

العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية

ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة تطبيقية

إعداد

دكتورة

معالي فهمى حيدر

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة القصيم

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم التي لاقَت اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في مجال البحوث الاجتماعية بصفة عامة والبحوث الإدارية بصفة خاصة (انظر على سبيل المثال Ackfeldt & Coote, 2005; Finkelstein & Penner, 2004; Lievens & Anseel, 2004; Lee & Allen, 2002; Borman & Penner, 2001) ويعكس هذا الاهتمام أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية (Podsakoff & MacKenzie, 1994, 1997). إن زيادة الممارسات التطوعية بالمنظمات ممثلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية يعد أسراً حيوياً في ظل الظروف البيئية المتغيرة واشتداد حدة المنافسة العالمية التي تواجهها المنظمات و بروز أهمية الابتكار والمرونة التنظيمية للتعامل مع تلك التحديات. لذا تبرز أهمية معرفة الظروف التي تدفع العاملين بالمنظمات لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية. ويهدف هذا البحث إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية .

أولاً: مقدمة البحث :

تتضمن مقدمة البحث الإطار النظري ، ومشكلة ، وأهداف ، وفروض ، ومتغيرات ، وأهمية ، وأسلوب البحث.

١- الإطار النظري :

يتناول الإطار النظري للبحث المفاهيم والدراسات السابقة المرتبطة بالبحث.

١/١- سلوك المواطنة التنظيمية :

ارتبط اصطلاح السلوك التطوعي بالمنظمات بمصطلحات مختلفة من أهمها سلوكيات الدور الإضافي Extra - Role Behaviors ، وسلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي Prosocial Behavior ، وسلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

(انظر على سبيل المثال: عريشة، ١٩٩٦؛ خليفة، ١٩٩٧؛ Finkelstein & Penner, 2004)
فقد أشار كاتز وكاهن فى معرض كتاباتهم (Katz, 1964; Katz & Kohn, 1978)
إلى أن هناك ثلاثة أنماط من السلوكيات المطلوبة لتحقيق الفعالية التنظيمية هى :

- جذب الأفراد للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها والاستمرار معها.

- أداء الدور الرسمى.

- القيام بسلوكيات الدور الإضافى.

وتشير سلوكيات الدور الإضافى إلى تلك الأنماط السلوكية التى تصدر من الفرد ولها
تأثير إيجابى على أداء المنظمة ككل كما أنها تقع خارج دائرة المتطلبات الرسمية ، مثال ذلك
مساعدة الزملاء على حل مشكلات العمل ، تقديم مقترحات لتحسين وتطوير العمل.

ويقصد بسلوك التأييد الاجتماعى مجموعة من الأفعال لم تحدد بشكل مباشر من قبل
التوصيف الوظيفى وكلها تساهم فى تحقيق مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة
الفردية المباشرة (O'Reilly & Chatman, 1986) ، ويعد (Organ, 1988) أول من
استخدم اصطلاح سلوك المواطنة التنظيمية حيث أشار إلى أنه يتألف من خمسة أبعاد أساسية
هى الإيثار Altruism والكرامة Courtesy ، ووعى الضمير Conscientiousness والروح
الرياضية Sportmanship والسلوك الحضارى Civic Virtue ويشير كل بعد من هذه الأبعاد
إلى مايلى :

- الإيثار ، ويقصد به سلوكيات المساعدة الموجهة نحو الأفراد الآخرين فى العمل.

- الكرامة ، وتشير إلى محاولة الفرد منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل.

- الروح الرياضية ، وتعنى تحمل الفرد للمتاعب أو الأخطاء البسيطة أو غير المقصودة فى
العمل دون تدمير.

- السلوك الحضارى ، ويشير إلى المشاركة الفعالة فى إدارة شئون المنظمة والاهتمام بصيرها

من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية والحرص على قراءة نشرات المنظمة وإعلاناتها.

- وعى الضمير ، ويقصد به السلوك التطوعى للفرد الذى يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة فى مجال الحضور واحترام الأنظمة.

وفى معرض الدراسة المرجعية التى قام بها (Podaskoff, et al., 2000) حددوا حوالى ثلاثين شكلا من أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية، قاموا بتجميعها نحو سبع مجموعات رئيسية هى: سلوكيات المساعدة، والروح الرياضية، والإخلاص التنظيمى والطاعة التنظيمية، والمبادأة الفردية، والسلوك الحضارى، والتنمية الذاتية. ومن ناحية أخرى فقد اتبع بعض الباحثين مدخلا آخرًا لتصنيف سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك وفقاً للهدف من هذه السلوكيات (McNeely & Meglino , 1994; Skarlicki & Letham, 1996; Willimas & Anderson , 1991; Somech & Drach - Zahavy , 2000) حيث صنف (Willmas & Anderson, 1991) سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين رئيسيين هما : سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد أو السلوكيات التى تفيده بشكل مباشر أفراد معينين ، وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة أو السلوكيات التى تفيده المنظمة ككل ويأخذ الباحث بهذا المدخل فى البحث الحالى.

وعلى ذلك يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك اختياري تطوعى موجه نحو الأفراد أو المنظمة ككل الذى يفوق متطلبات الدور الرسمى ويفيد المنظمة أو يستهدف تحقيق منفعة للمنظمة (Organ, 1988) ويؤكد التعريف أعلاه على ثلاث خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية هى : (Somech & Drach - Zahavy, 2004)

- أنه سلوك تطوعى حيث أنه غير متضمن فى التوصيف الوظيفى الرسمى لدور الفرد ولا يعد جزء من الواجبات الوظيفية الرسمية.

- أنه سلوك مفيد للمنظمة حيث أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تحدث بشكل غير مستهدف ولكنها سلوكيات موجهة نحو تحقيق المنفعة للمنظمة.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو مفهوم متعدد الأبعاد.

تشير نتائج الدراسات فى مجال العدالة التنظيمية إلى أن إدراك الأفراد لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية يؤثر على ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية (انظر على سبيل المثال , Moorman, at el., 1990; Fahr, at el., 1993; Niehoff & Moorman, 1993; Organ, 1988; 1998; : خليفة ، ١٩٩٧ ؛ عريشة ، ١٩٩٦) فإذا أدرك العاملون أنهم يحصلون على نواتج عادلة وأو أدركوا أن العملية التى يتم من خلالها تخصيص الموارد تتصف بالعدالة فمن المحتمل أن يأتوا بتصرفات تفيد منظماتهم وتفوق المتطلبات الرسمية لأدوارهم الوظيفية.

العدالة التوزيعية :

يقصد بالعدالة التوزيعية عدالة توزيع المكافآت التنظيمية ويمكن تفسير العلاقة بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال نظرية العدالة لآدم (Adams, 1963) بالإضافة إلى تمييز (Blau, 1964) بين التبادل الاقتصادى والتبادل الاجتماعى فطبةً لنظرية العدالة لآدم فإن إدراك الفرد بعدم عدالة توزيع المكافآت التنظيمية مقارنة بأدائه (مدخلاته) يتسبب فى حدوث توترا داخل ذلك الفرد ويدفعه إلى حل ذلك التوتر من خلال تقليل مدخلاته فإذا اعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من ضمن مدخلات العمل فإن استجابة الفرد لعدم عدالة المكافأة تدفعه للتقليل من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organ, 1988). لقد سبق الإشارة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد من السلوكيات الاختيارية أو الطوعية الأمر الذى دفع (Organ, 1990) إلى القول بأن استخدام عدالة الناتج لتشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية هو أمر ينطوى على قدر كبير من التناقض ، فسلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك لا يتم مكافأته بشكل رسمى من جانب المنظمة فكيف إذن يمكن أن يتأثر بإدراك عدم عدالة التوزيعات التى تكون مؤسسة على تخصيص الموارد التنظيمية . وإزالة ذلك التناقض استند (Organ, 1990) إلى تمييز Blau بين التبادل الاقتصادى والتبادل الاجتماعى، حيث افترض أنه يمكن تحديد سلوك الفرد وفقاً لنوعية العلاقة التبادلية بينه وبين المنظمة . ففى ظل علاقة

التبادل الاقتصادي والتي أطلق عليها كل من (Rousseau & Parks, 1993) بالعقد التحويلي Transactional Contract يكون هناك اتفاق واضح بين أطراف التعاقد (الفرد والمنظمة) على الالتزامات المطلوبة من الطرفين أما في ظل علاقة التبادل الاجتماعي ، والتي تكون مؤسسة على العقد النفسي بين الفرد والمنظمة تكون الالتزامات أقل وضوحاً من العقد الاقتصادي . ومن ثم فإن (Organ, 1990) يرى أن تأثير العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة يتوقف على إدراك الأفراد لنوعية التبادلات بينهم وبين منظماتهم ، فإذا نظر العاملون إلى علاقاتهم بمنظماتهم على أنها عملية تبادل اقتصادي فقط فإن العدالة التوزيعية لن يكون لها تأثير هام على سلوك المواطنة التنظيمية حيث ستقتصر ردود أفعال الأفراد لعدالة التوزيعات على السلوكيات المرتبطة بالدور لأن العاملين لن يجدوا سبباً كافياً لتعدى الشروط المحددة في عقد التوظيف أما إذا نظر العاملون إلى علاقاتهم بمنظماتهم على أنها عملية تبادل اجتماعي - حيث تتعدى استجابات الأفراد أدوارهم الوظيفية المحددة في عقود التوظيف - فسوف يمارس الأفراد سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يتوافق ذلك مع طبيعة العلاقة الإيجابية بين الفرد والمنظمة وليس لأن العقد الرسمي يحدد تلك العلاقة، ومن ثم لن يكون هناك وجود للتناقض. فالأفراد ربما يعتقدون أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي استجابة مناسبة لإدراكهم للعدالة التوزيعية حتى على الرغم من أنه لا يتم مكافأة تلك السلوكيات.

العدالة الإجرائية :

أوضحت نتائج مراجعة الدراسات السابقة في مجال العدالة الإجرائية أن هناك مكونين للعدالة الإجرائية هما : عدالة الإجراءات الرسمية والعدالة التفاعلية (انظر على سبيل المثال Greenberg, 1990) ويتعلق المكون الأول بوجود إجراءات محددة لتوزيع المكافآت التنظيمية حيث يعد ذلك أمراً أساسياً لضمان التوزيع العادل للمكافآت ويؤثر على إدراك العاملين للعدالة (Leventhal, 1980) مثال ذلك الإجراءات التي تتضمن زيادة مستوى مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتقليل التحيز والخطأ في القرارات ، ويرى كل من (Niehoff & Moorman, 1993) أن عدالة الإجراءات تتطلب توافر عدد من العناصر هي الثبات والدقة وعدم التحيز والصحة الواقعية والأخلاقيات، بينما يتعلق المكون الثاني بعدالة

المعاملة التي يتلقاها الفرد عند تطبيق الإجراءات الرسمية أو تفسيرها (Bies, 1987; Bies & moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987, Tyler & Bies, 1990) بها الفرد أثناء تطبيق الإجراءات يمكن أن تؤثر على إدراكه للعدالة. لذا فإن الإجراءات العادلة أو المعاملة الشخصية العادلة أو كلاهما ربما تؤثر على أحكام الفرد بشأن العدالة الإجرائية (Niehoff & Moorman, 1993) ، هذا وتشير نتائج الدراسات إلى استقلالية تأثير كل من العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية فعلى سبيل المثال وجد (Moorman, 1991) أن العدالة الإجرائية تنبأت بسلوك المواطنة التنظيمية في حين لم تؤثر العدالة التوزيعية على سلوك المواطنة التنظيمية.

كما وجد كل من (Folger & Konovsky, 1989) أن هناك علاقة ارتباط بين العدالة الإجرائية والاتجاهات نحو العمل متضمنة الولاء التنظيمي والثقة في الإدارة في حين ارتبطت العدالة التوزيعية بالرضا عن الأجر فقط. وأوضحت نتائج دراسة (العتيبي، ٢٠٠٣) أيضاً إلى أن عدالة التوزيع تعد أفضل مؤشر للتنبؤ بالرضا الوظيفي في حين كانت عدالة الإجراءات أفضل مؤشر دال على الولاء التنظيمي.

وتشير تلك النتائج إلى أن العدالة الإجرائية ربما تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مستقل عن أى تأثير للعدالة التوزيعية، ويرى كل من (Lind & Earley, 1991) إلى أنه يمكن تفسير العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية بالاعتماد على نموذج قيمة الجماعة (Lind & Tyler, 1988) الذي تم تطويره لتفسير كيفية إدراك الأفراد لعدالة الإجراءات حتى لو لم يدركوا عدالة المكافآت. ويطرح النموذج فكرة أن العاملين ربما يرون إجراءات توزيع المكافآت عادلة إذا أدركوا أنهم موضع احترام من قبل جماعة العمل وأن لهم قيمة، فعلى سبيل المثال ، إجراءات التصويت أو الإجراءات الرسمية التي تسمح للعاملين بأن يكون لهم رأى في التقييمات المتعلقة بهم لا ينظر العاملون إليها على أساس أن لهم صوت ربما يؤثر في توزيع المكافآت فقط ولكن أيضا لأنها تعطيهم الفرصة للتعبير عن رأيهم وتُظهر اهتمام الجماعة بقيمتهم في التنظيم.

وعندما يكون هناك تأكيد قوى على مصالح وأفكار الجماعة فمن المتوقع أن تزيد ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن ذلك التأكيد يزيد من دافعية الفرد لتعظيم المكافآت الجماعية بدلاً من المكافآت الفردية (Lind & Earley, 1991) فالعدالة الإجرائية هي أداة لتشجيع الاهتمام بالجماعة لأن الإجراءات العادلة توصل للعاملين رسالة مضمونها أن الجماعة تقدر كل عضو بها. والعدالة ربما تنشأ الاهتمام بالجماعة لأنها تؤكد على تناغم الجماعة الأمر الذي يشجع الأفراد على تجاهل مصالحهم الفردية بدون خوف من الاستغلال من قبل الجماعة (Lind & Earley, 1991) وهو ما يحفز العاملين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لتدعيم والمحافظة على الجماعة والسعى لإيجاد طرق لتحسين وجودها ورفاهيتها.

٢/١- الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية :

يقصد بالدعم التنظيمي إدراك العاملين لدرجة تقييم المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برفاهيتهم (Eisenberger, et al., 1990) فإدراك الأفراد للكيفية التي يتم تقييمهم بها ربما يكون أمراً حيوياً في تحديد الاتجاهات أو السلوكيات المفيدة تنظيمياً وتظهر تلك الاتجاهات والسلوكيات من خلال علاقة التبادل الاجتماعي. فتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية (Eisenberger, et al., 1990; Shore & Wayne, 1993) ، وتشير نتائج الدراسات أيضا (Moorman, et al., 1998) إلى أن العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال إدراك العاملين للدعم الذي يتلقونه من منظماتهم. وتدعيم فكرة أن الدعم التنظيمي المدرك يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية فإن الأمر يتطلب أولاً فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية. فإدراك العاملين للدعم التنظيمي يتأثر بالجوانب المختلفة للمعاملة التي يتلقاها هؤلاء العاملون من منظماتهم وهو ما يؤثر على تفسيرهم لدوافع المنظمة من تلك المعاملة (Eisenbrger, et al., 1986). فالممارسات الإيجابية الاختيارية من جانب المنظمة التي تفيدهم العاملين تعد مؤشراً على اهتمام المنظمة برفاهية أفرادها. لقد وجد Wayne وزملاؤه (١٩٩٧) أن الدعم التنظيمي المدرك ارتبط بالخبرات

التطويرية (مثال ذلك التدريب الرسمي وغير الرسمي ، وعدد الترقيات الممنوحة خلال ٥ سنوات) ، ومن ضمن العوامل المؤثرة فى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تقييمهم للتصرفات الاختيارية المتخذة من قبل المنظمة. فإجراءات تقييم العاملين هى ممارسات اختيارية من جانب المنظمة ، والعاملون ربما يعتقدون أن المنظمات تتمتع بحرية التصرف بالنسبة للإجراءات المتعلقة بتوزيع المكافآت حتى عندما لا يمكنها التحكم فى تحديد المكافآت ذاتها (Shore & Shore, 1995) لقد وجد (Fasolo, 1995) أن إدراك العاملين لعدالة إجراءات تقييم الأداء فسر بدرجة هامة التباين فى إدراكهم للدعم التنظيمى أما عن الدور الوسيط للدعم التنظيمى فى العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية فيتضح من خلال نموذج قيمة الجماعة السابق الإشارة إليه فأدراك العاملين لقيمتهم فى التنظيم يعد مناخاً جيداً لتشجيع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، والعدالة الإجرائية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لأن الأحكام المتعلقة بالعدالة تؤثر على درجة اعتقاد الفرد فى تقدير المنظمة له. لقد أرجع (Lind & Earley, 1991) الرابطة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية إلى تأثير إدراك العاملين للعدالة على إدراكهم للدعم الذى يتلقونه من منظماتهم. وتدعم نتائج دراسة (Shore & Shore, 1995) الدور الوسيط للدعم التنظيمى فى العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالقرارات المتخذة والمتراكمة على مدار فترة زمنية معينة وتفسيرات العاملين المرتبطة بها ربما تكون من أكثر العوامل تأثيراً على سلوك العاملين. لذا فإن العدالة التنظيمية ربما ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية لأن إدراك العدالة يؤثر على الإدراك العام للفرد لمدى تقدير المنظمة له وذلك الدعم ربما يحث الفرد على الاستجابة من خلال ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- مشكلة البحث :

بناء على ما انتهت إليه نتائج المراجعة للدراسات السابقة من عدم وضوح العلاقة بين العدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية خاصة فى البيئة المصرية يمكن بلورة مشكلة البحث فى التساؤلات التالية؟

- هل هناك علاقة بين العدالة التنظيمية ودعم القيادة ؟

- هل هناك علاقة بين دعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية؟

- وهل يتوسط دعم القيادة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية؟

٣- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى :

١/٣- اختبار مدى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ببعديها (عدالة الإجراءات ، وعدالة التوزيعات) وإدراك العاملين لدعم القيادة.

٢/٣- قياس مدى وجود علاقة بين إدراك العاملين لدعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة ككل.

٣/٣- تحديد طبيعة العلاقة بين إدراك العاملين لدعم القيادة وكل من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

٤- فروض البحث :

بناء على نتائج المراجعة للدراسات السابقة ومشكلة وأهداف البحث يمكن تحديد فروض

البحث فيما يلي :

١/٤- من المتوقع وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على إدراك العاملين لدعم القيادة.

٢/٤- من المتوقع أن تكون العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية غير مباشرة حيث يتوسط إدراك العاملين لدعم القيادة تلك العلاقة.

٥- المتغيرات والمقاييس المستخدمة:

تمثلت متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة فيما يلي :

تم بناء مقياس سلوك المواطنة التنظيمية بالاعتماد على عدد من المقاييس التي استخدمها (William & Wong, 1999; Witting - Berman & Lang, 1999; Van Dyne, et al., 1994; Ehrhat, 2004) ويتكون مقياس سلوك المواطنة التنظيمية من سبعة عشر عبارة تغطي البعدين التاليين :

- سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد ، ويتكون من ثمانى عبارات تغطى مجموعة من سلوكيات المواطنة على مستوى الأفراد مثل مساعدة الزملاء وحل مشكلاتهم وتقديم النصائح لهم لتحسين إنتاجيتهم وتراوحت درجات الإجابة من (٥) يحدث دائماً إلى (١) لا يحدث على الإطلاق، وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس حوالى ٧٦٪.

- سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة ككل، ويتألف هذا البعد من تسع عبارات ومن أمثلة هذه العبارات : " المشاركة فى اللقاءات غير الرسمية التى تعقدتها الإدارة"، و"البقاء فى العمل وقت أطول لإنجاز العمل"، و"تقديم مقترحات لتطوير سياسات وإجراءات العمل". وتراوحت درجات الإجابة من (٥) يحدث دائماً إلى (١) لا يحدث على الإطلاق، وبلغ معامل ألفا حوالى ٧٦٪.

٢/٥- العدالة التنظيمية :

يتكون مقياس العدالة التنظيمية من مقياسين فرعيين هما عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات.

١/٢/٥- عدالة التوزيعات :

يتكون مقياس عدالة التوزيعات من ثلاث عبارات تغطى مدى اعتقاد العاملين فى مناسبة التوزيعات التى يحصلون عليها مع مؤهلاتهم وخبراتهم والمجهود الذى يقومون به والمسئوليات التى يتحملونها ، واعتمد الباحث على مقياس (Moorman, 1991) فى بناء هذا المقياس. وتراوحت درجات الإجابة من (٥) موافق تماماً إلى (١) غير موافق على الإطلاق. وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس حوالى ٨٣٪.

يتألف مقياس عدالة الإجراءات من أربعة بنود تغطي مدى اعتقاد العاملين في وحدة وتجانس إجراءات الحصول على المكافآت التنظيمية وأخلاقياتها وخلوها من التحيز الشخصي . وقد تم الاعتماد على المقاييس التي استخدمها (Moorman, 1991; Ehrhart, 2004) وتراوحت درجات الإجابة من (٥) موافق تماما إلى (١) غير موافق على الإطلاق ، وقد بلغ معامل ألفا لهذا المقياس حوالي ٩١٪.

٣/٥- دعم القيادة :

يتألف هذا المقياس من خمسة بنود تغطي مدى إدراك العاملين للتصرفات التدميرية من جانب رؤسائهم وتشمل الرعاية والاهتمام والتقدير والتعاطف وإظهار إمكانية الاعتماد على المرؤوس وقد تم الاعتماد على مقياس (Netemeyer, et al., 1997) في بناء هذا المقياس وتراوحت درجات الإجابة بين (٥) موافق تماما إلى (١) غير موافق على الإطلاق وبلغ معامل ألفا لهذا المقياس ٦٦٪.

٦- أهمية البحث :

تأتى أهمية البحث من الأهمية التي يحتلها سلوك المواطنة التنظيمية فى التأثير على كفاءة وفعالية المنظمات فى الأجل الطويل وفى ذلك يشير (Kaz & Kahn, 1978) إلى أن التنظيم الذى يعتمد فقط على أدواته الرسمية فى تحديد سلوك الأفراد هو نظام اجتماعى سهل جداً إنهياره . فالسلوكيات التطوعية فى العمل تعتبر أمراً حيوياً لبقاء واستمرار المنظمات الأمر الذى يتطلب ضرورة معرفة الظروف التى تقف وراء زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، ويساهم هذا البحث فى معرفة بعض جوانب تلك الظروف من خلال اختيار العلاقة بين العدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

اعتمد الباحث على أسلوبي الدراسة المكتبية والميدانية على النحو التالي :

١/٧- الدراسة المكتبية :

اعتمد الباحث على أسلوب الدراسة المكتبية للحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث وتضمن ذلك المراجعة للدراسات السابقة في مجال سلوك المواطنة التنظيمية والمتغيرات المرتبطة بها. كما اشتملت الدراسة المكتبية على الحصول على بيانات عن أعداد العاملين بالمؤسسة التعليمية محل الدراسة.

٢/٧- الدراسة الميدانية :

تحدد أبعاد هذه الدراسة على النحو التالي :

١/٢/٧- مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من العاملين بوظائف تنفيذية (تخصصية، فنية، ومكتبية) بجامعة المنوفية، وقد بلغ عدد العاملين بالإدارة العامة للجامعة وكلياتها المختلفة ٤٥٢٥ فرد.

٢/٢/٧- عينة البحث :

تم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية حيث تم أولاً الاختيار العشوائي لعدد (٤) كليات من بين كليات الجامعة بالإضافة إلى الإدارة العامة للجامعة ثم تم اختيار وحدات المعاينة بشكل عشوائي من بين العاملين بالاعتماد على سجلات العاملين في إدارة الجامعة وتلك الكليات، وقد اعتمد الباحث على جداول العينات في تحديد حجم العينة حيث بلغ حجم العينة ٣٣١ مفردة تم توزيعها على كليات الجامعة والإدارة العامة للجامعة أخذاً في الاعتبار التفاوت النسبي في عدد العاملين، وقد بلغت نسبة الردود حوالي ٦٦٪ من الاستمارات الموزعة، وتم استبعاد عدد (٣٢) استمارة لعدم استيفائها بالكامل ليصل عدد الاستمارات المستوفاه والصالحة للتحليل الإحصائي ١٧٢ استمارة. وقد بلغت نسبة الرجال بالعينة ٥٠.٦٪ والنساء ٤٩.٤٪.

تم الاعتماد بشكل أساسي على الأداة التحليلية للمعادلات الهيكلية الخطية (LISREL) بالإضافة إلى معاملات ارتباط بيرسون والمتوسطات ومعامل ألفا، هذا وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية على الحاسب الآلي باستخدام كل من حزمة البرامج الإحصائية SPSS والبرنامج الإحصائي STATISTICA.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية :

تشير نتائج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام المتوسطات ومعاملات الارتباط البسيط (بيرسون) كما هو موضح بالجدول رقم (١) إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد عن سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة ككل.

جدول رقم (١)

مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة

معاملات الارتباط المتغيرات	المتوسط	مراعاة تنظيمية على المستوى الفردي	مراعاة تنظيمية على مستوى المنظمة	عدالة التوزيعات	عدالة الإجراءات	دعم القيادة
مراعاة تنظيمية على المستوى الفردي	٤,٠١	١	.٤٩٧**	.١٦٤	.٢١٠**	.١٨٠*
مراعاة تنظيمية على مستوى المنظمة	٣,٧٨	-	١	.٢٨٦**	.٣٠٨**	.٢٩٩**
عدالة التوزيعات	٣,١٢	-	-	١	.٤٨١**	.٣٧١**
عدالة الإجراءات	٣,٢٠	-	-	-	١	.٤٣٦**
دعم القيادة	٢,٧٩	-	-	-	-	١

* مستوى المعنوية ٠,٠٥

** مستوى المعنوية ٠,٠١

وتشير النتائج أيضا إلى وجود علاقات ارتباط إيجابى وذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات الخاضعة للدراسة فيما عدا علاقة الارتباط بين عدالة التوزيعات وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد. كما تشير النتائج أيضاً إلى ارتفاع قوة الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة ككل - وكل من عدالة التوزيعات، وعدالة الاجراءات، ودعم القيادة عن قوة ارتباط سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد بتلك المتغيرات.

ولاختبار مدى صحة فروض البحث اعتمد الباحث على أسلوب النماذج الهيكلية حيث تم إعداد نموذج أساسى (أ) يتضمن المسارات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الخاضعة للدراسة وهى العدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية ثم تم إعداد النموذج (ب) حيث تم حذف المسارات المباشرة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتشير نتائج التحليل الاحصائى كما هى موضحة بالجدول رقم (٢) إلى معنوية النموذج (أ) حيث تبين معنوية $\chi^2 = 837,6$ عند درجات حرية ٣٧٢ ومستوى معنوية ٠.٠٥ . كما أن باقى مؤشرات جودة النموذج وهى:

$$\text{Adjusted Goodness - of Fit Index (AGFI)} = .729$$

$$\text{Goodness- of Fit Index (GFI)} = .768$$

$$\text{Normed Fit Index (NFI)} = .651$$

$$\text{RMS Standardied Residual (RMSR)} = .074$$

$$\text{Parsimonious Fit Index (PFI)} = .596$$

تعد مقبولة بالمقارنة بالمعايير المستخدمة فى تقييم جودة النماذج الهيكلية (انظر على

سبيل المثال، Jöreskog & Sörbon, 1993)

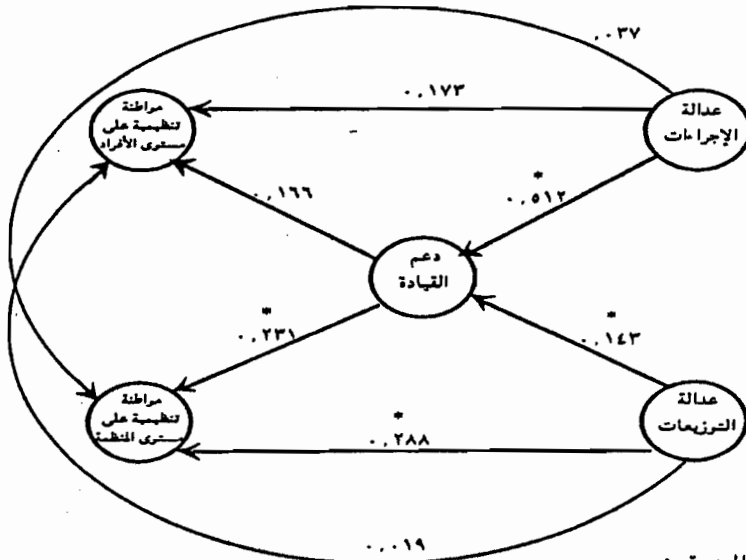
نتائج المؤشرات المستخدمة فى تقييم النماذج الهيكلية

AGFI	GFI	PFI	NFI	RMSR	كا	درجات الحرية	النماذج
.٧٢٩	.٧٦٨	.٥٩٦	.٦٥١	.٠٧٤	٨٣٧,٦	٣٧٢	(أ)
.٧٢٨	.٧٦٥	.٥٩٩	.٦٤٧	.٠٧٢	٨٤٧,٨	٣٧٦	(ب)

وتشير تلك النتائج إلى ملائمة النموذج للبيانات التى يتضمنها، وتبين قيم (t) للمسارات بين العدالة التنظيمية ودعم القيادة كما هو موضح بالشكل رقم (١) معنوية المسارات بين كل من عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات ، ودعم القيادة.

شكل رقم (١)

النموذج (أ)



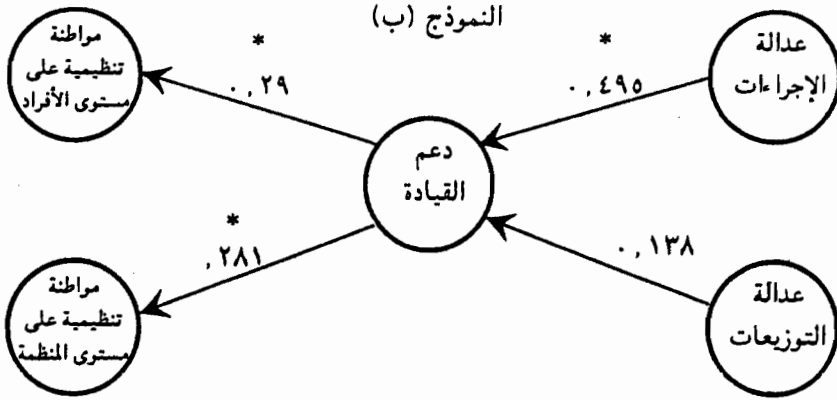
وتدعم النتائج أعلاه صحة الفرض الأول للبحث ومفاده " من المتوقع وجود تأثير مباشر للعدالة التنظيمية على إدراك العاملين لدعم القيادة".

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصل إليه Moorman وزملاؤه (1998) من أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك العاملين للعدالة الإجرائية وإدراكهم للدعم التنظيمي، حيث يتأثر إدراك العاملين للدعم الذي يتلقونه من رؤسائهم بالممارسات التنظيمية المختلفة والتي من ضمنها العدالة التنظيمية.

ولاختبار صحة الفرض الثاني للبحث تم حذف المسارات المباشرة بالنموذج (أ) بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وتم الإبقاء فقط على المسارات غير المباشرة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتحليل النموذج الجديد (ب) ومقارنته بالنموذج (أ) أوضحت نتائج تحليل المؤشرات كما هو موضح بالجدول رقم (٢) معنوية النموذج (ب) أيضا حيث تبين معنوية $\chi^2 = 847,8$ عند درجات حرية 376 وأن باقى مؤشرات تقييم النموذج وهى: $AGFI = 0,728$ و $GFI = 0,765$ ، و $PFI = 0,599$ ، و $NFI = 0,647$ و $RMSR = 0,072$ تعدد مقبولة وأن النموذج (ب) ملائم للبيانات التى يتضمنها وبمقارنة χ^2 للنموذج (أ) $= 837,6$ عند درجات حرية 372، وقيمة χ^2 للنموذج (ب) $= 847,8$ عند درجات حرية 376 وجد أن الفرق $= 10,2$ عند درجات (٤) أكبر من قيمة χ^2 الجدولية عند مستوى 0,05 ولكنه فرق غير معنوى عند مستوى معنوية 0,001 وفى ضوء التغيرات الطفيفة فى قيم مؤشرات كلا النموذجين وأخذاً فى الاعتبار أن المسارات التى تم حذفها من النموذج (أ) كان قيمة t لها غير معنوية فيما عدا المسار بين عدالة التوزيعات وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة فإن نتائج تقييم هذا النموذج (ب) تؤيد صحة الفرض الثانى للبحث (جزئيا) ومفاده : "من المتوقع أن تكون العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية غير مباشرة حيث يتوسط إدراك العاملين لدعم القيادة تلك العلاقة". حيث تشير قيم t لمسارات النموذج كما هو موضح بالشكل رقم (٢) عدم معنوية قيمة t للمسار بين عدالة التوزيعات ودعم القيادة.

-٦٠-
شكل رقم (٢)



وتتفق النتائج أعلاه مع ما توصل إليه Moorman وزملاؤه (1998) من أن الدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية فإدراك العاملين لعدالة الإجراءات يؤثر على إدراكهم للدعم الذي يتلقونه من رؤسائهم الأمر الذي يؤثر بدوره على ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة ككل، وتدعم تلك النتائج الأساس النظري القائم على كل من نظرتي العدالة (Adams, 1963) والتبادل (Plue, 1964) من أنه كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التنظيمية كلما زاد احتمال تخطيهم للمتطلبات الرسمية لوظائفهم وممارستهم سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتتفق تلك النتائج أيضا مع ما توصل إليه Williams وزملاؤه (2002) من أن إدراك العاملين للمعاملة العادلة من جانب المشرفين عليهم يزيد من ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية كما تتفق تلك النتائج أيضا مع ما توصل إليه (Konovsky & Pugh, 1994) من أن شعور العاملين بالثقة في قادتهم يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتتفق أيضا مع ما توصل إليه Van Yperen وزملاؤه (1999) من أن الدعم الذي يتلقاه الفرد من المشرف عليه يتوسط العلاقة بين درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتدعم نتائج البحث أيضا ما توصلت إليه الدراسات السابقة (انظر على سبيل المثال:

العتيبي ، ٢٠٠٣ ، Folger & Konovsky, 1989; Moorman, 1991) فيما يتعلق باستقلالية تأثير كل من عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات حيث لم تؤكد نتائج تحليل النموذجين (أ) و(ب) وجود تأثير معنوي لعدالة التوزيعات على إدراك العاملين للدعم من رؤسائهم.

ثالثاً: ملخص النتائج والتوصيات :

استهدف هذا البحث فحص العلاقة بين كل من العدالة التنظيمية ببعديها (عدالة التوزيعات وعدالة الإجراءات) ودعم القيادة ، وسلوك المواطنة على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة ككل، ولتحقيق أهدافه البحث ، واختبار مدى صحة الفروض قام الباحث بإعداد قائمة استبيان تم توجيهها إلى عينة من العاملين بإحدى المؤسسات التعليمية ، وتم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على أسلوب النماذج الهيكلية (LISRL) بالإضافة إلى المتوسطات ومعاملات الارتباط البسيط بيرسون وقد أسفر التحليل الإحصائي للبيانات عن النتائج التالية :

- الارتفاع النسبي في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأفراد عن سلوكيات المواطنة على مستوى المنظمة ككل .

- وجود علاقات ارتباط إيجابي وذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القيادة.

- وجود علاقات ارتباط إيجابي وذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة ككل.

- وجود علاقات ارتباط إيجابي وذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة ككل. ووجود علاقة ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة بينما كانت هناك علاقة ارتباط غير ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيعات وسلوك المواطنة على مستوى الأفراد.

- تبين أن دعم القيادة يتوسط العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد ومستوى المنظمة ككل، أى أن العلاقة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية تعد غير مباشرة

وتشير تلك النتائج إلى :

- صحة الفرض الأول للبحث ومفاده " توجد علاقة مباشرة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وإدراكهم لدعم القيادة ".

- وصحة الفرض الثانى للبحث (جزئيا) ومفاده " توجد علاقة غير مباشرة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية حيث يتوسط إدراك العاملين لدعم القيادة تلك العلاقة ".

وبناء على ما انتهت إليه نتائج الدراسة يقدم الباحث بعض التوصيات على النحو

التالى:

- يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد المتغيرات الهامة التى تساهم فى تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية الأمر الذى يحتم على المديرين بالمنظمات العمل على خلق بيئة تنظيمية إيجابية تحفز الأفراد على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ويمكن أن يتم ذلك من خلال :

● إنشاء نظم عادلة للمكافآت التنظيمية تتسم بالحيادة والموضوعية ، والدقة ، والاستمرارية حيث تبين أن وجود تلك النظم يؤثر على إدراكات العاملين للدعم الذى يتلقونه من رؤسائهم وهو ما يؤثر بدوره على ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

● تعزيز إدراكات العاملين للدعم التنظيمى من خلال زيادة التصرفات التدعيمية من جانب الرؤساء مثل إظهار الشعور بالاهتمام والتقدير والاستحسان للمرؤوسين ومساعدتهم فى حل المشكلات التى تواجههم ، وإظهار إمكانية الاعتماد عليهم خاصة أن المدير قد يواجه بالكثير من القيود التنظيمية والمالية التى قد تحد من قدرته على مكافأة العاملين معه بشكل عادل.

- وعلى المستوى البحثى ، هناك عديد من النقاط التى يمكن أن تتناولها البحوث المستقبلية من بينها :

● اختبار العلاقة السببية بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمية خاصة أن العلاقة بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمى قد تكون تبادلية ، فأيهما يؤثر على الآخر؟ حيث لم يتضمن البحث الحالى اختبار العلاقة السببية بين هذين المتغيرين.

● دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.

● دراسة العلاقة بين درجة تماسك الجماعة وسلوك المواطنة التنظيمية سواء على مستوى الأفراد أو مستوى المنظمة ككل.

● إعادة اختبار العلاقة بين عدالة التوزيعات والدعم التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمى حيث لم تؤكد نتائج اختبار النماذج الهيكلية بشكل حاسم طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات.

أولاً: المراجع العربية:

١- آدم غازى العتيبي ، " تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين فى دولة الكويت"،
المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلد ١٠ ، عدد ٣ ، ٢٠٠٣ ،
٣٦٢-٣٤٣ .

٢- أحمد بن سالم العامرى ، " السلوك القيادى التحويلى وسلوك المواطنة التنظيمية فى
الأجهزة الحكومية السعودية " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلد ٩ ،
عدد ١ ، ٢٠٠٢ ، ١٩ ، ٣٩ .

٣- محمد عبد اللطيف خليفة ، " محددات سلوك التطوع التنظيمى فى المنظمات العامة
دراسة تحليلية ميدانية فى ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة" ، المجلة العربية للعلوم
الإدارية ، جامعة الكويت ، مجلد ٥ ، عدد ١ ، ١٩٩٧ ، ٩ - ٥١ .

٤- محمد محمد عريشة ، " محددات سلوكيات الدور الإضافى وسلوكيات الدور الرسمى
للأفراد فى منظمات العمل : دراسة تطبيقية " ، المجلة العلمية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،
جامعة قطر ، العدد السابع ، ١٩٩٦ ، ٢٠٢ - ٢٥١ .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ackfeldt, A. L., Coote, L. V., " A Study of Organization of Citizenship Behaviors in A Retail Setting", *Journal of Business Research*, 2005, 58, 2, 151- 159.
- 2- Adams, S., " Wage Inequities, Productivity, and Work Quality", *Industrial Relations*, 1963, 3, 9-16.
- 3- Bies, R.J., " The Predicament of Justice: The Management of Moral Outrage". In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1987, 9: 289- 319, Greenwich, CT: JAI Press.

- 4- Bies, R. J., & Moag, J. S., Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki , B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, 1986, vol. 1, 43-55, Greenwich, CT: AL Press.
- 5- Bies, R. J., & Shapiro, D. L., " Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts", *Social Justice Research*, 1987, 1, 199-218.
- 6- Blau, P., "*Exchange and Power in Social Life*", New York: Wiley, 1964.
- 7- Borman, W. C., & Penner, L. A., " Citizenship Performance: Its Nature, Antecedents, and Motives", In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.) *Personality Psychology in the Workplace*, 2001, 45- 61, Washington , DC: American Psychological Association.
- 8- Ehrhart, M., " Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents of Unit- Level Organizational Citizenship Behavior", *Personnal Psychology*, 2004, 57, 1, 61- 93.
- 9- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis - Lamastro, V., " Perceived Organizational Support and Employee Diligence , Commitment and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75, 51-59.
- 10- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. " Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 500-507.
- 11- Fahr, J., Podsakoff, P. N. & Organ, D.W., " Accounting for Organizational Citizenship: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", *Journal of Management*, 1990, 16, 4, 705- 721.
- 12- Fasolo, P. M., "Procedural Justice and Perceived Organizational Support: Hypothesized Effects on Job Performance. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational, Justice and Support: Managing The Social Climate of Workplace* , 1995, 185- 195, Westport, CT : Quorum.

- 13- Finkelstein, M. A. & Penner, L., " Predicting Organizational Citizenship Behavior : Integrating The Functional and Role Identity Approaches", *Society for Personality* , 2004, 32, 4, 383- 398.
- 14- Folger, R. & Konovsky, M. A., " Effects of Procedural and Distributive Justice of Reactions to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 1989, 32, 851- 866.
- 15- Greenberg, J., " Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 1990, 16, 399- 432.
- 16- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D., " *LISREL 8 : Structural Equation Modeling with The Simple Command Language*", Chicago: Scientific Software International, inc., 1993.
- 17- Katz, D., " The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 1964, 9, 131- 133.
- 18- Katz, D. & Kahn ,R.L., " *The Social Psychology of Organizations*" (2nd ed.), New York : John Wiley&Sons, 1978.
- 19- Konovsky, M. A. & Pugh , S. D., " Citizenship and Social Exchange", *Academy of Management Journal* , 1994, 37, 656- 669.
- 20- Lee, K., & Allen , N. J., " Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions", *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 131 - 142.
- 21- Leventhal, G. S. " What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to The Study of Fairness in Social Relationships". In K. S. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 1980, 27- 55, New York: Plenum.

- 22- Lievens, F., & Anseel, F., "Confirmatory Factor Analysis and Invariance of An Organizational Citizenship Behavior measure Across Samples in A Dutch - Speaking Context", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77, 299- 306.
- 23- Lind, E.A. & Earley, P.C., "Some Thoughts on Self and Group Interests: A Parallel - Processor Model". *Paper Presented, The Annual Meeting of The Academy of Management* , Miami, 1991.
- 24- Lind , E. A., & Tyler, T. R., "*The Social Procedural Justice*", New York: Plenum, 1988.
- 25- McNeely, B. L., & Meglino, B. M., "The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of The Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology* , 1994, 79, 836- 488.
- 26- Moorman, R. H., "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" , *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, 845- 855.
- 27- Moorman, R. H., Blakely, G., & Niehoff, B., "Do Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *Academy of Management Journal*, 1998, 41, 3, 351- 358.
- 28- Moorman , T. R., Niehoff, B. P. & Organ, D. W., "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior : Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice" , *Employee Responsibilities and Rights Journal* , 1993, 6, 209-225.

- 29- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O. & McMurrian , R., “ An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context”, *Journal of Marketing* , 1997, 61, 3, 85-98.
- 30- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H., “ Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behaviors”, *Academy of Management Jouranl*, 1993, 36, 527- 556.
- 31- O'Reilly, C. & Chatman, J., “Organizational Commitment and Psychological Attachments: The Effects of Compliance, Identification, and Internalizations of Prosocial Behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, 492- 499.
- 32- Organ, D. W. , “ *Organizational Behavior: The Good Soldier Syndrome*” , Lexington , MA: Lexington Books, 1988.
- 33- Organ, D. W., “ The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior”, In B. M. Stow&L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 1990, vol.12, 43-72, Greenwich, CT: AL Press.
- 34- Podsakoff, P. M., & mackenzie, S. B., “ Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness” *Journal of Marketing Research* , 1994, 31, 3, 351- 363.
- 35- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B., “ Impact of Organizational Citizenship Behaviors on Organizational Performance : A Review and Suggestions for Future Research”, *Human Performance*, 1997, 10, 2, 133- 151.

- 36- Podaskoff, P. M., Mackenzie, S. B, Paine, J. B., & Bachrach, D. G., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of management*, 2000, 26, 513- 563.
- 37- Rousseau, D. M. , & Parks , M., " The Contracts of Individuals and Organizations". In L.L. Cummings & B. M. Stow (Eds.) , *Research in Organizational Behavior*, 1993,1993, 15, 1- 43, Greenwich , CT: Al Press.
- 38- Shore, L. M. & Shore, T. H., " Perceived Organizational Support and Organizational Justice . In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.) *Organizational Politics, Justice and Support: Managing The Social Climat of The Workplace*, 1995, 149- 164, WestPort, CT: Quorum.
- 39- Shore, L. M., & Wayne, S. J., " Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* , 1993, 78, 774- 780.
- 40- Skarlicki, D. P., & Latham, G.P. , " Increasing Citizenship Behavior Withen A Labor Union: A Test of Organizational Justice Theory", *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81, 161- 169.
- 41- Somech, A., & Drach - Zahavy, A., " Exploring Organizational Citizenship Behaviour from An Organizatioal Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizatioal Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004, 77, 3, 381- 398.
- 42- Somech, A. & Drach - Zahavy, A., " Understanding Organizational Citizenship Behavior In Schools: The Relationships Between Job Satisfaction , Sense of Efficacy and Teachers' Extra - Role Behavior, *Teaching and Teacher Education* , 2000, 16, 649- 659.

- 43- Tyler, T. R., & Bies R. J., "Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice". In J. S. Carroll (Eds.) *Applied Social Psychology in Business Settings*, 1990, 77- 98, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 44- Van Dyne, L. Graham, J. W., & Dienesch, R. M., "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 1994, 37, 7, 765- 803.
- 45- Van Yperen, N., W., Vanden Berg, A., & Willering, M., "Towards A Better Understanding of The Link Between Participation in Decision - Making and Organizational Citizenship Behaviour: A Multilevel Analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, 72, 3, 377- 392.
- 46- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R.C., "Perceived Organizational Support and Leader- Member Exchange : A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 1997, 40, 82- 111.
- 47- Williams, L. J. & Anderson, S. E., "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In - Role Behaviors", *Journal of Management*, 1991, 71, 601- 617.
- 48- Williams, S. Pitre, R., & Zainube, M., "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment", *Journal of Social Psychology*, 2002, 142, 1, 33 - 44.
- 49- Williams, S. & Wong, T.S., "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions", *Journal of Psychology : Interdisciplinary and Applied*, 1999, 123, 656- 668.
- 50- Witting - Berman, U., & Lang, D., "Organizational Commitment and Continuance Commitment on Stress, Alienation and Organization - Serving Behaviors", *Work and Stress*, 1990, 4, 167- 177.