviour and its Significant Link to Employee Engagement, International Journal of Business, Humanities and Technology, vol:(2), No:(4) .
- Nadiri, H. and Tanova. C, (2010), An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. International Journal of Hospitality Management, 29 .
- Podsakoff, N.P and all, (2009), Individual and Organizational level consequences of Orgar as of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis, Journal of Applied psychology, 94.(1).
- Smith,C.A and all,(1983),Organizational Citizenship Behaviors, its Nature and Antecedents Journal of applied American Psychology.vol68, N4.
- Williams. S. P, (2002) , Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment, The Journal of Social Psychology ,Vol:( 42).