

دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين - حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -

The role of Organizational Justice in enhancing Organizational Citizenship Behaviors among employees - the case of Algeria Telecom Corporation - Batna -

سهيل زغدود
Souhil ZEGHDOUD
جامعة باتنة 1 (الجزائر)

سامي مرازقة
Sami MERAZGA
جامعة باتنة 1 (الجزائر)

مخبر الانتماء: اقتصاديات استثمارات الطاقة المتجددة واستراتيجيات

تمويل المناطق النائية

Souhil.zeghdoud@univ-batna.dz

Sami.merazga@univ-batna.dz

تاريخ النشر: 2024/04/30

تاريخ القبول: 2024/04/28

تاريخ الاستلام: 2024/02/26

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور العدالة التنظيمية في تعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة. ولغرض معالجة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام استبيان تم توزيعه بطريقة عشوائية على عمال وموظفي المؤسسة، بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي من أجل التأكد من النتائج المتحصل عليها، حيث تم التوصل الى ان للعدالة التنظيمية دور ضعيف في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تصنيف جال: M37 – M31

Abstract :

This study aims to shed light on the role of Organizational Justice in promoting and developing Organizational Citizenship Behaviors among employees at the Algeria Telecom Corporation in Batna. For the purpose of addressing the issue, we relied on the descriptive analytical approach, with the use of a questionnaire that was distributed randomly to the workers and employees of the organization, with the help of a statistical analysis program in order to confirm the results obtained, as it was concluded that organizational justice has a weak role in enhancing organizational citizenship behaviors among employees.

Key words: Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior.

JEL classification codes : M37 – M31

1. مقدمة:

في مناخ أعمال شديد التنافسية وفي إطار مساعيها الرامية لضمان البقاء وتعزيز صورتها والحفاظ على مكانتها، تركز المنظمات جهودها في إيجاد السبل والليات المناسبة التي تمنحها القدرة على التأقلم مع الواقع ومواجهة التحديات المفروضة.

من هذا المنطلق، وإدراكا منها للدور المميز والمحوري للمورد البشري في تحقيق أهدافها، تعمل المنظمات على تعزيز سلوكيات العاملين بها مستهدفة بدرجة كبيرة السلوكيات الغير رسمية التي من شأنها تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، كما تمكنهم من اكتساب التقنيات والليات اللازمة للتعامل مع الظروف والمواقف الغير متوقعة، ولعل من اهم الشروط الواجب توافرها لدى الافراد لتبني وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكفاءة وفعالية ان تكون لديهم القناعة بتحقيق العدالة التنظيمية في بيئة عملهم، الامر الذي يشعروهم بالرضا ويرتقي بأدائهم ويحقق اهداف المنظمة ككل.

أ- الإشكالية:

- هل هناك دور للعدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة؟

فيما جاءت التساؤلات الفرعية المندرجة ضمن هذه الإشكالية على النحو التالي:

- هل هناك قناعة لدى العاملين بتطبيق العدالة التنظيمية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة؟

ماهي مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة؟

ب- الفرضيات:

تتضمن الدراسة جملة من الفرضيات التي سنحاول التأكد من صحتها أو العكس.

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبين دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة- عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبين دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة- عند مستوى معنوية 0.05.

ضمن هذا الإطار يمكن التطرق الى الفرضيات الفرعية التالية:

- ضعف تطبيق العدالة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- من وجهة نظر العاملين.

- ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - باتنة- تسجل مستويات مرتفعة.

ج- أهداف الدراسة:

نستهدف من خلال هذه الدراسة معرفة مدى قناعة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بتطبيق العدالة التنظيمية فيها من جهة، ومستويات ممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، كما سنحاول دراسة دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بذات المؤسسة.

د- أهمية الدراسة:

تعتبر العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من المواضيع البالغة الأهمية التي شكلت محور اهتمام عديد الباحثين والأكاديميين على اختلاف تخصصاتهم مع تسجيل ندرة في الاعمال والأبحاث التي تناولت الموضوع في المنظمات الاقتصادية، لهذا السبب ارتأينا لقاء الضوء على هذا الموضوع من خلال دراسة شملت عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة-

هـ- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بالإطار النظري للموضوع، واستخدام منهج دراسة الحالة الميدانية في الإطار التطبيقي اعتمادا على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

- الإطار المفاهيمي للعدالة التنظيمية:

1-1- تعريف العدالة التنظيمية:

تعود أصول العدالة التنظيمية إلى نظريةAdams للعدالة والتي ربطت العدالة بالجانب الاقتصادي وحق الفرد في حرية التملك، حيث يقوم العاملون بمقارنة مخرجاتهم المتمثلة في المهارات والجهد المبذول بمدخلاتهم المتمثلة في المكافآت والخوافر، كما تتم نفس المقارنة مع نظرائهم في ذات المنظمة او في المنظمات الاخرى. الامر الذي يكون له تأثير مباشر على سلوكهم، من خلال تعزيز شعورهم بالرضا والإنصاف والذي يحفزهم على العمل بجد وكفاءة، كما تنمي صفة الانتماء لديهم وهوما يُشجعهم على البقاء في المنظمة والالتزام بأهدافها.

فالعدالة التنظيمية تعتبر دعامةً جوهريةً للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تُساهم في خلق بيئة عملٍ إيجابيةٍ تُعززُ التعاون والثقة بين أعضاء المنظمة، كما تُمثلُ قيمةً واثماً اجتماعيةً في التعامل تُنظّم وتؤطر سلوكيات الافراد وتُحدّد توقعاتهم، و يقود غيابها إلى ممارسة سلوكياتٍ منحرفة من طرف الافراد في المنظمة تُؤدي إلى تآكل الثقة بين الإدارة والأعضاء وتدهور الأداء التنظيمي فيها. (احمد جودة، 2010، صفحة 307)

كما تعرف العدالة التنظيمية على انها إدراك العاملين في المنظمة للسياسات المنتهجة والمعتمدة بخصوص المعاملة والمكافآت التي يتلقونها، والتي تحفزهم على العمل والاجتهاد أكثر في سبيل تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة ككل. (جواد العبيدي، 2012، صفحة 8)

وعليه يمكن القول ان العدالة التنظيمية هي إحساس العاملين في المنظمة بالإنصاف والعدالة في التعامل معهم، سواء من حيث توزيع المخرجات، أو اتباع قواعد واضحة في تقييم أداءهم واتخاذ القرارات المتعلقة بهم وكذا التزام الاحترافية في معاملتهم.

1-2- أبعاد العدالة التنظيمية: هناك أربع ابعاد أساسية وهي:

أ- **العدالة التوزيعية:** تعتبر من أهم ابعاد العدالة التنظيمية، حيث انها تعنى بمدى اقتناع و ادراك الفرد العامل ان ما يحصل عليه من مكاسب يتناسب مع ما يبذله ويقدمه من مجهودات من جهة، وان منظّمته تتبنى العدالة في عملية توزيع المخرجات على افرادها بناءا على أدائهم ونتائجهم المحققة (نواف الشنطاوي و ربما العقلة، 2013، صفحة 75). فقد حدد 1988ORGAN للعدالة التنظيمية ثلاث قواعد اساسيه تمثلت في:

- قاعدة المساواة: اين يتم مكافأة الفرد على أساس الجهد المبذول أو طبيعة العمل الذي يقوم به.
- قاعدة النوعية: فالمنظمة ملزمة بتوزيع المكافأة وتقديم الخدمات على جميع الافراد المنتمين اليها على حد سواء دون تفرقه فيما بينهم ورغم اختلاف خصائصهم.
- قاعدة الحاجة: والتي ركزت على فكرة الاخذ بعين الاعتبار لتفاوتات واختلافات الحاجات المادية من عامل الى اخر حسب الظروف والخصائص المعيشية لكل فرد.

ب- **عدالة الإجراءات:** تعد العدالة الإجرائية عنصراً هاماً لضمان رضا العاملين وشعورهم بالإنصاف، الامر الذي من شأنه ان يعزز ممارساتهم الإيجابية التي تؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم، فهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تعتمد عليها المنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمتنمين اليها، وهي كذلك تبيان مدى إحساس الفرد بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات، حيث تعتبر تصور ذهني لعدالة الآليات المنتهجة في اتخاذ القرارات المرتبطة

بالأفراد، فإذا سلمنا ان عدالة التوزيع تترجم العدالة المعتمدة في توزيع المخرجات فإن العدالة الإجرائية تبين مدى عدالة الإجراءات المستخدمة في ذات العملية. (محاربة، 2000، صفحة 36).

فحسب liventhal 1980 هناك قواعد إجرائية تبين متى توافر العدالة التنظيمية في المنظمة (داسة و شيبلي، 2020، صفحة 425) وهي:

- قاعدة الدقة: حيث تتم عملية جمع وتحليل المعلومات والأفكار لغرض التخصيص بعناية فائقة وتركيز شديد تفاديا للأخطاء التي قد تؤثر على الافراد.

- الاستقامة: والتي تمثل الثبات في عمله اتخاذ القرارات على جميع الافراد دون استثناء او تعديل.

- قاعدة عدم التمييز: يتم من خلالها وضع الاهواء والميول وكل أشكال الانحياز جانبا بالنسبة للمسؤول لحظة اتخاذه للقرارات.

- قابلية التصحيح: والتي تتيح للفرد الغير راضي بالقرار المتخذ بحقه الاستئناف رغبة منه في تغييره جزئيا أو كليا لذلك.

- التمثيل: والتي يمنح من خلالها الحق للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات حال توزيع المخرجات.

- قاعدة الأخلاق: والتي تشترط ضرورة تطابق وتناسب القرارات المتخذة في المنظمة مع ثقافة وأعراف وتقاليد العاملين المعنيين بتلك القرارات.

ج- عدالة التفاعلات: تعرف أيضا بعدالة التعاملات والتي تهتم بجانب المعاملات واساليب التواصل المنتهجة من طرف الإدارة اثناء تعاطيها مع العاملين في المنظمة، والتي يكون أساسها الشفافية والاحترام والتقدير، لذلك فقد اعتبرت امتدادا وتكملة لعدالة الإجراءات من خلال تعامل الرؤساء مع مرؤوسيه في مختلف المواقف، حيث تم تحديد مكونين أساسيين لعدالة التفاعلات وهما:

- العدالة المرتبطة بالعلاقات الشخصية من خلال التزام الرؤساء في معاملاتهم مع مرؤوسيهم بالتأدب والاحترام وتفادي التصرفات المهينة لهم او تلك التي فيها مساس بكرامتهم.

- العدالة المرتبطة بالمعلومات والتي تترجم عمل الإدارة على توفير المعلومات اللازمة والشروحات الكافية للعاملين بغرض توضيح ممارساتها وقراراتها تجاههم.(شنطاوي و ربما العقلة، 2013،

صفحة 76)

د- العدالة التقييمية: وهي عبارة عن نظام محدد يتضمن مجموعة من العمليات والاجراءات تمنح للأفراد اليقين بأن الإدارة تهدف الى حماية حقوقهم وتضمن لهم عدالة وشفافية اثناء عملية تقييم أدائهم، بعيدا عن التحيز او المحاباة، الامر الذي يولد لديهم الشعور بالطمأنينة والاستقرار ويعزز لديهم الولاء والانتماء لمنظمتهم، فالإدارة ومن خلال درجة الارتباط بين العدالة التقييمية وتعزيز أداء العاملين تعتمد جملة من الآليات والميكانيزمات الغرض منها تحديد نقاط القوة والضعف في أداء أفرادها، حيث تمنحهم دفعا وتحفيزا من اجل تصحيح وتعزيز اداءهم انطلاقا من ثقتهم في عدالة تقييمها لهم.

2- الإطار المفاهيمي لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

1-1- تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تستلزم التحديات التي تواجه المنظمات في مساعيها لتحقيق أهدافها تعبئة شاملة لجميع مواردها خاصة البشرية منها، معتمدة في ذلك على آليات تتجاوز الممارسات والعلاقات الرسمية من بينها العمل على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يعود الفضل في الظهور الفعلي لمصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية للعالم 1977ORGAN الذي عرفه على أنه سلوك اختياري وطوعي يتعدى حدود الأدوار الوظيفية الرسمية للأفراد، أساسه مبني على التعاون فيما بينهم دون انتظار مقابل مادي أو أي شكل من أشكال التحفيزات، كما أن له التأثير المباشر على أداء المنظمة. (Organ & Konovsky, 1989, p. 157).

أيضا تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية ممارسات تلقائية من العاملين مردها الى مكتسباتهم القبلية سواء الأخلاقية او الدينية..... تتجاوز وظائفهم الرسمية و لا يبتغون مقابلا من القيام بها . (بن عودة ، 2018 ، صفحة 543)

وكتعريف اجرائي يمكن القول ان سلوكيات المواطنة التنظيمية هي عبارة عن ممارسات الافراد الطوعية التي تتجاوز حدود وظائفهم التعاقدية، يستهدفون من خلالها اشباع فضولهم والمساهمة في تحقيق اهداف منظماتهم دون توقع مقابل لذلك، ويكون لها الأثر الايجابي على المنظمة ككل.

2-2- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تجمع الدراسات والأبحاث العلمية التي اهتمت بهذا الموضوع على تحديد خمس أبعاد أساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت على النحو التالي:

أ-الإيثار: وهو سلوك من خلاله يقدم الفرد على المساعدة الطوعية لأعضاء المنظمة سواء رؤساء او موظفين او حتى العملاء دون توقع مقابل لذلك.

ب-الكياسة: وتعرف ايضا باللباقة واللفظ، حيث يبدي الفرد رفضه لوقوع المشاكل محاولا صدها ومنع حدوثها إدراكا منه لمدى تأثير هذا السلوك على المحيطين به، كما يجتنب كل اشكال التذمر او معارضة القرارات الفوقية مقابل تركيز الاهتمام على تحقيق الاهداف العامة للمنظمة (حواطي و طعيبة ، 2020، صفحة 119).

ج-الروح الرياضية: والتي تشير الى قدرة الفرد على العمل في الظروف والمواقف الصعبة دون شكوى او تذمر، بالإضافة الى تقبله لنتائج مساهماته في منع الصراعات والجدالات التي تقع بين زملائه ومحاولة تسوية النزاعات التي تحدث بينهم.

د-ووعي الضمير: عبارة عن سلوك شخصي يقوم من خلاله الفرد بأعمال تطوعية تتعدى الحدود الوظيفية له في المنظمة. (بن يحي، 2017، صفحة 250).

هـ-السلوك الحضاري: يترجم ولاء الفرد لمنظمته من خلال مساهماته الفعالة والبناءة في الحفاظ عليها والعمل على بقائها ورفقيها، كالتزامه حضور الاجتماعات والمشاركة في التظاهرات والفعاليات المنظمة من قبل مؤسسته.

3- منهجية الدراسة الميدانية:

مجال الدراسة:

أ-المجال الجغرافي: أجريت الدراسة على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية باتنة.

ب- المجال البشري: شملت الدراسة العاملين بالمديرية العملية لولاية باتنة والبالغ عددهم 115 موظف. تم توزيع استبانة، استرجع منها 84 واستبعدت استبانة واحدة لعدم صلاحيتها.

ج- المجال الزمني: امتدت الدراسة في الفترة الممتدة بين 02 جانفي و20 مارس 2024.

3-2 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل والمتمثل في العدالة التنظيمية من خلال ابعادها الاربعة: التوزيعات، الإجراءات، التفاعلات، والعدالة التقييمية.

- المتغير التابع والمتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها التي تشمل الإيثار، الكياسة (اللفظ واللباقة)، الروح الرياضية، السلوك الحضاري ووعي الضمير.

4- النتائج ومناقشتها:

تم إعداد الاستبيان في صيغته النهائية بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، مع إضافة بعض التعديلات بناء على توجيهات مجموعة من الأساتذة المحكمين، حيث تم تقسيمه الى المحاور التالية:

المحور الأول: والمتعلق بالمعلومات العامة التي شملت البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
المحور الثاني: والمتعلق بالعدالة التنظيمية ويضم 22 عبارة موزعة على ابعاده الأربعة على النحو التالي: عدالة التوزيعات (6 عبارات) عدالة الإجراءات (6 عبارات) عدالة التفاعلات (4 عبارات) والعدالة التقييمية (6 عبارات).

المحور الثالث: والمتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية ويتكون من 19 عبارة موزعة على ابعاده الخمسة على النحو التالي: الايثار (3 عبارات) الكياسة (5 عبارات) الروح الرياضية (4 عبارات) السلوك الحضاري (3 عبارات) ووعي الضمير (4 عبارات).

ولتحليل الاستبيان تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي للإجابة على الاسئلة التي وزعت على خمس درجات كالآتي (بوزورين، 2017، صفحة 206): غير موافق تماما=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق تماما=5.

وبحساب طول الفئة وجدنا ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}) \div \text{عدد الفئات} = 5 \div (1-5) = 0.8$$

عرض النتائج يكون من خلال ما توصلنا إليهم من إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الأسئلة، حيث يتم تحليل البيانات المتحصل عليها للتعرف على مستويات العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-باتنة-، وكهدف أساسي من اجل معرفة دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على البيانات المعتمدة في الدراسة للتحليل والمناقشة. وبناء على ما سبق فإن فئات المقياس والمجالات المقابلة لرأي أفراد عينة الدراسة ودلالة الفئات تكون على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حسب قيم المتوسط المرجح

الوسط المرجح	المستوى	دلالة الفئات
من 1.00 الى 1.79	غير موافق تماما	منخفضة جدا
من 1.80 الى 2.59	غير موافق	منخفضة
من 2.60 الى 3.39	محايد	متوسطة
من 3.40 الى 4.19	موافق	مرتفعة
من 4.20 الى 5.00	موافق تماما	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثان

1-4 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: وذلك بالتركيز على صدق الاتساق الداخلي للتأكد من تجانس عبارات الاستبيان مع كل محور تنتمي إليه عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية التي تنتمي إليه هذه العبارات عند مستوى معنوية إحصائية 0.05.

أ-دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات العدالة التنظيمية:

دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد عدالة التوزيعات:

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد عدالة التوزيعات والدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم 02: الاتساق الداخلي لبعد عدالة التوزيعات

عبارات بعد عدالة التوزيعات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
المقابل المادي الذي اتقاضه اراه مناسباً مقارنة بزملائي في العمل.	0.668**	0.000
متطلبات الوظيفة التي اشغلها تتناسب مع قدراتي الذاتية.	0.507**	0.000
هناك عدالة وتوازن في توزيع الأعباء و المهام بين الموظفين.	0.802**	0.000
تأخذ الإدارة في الحسبان خبرتي المهنية عند مكافأتي.	0.774**	0.000
تلتزم الإدارة بتوزيع الحوافز المادية حسب درجة	0.688**	0.000
الامتيازات التي تحصل عليها اراها اقل من تلك التي يتحصل عليها من يعادلوني وظيفياً.	0.053	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم 02 تم حذف العبارة رقم 6 لعدم دلالتها الإحصائية، كما يتضح أن معاملات الارتباط بين باقي العبارات المتعلقة ببعد عدالة التوزيعات والدرجة

الكلية للبعد محصورة بين 0.507 و 0.802 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ما يعني أنها متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد عدالة الاجراءات:
الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد عدالة الاجراءات والدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم 03: الاتساق الداخلي لبعء عدالة الاجراءات.

عبارات بعد عدالة الاجراءات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أرى ان الإجراءات الإدارية المعتمدة في المؤسسة عادلة.	0.811**	0.000
تشرك الإدارة موظفيها بآرائهم الخاصة بالعمل قبل اتخاذ القرارات .	0.851**	0.000
قرارات رؤسائي الخاصة بعملي اراها مناسبة و مبنية على أسس منطقية.	0.760**	0.000
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار مقترحات العمال المتعلقة بالكفاءة و تقييم الأداء.	0.866**	0.000
يلتزم المسؤول بالنزاهة و العدالة عند تدخله لفك النزاعات و الخلافات التي تحدث بين الموظفين.	0.787**	0.000
تقدم الإدارة للعامل التوضيحات و التفسيرات الخاصة بالقرارات المتخذة.	0.851**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

نتائج الجدول رقم 03 تبين أن معاملات عبارات بعد عدالة الإجراءات والدرجة الكلية للبعد محصورة بين 0.760 و 0.866 دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، مما يعني أن العبارات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد عدالة التفاعلات:
الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد عدالة التفاعلات والدرجة الكلية للبعد

الجدول رقم 04: الاتساق الداخلي لبعء عدالة التفاعلات

عبارات بعد عدالة التفاعلات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أناقش مع رؤسائي في العمل القرارات المتعلقة بوظيفتي.	0.521**	0.000
تتفادى الإدارة في معاملاتها كل اشكال المحاباة و التمييز و التفرقة بين العمال.	0.829**	0.000
يأخذ رؤسائي في الحسبان مصلحتي الشخصية عند اتخاذ القرارات المرتبطة بوظيفتي.	0.782**	0.000
تلتزم الإدارة بشرح الأسباب المتعلقة بالقرارات المتخذة في حقني والتي ترتبط بوظيفتي.	0.826**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

نتائج الجدول رقم 04 توضح أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد عدالة التفاعلات والدرجة الكلية للبعء محصورة بين 0.521 و 0.829 وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ما يعني أن العبارات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد عدالة التفاعلات. دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التقييمية: الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد العدالة التقييمية والدرجة الكلية للبعء

الجدول رقم 05: الاتساق الداخلي لبعء العدالة التقييمية

عبارات بعد العدالة التقييمية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تقييم ادائي من طرف الإدارة موضوعي و بعيد عن العلاقات الشخصية.	0.803**	0.000
يتم تقييم أداء الموظفين في المؤسسة على حد سواء وبدون تمييز.	0.886**	0.000
أملك تصورا و دراية بالمعايير المعتمدة من طرف الإدارة في تقييم الأداء	0.754**	0.000
تمتيز المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة في تقييم الأداء بالموضوعية	0.880**	0.000
أملك الحق في التحفظ و التظلم لدى الإدارة ضد أي تقييم في حقني اراه مجحفا وغير عادل.	0.679**	0.000
أرى ان تقييم ادائي يكون استشرافا لمدى استحقاقي و جدارتي بالترقية او العكس.	0.744**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم 05 يتضح أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد العدالة التقييمية والدرجة الكلية للبعد محصورة بين 0.679 و 0.886 وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، مما يعني أن العبارات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

ب- دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الايثار:

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الايثار والدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم 06: الاتساق الداخلي للبعد الايثار

عبارات بعد الايثار	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أبادر الى القيام بمهام و اعمال إضافية.	0.730**	0.000
أقوم بإنجاز الاعمال و المهام المتعلقة بزملائي في العمل في	0.769**	0.000
أقدم المساعدة و الدعم للزملاء الجدد.	0.714**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

نتائج الجدول رقم 06 تبين أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد الايثار والدرجة الكلية للبعد محصورة بين 0.714 و 0.769 وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، مما يعني أن العبارات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق

الداخلي لعبارات هذا البعد.

دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الكياسة:

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الكياسة والدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم 07: الاتساق الداخلي لبعء الكياسة

عبارات بعد الكياسة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أحرص على التنسيق مع الزملاء عند القيام بالأعمال و المهام المطلوبة منا.	0.715**	0.000
أقدم المعلومات المتعلقة بالعمل اللازمة للزملاء.	0.627**	0.000
أتفادى الدخول في صراعات او مشاكل مع الزملاء في العمل.	0.674**	0.000
أتوسط لدى الزملاء لإيجاد حلول للمشاكل التي تحدث بينهم حال وقوعها .	0.623**	0.000
أحرص على عدم الخوض في حوارات و نقاشات خارجة عن نطاق العمل في الأوقات المخصصة للعمل.	0.685**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

نتائج الجدول رقم 07 توضح أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد الكياسة ودرجاته الكلية والمحصورة بين 0.623 و 0.715 ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، ما يعني أن العبارات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية
الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية للبعد

الجدول رقم 08: الاتساق الداخلي لبعء الروح الرياضية

عبارات بعد الروح الرياضية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أقوم بالأعمال و المهام الخارجة عن نطاق المهام المتعلقة بي خدمة	0.643**	0.000
لا ابدي أي انزعاج او تدمير من الأعمال المطلوب مني اداءها.	0.759**	0.000
أحاول ان اتفادى وان أتغاضى عن مضايقات الزملاء في مجال العمل.	0.626**	0.000
أهتم للنصائح و التوجيهات التي اتلقاها من الزملاء في العمل .	0.471**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم 08 يتضح أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية للبعد محصورة بين 0.471 و 0.759 وهي دالة إحصائية عند

مستوى المعنوية 0.05، ما يعني أن العبارات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري:

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية للبعد

الجدول رقم 09: الاتساق الداخلي لبعد السلوك الحضاري

عبارات بعد السلوك الحضاري	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
ألتزم حضور ومتابعة الاجتماعات والفعاليات التي تعقدها المؤسسة.	0.724**	0.000
أساهم بالمقترحات و الحلول اللازمة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.	0.744**	0.000
لدي دراية تامة بالقوانين الداخلية الساري المفعول بها في المؤسسة.	0.755**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

نتائج الجدول رقم 09 تبين أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية للبعد محصورة بين 0.724 و 0.755 وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ما يعني أن العبارات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد.

دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير:

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم 10: الاتساق الداخلي لبعد وعي الضمير

عبارات بعد وعي الضمير	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
أحترم مواعيد العمل و التزم بها.	0.744**	0.000
أحترم و اتقيد بفترات الراحة النظامية ولا استغل الفترات المخصصة للعمل لذات الغرض.	0.772**	0.000
أطلب الاذن و التصريح للغياب مسبقا .	0.736**	0.000
أقدم اقتراحات و اراء و افكار من شأنها تحسين أداء المؤسسة .	0.699**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

من خلال نتائج الجدول رقم 10 يتضح أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية للبعد محصورة بين 0.699 و 0.772 وهي دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ما يعني أن العبارات متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات لهذا البعد.

4-2 اختبار ثبات أداة الدراسة:

يعبر ثبات الاستبيان على حالة الاستقرار في نتائجه حتى لو وزع مرة أخرى على أفراد العينة وفي الظروف نفسها، ومن أجل التحقق من ثبات الأداة يتم الاعتماد على معامل الفاكرونباخ. (رزواوي، 2017، صفحة 160).

أ- نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة: الجدول التالي يبين نتائج معامل ألفا كرو نباخ لأداة الدراسة الجدول رقم 11: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المحور	الفاكرونباخ	الثبات
العدالة التنظيمية	0.852	85.2%
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.949	94.9%
معامل الثبات العام	0.935	93.5%

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

يتضح من خلال الجدول رقم 11 أن قيم ألفا كرو نباخ لكل من العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومعامل الثبات العام قد تجاوزت النسبة المقبولة إحصائياً والمقدرة بـ 0.60، وهذا يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاو الاستبيان، وهوما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات وصالحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

ب- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أفراد الدراسة:

من المهم التأكد فيما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من أجل تحديد الأدوات الإحصائية المناسبة في عملية تحليل واختبار بيانات الدراسة وفرضياتها، حيث نستدل بمخرجات اختبار Tests de normalité (المتعلقة باختبار Kolmogorov-Smirnov الذي يتم الاعتماد عليه إذا كانت العينة تساوي أو تفوق 50 فرداً.

الجدول رقم 12: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

Kolmogorov-Smirnov		اختبار نوع التوزيعات لبيانات الاجابات
Sig	Statistiques	
0.200	0.52	العدالة التنظيمية
0.200	0.68	سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

نتائج الجدول رقم 12 تبين ان مستوى المعنوية Sig بالنسبة للمتغيرين بلغ 0.200 أي أكبر من 0.05 بالإضافة الى ان العينة فاقت الخمسون فردا الامر الذي يبين ان بيانات العينة تتبع توزيعا طبيعيا.

ج- تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات: من خلال هذا المطلب سنقوم بدراسة واقع العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة- إضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

دراسة واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه واقع تطبيق العدالة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد العدالة التنظيمية

ابعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
عدالة التوزيعات	3.05	0.852	متوسط
عدالة الإجراءات	2.94	0.900	متوسط
عدالة التفاعلات	3.05	0.771	متوسط
العدالة التقييمية	3.08	0.889	متوسط
العدالة التنظيمية	3.04	0.729	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول رقم 13 يتبين لنا أن أفراد العينة يقبلون بمستويات متوسطة فكرة تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة، ذلك لان قيمة المتوسط الحسابي لإجاباتهم حول هذا المحور بلغت 3.04 بانحراف معياري 0.729، وهي نفس المستويات بالنسبة للأبعاد المشكلة للمحور ككل. دراسة واقع ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -باتنة-

الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الاثار	4.14	0.510	مرتفع
الكياسة	4.19	0.514	مرتفع
الروح الرياضية	3.84	0.554	مرتفع
السلوك الحضاري	4.03	0.569	مرتفع
وعى الضمير	4.18	0.521	مرتفع
سلوكيات المواطنة التنظيمية	4.08	0.398	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول رقم 14 يتبين لنا أن أفراد العينة يعتبرون مستويات ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة مرتفعة، لأن قيمة المتوسط الحسابي لإجاباتهم حول هذا المحور بلغت 4.08 بانحراف معياري 0.398، وهي نفس المستويات بالنسبة لجميع الأبعاد المشكلة للمحور ككل.

اختبار الانحدار الخطي البسيط لدور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: من خلال هذا العنصر سنعمل على دراسة دور المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) في تعزيز المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث نقترح النموذج الرياضي المفسر لمعادلة الانحدار البسيط بين المتغيرين.

الجدول رقم 15: نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول المعاملات				القدرة التفسيرية		تحليل تبين خط الانحدار	
مستوى المعنوية Sig	T	B		R ²	R	مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة
0.000	21.000	3.488	الثابت	0.144	,380a	0.000	13.655
0.000	3.695	0.196	العدالة التنظيمية				

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS V22

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم 15 يتبين لنا ما يلي:

- قيمة F المحسوبة بلغت 13.655 بمستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يوضح صحة نموذج القياس.

- قيمة معامل الارتباط R بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت 0.380 بمستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يوضح وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة.

- كما بلغت قيمة معامل التحديد R²: 0.144 وهو ما معناه ان تطبيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المؤسسة يفسر ما نسبته 14.40 % من ممارساتهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتبقى نسبة 85.60 % مرتبطة بعوامل أخرى لا علاقة لها بدراستنا.

- معامل الانحدار B قدرت قيمته ب 0.196 وهو ما معناه ان التغير في تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة يؤدي الى التغير في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار 0.196.

- كما بلغت قيمة (T) 3.695 بمستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يبين معنوية معامل الانحدار، اما بالنسبة للثابت فقد بلغت قيمته 3.488، وعليه يمكن تحديد معادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 3.488 + 0.196X$$

حيث: (Y) تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، (X) العدالة التنظيمية، 3.488 يمثل الثابت، 0.196 يمثل ميل معادلة الانحدار البسيط.

وانطلاقا مما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية يبين دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة - عند مستوى معنوية 0.05.

في حين نقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية يبين دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة - عند مستوى معنوية 0.05.

5. خاتمة

من خلال هذه الورقة البحثية التي اعتمدنا فيها على دراسة تطبيقية كانت المديرية العملية لاتصالات الجزائر - باتنة - ميدانا لها، توصلنا الى ان درجات تطبيق العدالة التنظيمية كانت متوسطة، في حين ان مستويات ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة، كما اثبتت النتائج ان هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين محل الدراسة، وان دور العدالة التنظيمية ضعيف في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين. وعليه يمكن عرض اهم النتائج التي تم التوصل اليها على النحو التالي:

- أ - قناعة العاملين بتطبيق العدالة التنظيمية على مستوى المنظمة مستوياتها متوسطة بشكل عام، الامر الذي يشكل تحديا كبيرا للإدارة من اجل الارتقاء بالعدالة التنظيمية فيها.
- ب - ممارسات العاملين في المؤسسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية مستوياتها عالية، ما يبرز مبادرة العاملين لأداء أدوار إضافية تعبر عن ولاءهم وارتباطهم بمنظمتهم وحرصهم على تحقيق اهدافها.
- ج - دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية يتميز بمستويات متدنية تفسره علاقة الارتباط الضعيفة بين المتغيرين.

المقترحات:

- أ - ينبغي على الإدارة إيجاد الحلول ووضع الاليات اللازمة والكفيلة بتقوية شعور العاملين فيها بتوفر العدالة التنظيمية، عن طريق فتح نقاشات جادة وبرمجة ورشات عمل موسعة بمشاركة الجميع وبالاتعانة بمكاتب استشارية مؤهلة، الغرض منها الاستماع لانشغالات العاملين وفهم وجهات نظرهم من اجل حلحلة الموضوع.
- ب - بالنسبة للمستويات المرتفعة لممارسات العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية فهو امر إيجابي، يحتم على الإدارة تثمينه وتوفير الظروف والتحفيزات اللازمة من اجل الحفاظ عليه والارتقاء به بالنظر لانعكاساته الإيجابية على مردودية الافراد والمنظمة ككل.

6. قائمة المراجع.

- 1- ثامر محمد محارمة، (2000)، "مدى احساس موظفي الدوائر الحكومية الاردنية في محافظتي الكرك و القليلة بالعدالة التنظيمية -دراسة حالة -"، مجلة الاداري معهد الادارة العامة، الأردن، المجلد 4، العدد 2.
- 2- خالصة رزواوي، (2017)، "تأثير الادارة الالكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بسطيف"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير. تخصص إدارة أعمال المؤسسات. سطيف: جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- 3- ربيعة حواطي و احمد طعيبة، (2020)، "مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، الجزائر، المجلد 6، الرقم 4.
- 4- عزالدين بن يحي. (2017). اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، الجزائر، المجلد 4، العدد 10.
- 5- فيروز بوزورين. (2017). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- 6- محفوظ احمد جودة. (2010). ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع. الأردن.
- 7- مصطفى داسة، و بلقاسم شبيلي. (2020). العدالة التنظيمية في قراءة سوسيولوجية. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية و الانسانية المعمقة، الجزائر.
- 8- موسى نواف الشنطاوي، و محمود ريماء العقلة. (2013). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك و علاقتها باداء اعضاء هيئة التدريس فيها و سبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية و النفسية، الأردن، المجلد 14، العدد 4.
- 9- نساء جواد العبيدي. (2012). اثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي. مجلة تكتريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد 24.
- 10- مصطفى بن عودة. (2018). أثر الثقافة المتكيفة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر مجلة اقتصاديات المال والاعمال، الجزائر، العدد 8.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1D Organ،M Konovsky." (1989) ، Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior".journal of applied psychology ،V 74،N 1.